

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université BADJI MOKHTAR – ANNABA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Departement de Sociologie et Demographie

جامعة باجي مختار – عنابة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم

## الإتصال وإنتماء العاملين للمؤسسة

- دراسة ميدانية بمركب سيدار، الحجار، عنابة -

إعداد الطالب: عيساوي الساسي

مدير الأطروحة البروفيسور: بوالشرش نور الدين

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	لقب و إسم الأستاذ
جامعة باجي مختار- عنابة	رئيساً	أستاذ التعليم العالي	أ.د. معمر داود
جامعة باجي مختار- عنابة	مقرراً	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوالشرش نورالدين
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	عضواً	أستاذ محاضر أ	د. بن داود العربي
جامعة العربي التبسي - تبسة	عضواً	أستاذ محاضر أ	د. سيدي دريس عمار
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	عضواً	أستاذ محاضر أ	د. نوار فوزي

السنة الجامعية 2022 – 2023



## شكر و عرفان

الحمد لله وكفى.

بعد توفيقى في إتمام هذا البحث، أتقدم بأسمى تحيات العرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور بوالشرش نورالدين على تفضله بالإشراف على هذا العمل والعناية والتوجيه الرشيد الذي حباني به، من خلال كافة الملاحظات الموضوعية والهادفة، خاصة وأنه جاء مشرفاً على هذا العمل بعد سنوات من التسجيل في الدكتوراه و دون التقدم في إنجاز الأطروحة، لكن منذ قبوله بالإشراف كان نعم الأستاذ المشرف و الموجه و الناقد الأول لهذا العمل، حتى إتمامه ومراجعته في صورته النهائية، مهما كان شكري له فلن أوفيه حقه، فبارك الله فيه وجزاه عن مجهوده خير الجزاء.

كما أتقدم بكامل شكري وتقديري إلى كل أعضاء لجنة المناقشة كلا بإسمه، وذلك نظير تفضلهم بالموافقة على المشاركة في فحص و نقد و مناقشة هذا العمل بالرغم من إنشغالاتهم و مسؤولياتهم، كما لا يفوتني أن أشكر كافة الأساتذة الذين ساهموا في تكويني منذ معهد علم الاجتماع عناية إلى غاية قسم علم الاجتماع كل بإسمه، شكراً للجميع.

المقدمة:..... أ

## الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد:..... 5

أولا: الإشكالية..... 6

1 - فروض الدراسة:..... 9

2- أهمية الموضوع ومبررات اختياره:..... 10

3-أهداف الدراسة:..... 13

4- الدراسات السابقة:..... 13

ثانيا: مفاهيم الدراسة..... 18

خلاصة:..... 27

## الفصل الثاني: سوسيولوجيا الإتصال التنظيمي

تمهيد:..... 29

أولا- مفهوم الإتصال التنظيمي:..... 30

ثانيا- هيكل الإتصال التنظيمي:..... 32

ثالثا- الإتصال والهيكل التنظيمي للمؤسسة:..... 39

رابعا- أنماط الإتصال التنظيمي..... 42

خامسا- أهمية الإتصال التنظيمي:..... 43

سادسا- أهداف الإتصال التنظيمي:..... 44

سابعا - عوائق الإتصال التنظيمي:..... 45

ثامنا - معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل:..... 46

تاسعا - مقومات الإتصال التنظيمي الفعال:..... 53

عاشرا: وظائف الإتصال التنظيمي..... 54

أحد عشر- الإتصال والعمليات الإدارية:..... 58

69.....: خلاصة الفصل:

### الفصل الثالث: الإلتماء التنظيمي في المؤسسة

71 .....: تمهيد:

72.....: أولا: ماهية الإلتماء التنظيمي.

78.....: ثانيا: التنشئة التنظيمية.

82.....: ثالثا: الهوية المهنية وجماعات العمل

95.....: رابعا- أنماط وأبعاد الإلتماء التنظيمي:

99.....: خامسا- مميزات الإلتماء التنظيمي:

103.....: سادسا- المداخل النظرية المفسرة للإلتماء التنظيمي:

123.....: خلاصة الفصل:

### الفصل الرابع: الإطار الإمبريقي للدراسة

126.....: تمهيد:

127.....: أولا. تاريخية المؤسسة الجزائرية:

138.....: ثانيا. الإتصال والإلتماء في المؤسسة الجزائرية:

149.....: ثالثا. الدراسات الميدانية.

164.....: أولا: من خلال الدراسة النظرية:

165.....: ثانيا : من خلال الدراسة الميدانية

177.....: خلاصة الفصل:

### الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية

179.....: أولا. مجالات الدراسة.

180.....: 1. المجال البشري.

181.....: 2. المجال المكاني.

183.....	3. المجال الزمني:.....
185.....	ثانيا. نموذج الدراسة.....
186.....	ثالثا. المنهج المستخدم في الدراسة:.....
187.....	رابعا. التقنيات والأدوات المستخدمة في الدراسة:.....
196.....	خامسا. العينة: (l'échantillon).....
196.....	1. كيفية اختيار العينة:.....
209.....	2. خصائص العينة.....

### الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية

210.....	اختبار الفرضيات وتحليل المعطيات الميدانية:.....
262.....	نتائج الدراسة:.....
265.....	قائمة المصادر والمراجع.....
275.....	الملاحق.....
288.....	الملخص باللغة العربية.....
290.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....

- جدول رقم (01) يبين أهمية الانتماء حسب صنف العمل.....77
- جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.....199
- جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية.....200
- جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن.....202
- جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي.....203
- جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير مدة الخدمة بالشركة.....204
- جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.....206
- جدول رقم ( 08 ): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أسلوب التواصل الأكثر استعمالا.....210
- جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير صعوبة الأسلوب الشفهي في التبليغ الرسالة.....211
- جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاتصال المفتوح.....212
- جدول رقم ( 11 ): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تلقى كافة المعلومات الضرورية.....213
- جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير من يقدم المعلومات حول طبيعة العمل وكيفية انجازه....214
- جدول رقم (13) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير قيمة المعلومات المقدمة في الأداء.....215
- جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاهتمام المقدم من طرف المسؤول.....216
- جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود الروح العشائرية.....217
- جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أفضل طريقة للاتصال بين العاملين والمسؤولين.....217
- جدول رقم (17): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال التنازلي ومتغير المؤهل الدراسي.....219
- جدول رقم (18): يوضح طبيعة العلاقة بين محور الاتصال التنازلي ومتغير الخبرة المهنية.....221
- جدول رقم (19): يوضح طبيعة العلاقة بين الاتصال التنازلي ومتغير الفئة السوسيو مهنية.....223
- جدول رقم (20): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير طلب المساعدة في حل المشكلة من طرف المدير...223
- جدول رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأسلوب المستعمل عند الاتصال بالإدارة.....226
- جدول رقم ( 22 ): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير غموض الرسائل الإدارية.....226
- جدول رقم ( 23 ): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشخص المتصل به في حالة غموض الرسالة.....227

- جدول رقم ( 24): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير موقف الرئيس من الاقتراح لتحسين العمل.....228
- جدول رقم (25): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير انعقاد الاجتماعات الدورية..... 229
- جدول رقم (26): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مواضيع اتصال العمال بالإدارة..... 230
- جدول رقم (28): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير فهم الدور..... 231
- جدول رقم (29) يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال التصاعدي والمؤهل الدراسي والأسئلة..... 232
- جدول رقم (30): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال التصاعدي ومتغير الخبرة المهنية..... 233
- جدول رقم (31): يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التصاعدي ومتغير الفئة السوسيو مهنية..... 234
- جدول رقم (32): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاتصال بين الزملاء..... 235
- جدول رقم (33): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تفضيل الفئات بالمؤسسة..... 238
- جدول رقم ( 34): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وقت الاتصال في الورشات..... 239
- جدول رقم (36): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل في غير الأوقات الرسمية..... 239
- جدول رقم (37): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المقترحات..... 240
- جدول رقم (38): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير توجيه العاملين الجدد..... 241
- جدول رقم (39): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المهام الإضافية..... 241
- جدول رقم (40): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مواجهة الصعوبات..... 242
- جدول رقم (41): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال الأفقي ومتغير المؤهل الدراسي..... 243
- جدول رقم (42): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال الأفقي ومتغير الخبرة المهنية..... 244
- جدول رقم (43): يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال الأفقي ومتغير الفئة السوسيو مهنية..... 245
- جدول رقم (44): يبين توزيع العينة حسب متغير سياسة المؤسسة بالتعاون وتنمية الثقة..... 247
- جدول رقم (45): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الإبداع والابتكار..... 249
- جدول رقم (46): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير الظروف الفيزيائية للعمل..... 251
- جدول رقم (47): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعامل..... 252
- جدول رقم (48): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود فترات الراحة..... 252

- جدول رقم (49): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تقديم الحوافز ..... 253
- جدول رقم (50): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين ..... 253
- جدول رقم (51): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص ..... 254
- جدول رقم (52): يبين العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل ومتغير المؤهل الدراسي ..... 255
- جدول رقم (53): يبين العلاقة الارتباطية بين محور ظروف العمل ومتغير الخبرة المهنية ..... 255
- جدول رقم (54): يبين العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل ومتغير الفئة السوسيو مهنية ..... 258

- شكل رقم (01): يوضح خطوات الإيصال.....30
- شكل رقم (02) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي وأشكاله (اتجاهاته) .....33
- شكل رقم (03) : يوضح مختلف الأنواع من الجماعات المؤسسة .....91
- شكل رقم (04) نموذج للدراسة .....185
- شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس .....200
- شكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية .....201
- شكل رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن .....202
- شكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي .....204
- شكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير مدة الخدمة بالشركة .....205
- شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية.....207

# مقدمة

## المقدمة:

المؤسسة مثل الكائن الحي بمجرد ما تولد و تخرج إلى الوجود تجد لنفسها آليات الاندماج والبقاء، وبقاؤها متوقف على نجاحها الذي يعني الإستجابة لتحديات المحيط والسوق بالتحديد بما أن المؤسسة هي وليدة المجتمع الرأسمالي، هذه الخاصية وهذه الروح التي تميز المؤسسة هي التي كانت وراء الإختراعات والتطويرات التكنولوجية التي لم يتوقف آثارها على المؤسسة فحسب بل شمل المجتمع بأسره من جهة، ووراء إكتشافات محددات الفعل الإنساني وحوافزه التي وظفت بعقلانية في دفع قدراتها الإنتاجية ورفع مردوديتها التنافسية من جهة أخرى، من خلال إستغلال كافة المتغيرات التنظيمية في البنيات المختلفة من خلال التفاعلات الحاصلة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وما ينتج عنها من توحيد واندماج.

لذلك جاءت دراستنا الراهنة التي نحاول من خلالها التطرق وإستكشاف ما مدى العلاقة بين المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة وما مدى تأثير كل من المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال دراسة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والتأثير أو لا، على متغير الإنتماء التنظيمي ومدى مساهمة ذلك في قوة إرتباط الفاعلين وإلتزامهم وولائهم للمؤسسة كنسق فرعي هام ضمن النسق الكلي، من خلال العمل على تلبية الحاجيات الأساسية والحفاظ على التوازن المجتمعي والمساهمة في إحداث علاقة تساند بين مختلف الأنساق المشكلة للنسق الكلي، ذلك أن للإتصال التنظيمي أهمية كبرى في حياة المؤسسة من خلال نقله للمعلومات والبيانات والقرارات والأوامر والتعليمات للعاملين بخصوص العمل وكيفية تنفيذه، وكذلك رفع إنشغالات الفاعلين الإجتماعيين وردود أفعالهم ومدى إستجابتهم لتلك الأوامر والتعليمات والقرارات الصادرة من الهيئات الإشرافية في المؤسسة، وهذه العلاقة المتبادلة تكون بالسرعة والدقة المطلوبة حتى يتسنى لمختلف الأطراف تأدية المهام بكل فعالية وكفاءة.

كما يعتبر التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية ومخرجاته من أهم المحاور التي تشكل رهن الدراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة عموما ودراسات الموارد البشرية خصوصا من خلال التطرق إلى مختلف المتغيرات التنظيمية ومدى تأثير الواحدة في الأخرى من أجل غاية وحيدة وهدف أوجد وهو تحقيق الكفاءة والجودة في الإنجاز وبالتالي ربحية المؤسسة ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي ملاحظة مؤشرات الولاء والإنتماء التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة.

وللاقترب أكثر من العلاقة بين الإتصال التنظيمي والإنتماء التنظيمي في المؤسسة الصناعية

الجزائرية، قمنا بتقسيم دراستنا إلى ستة فصول جاءت كما يلي:

- **الفصل الأول** وقد خصصناه الإطار النظري والتصوري للدراسة من خلال التطرق إلى أهمية الموضوع ومبررات إختياره، وكذلك الأهداف المرجوة من خلالها، وهذا بطرح الإشكالية والتي توجت بطرح فرضيات الدراسة والتي سنحاول الإجابة عليها بالرفض أو القبول في نهاية الأطروحة، كما تم التطرق إلى المفاهيم المركزية للدراسة والمتمثلة في مفهوم الإتصال، مفهوم الإلتناء ومفهوم المؤسسة، كما تطرقنا إلى عدة دراسات سابقة لها علاقة بمتغيري الدراسة الحالية.

- أما **الفصل الثاني** والذي عنوانه سوسيولوجية الإتصال التنظيمي فقد تطرقنا من خلاله إلى مفهوم الإتصال التنظيمي، ثم إلى هيكل الإتصال التنظيمي من خلال التطرق إلى مختلف الأنساق المشتغلة فيه، كما تطرقنا إلى أشكال الإتصال التنظيمي وإلى مهام الإتصال التنظيمي، كما تطرقنا إلى الإتصال وعلاقته بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تناولنا الأنماط والأهمية والأهداف والعوائق للإتصال التنظيمي، كذلك تطرقنا إلى مقومات الإتصال التنظيمي الفعال، وفي الأخير تطرقنا إلى عنصر مهم جدا داخل المؤسسة في تفاعل عناصرها وهو وظيفة الإتصال التنظيمي.

- أما **الفصل الثالث** والذي عنوانه الإلتناء التنظيمي في المؤسسة فقد تطرقنا من خلاله إلى ماهية الإلتناء التنظيمي وعمليات الإلتناء التنظيمي من خلال عناصر التنشئة التنظيمية والهوية المهنية وجماعات العمل، ثم تطرقنا إلى أنماط وأبعاد الإلتناء التنظيمي، وكذلك إلى مميزات الإلتناء التنظيمي وأخيرا إلى المداخل النظرية المفسرة للإلتناء التنظيمي.

- أما **الفصل الرابع** والذي عنوانه الإطار الإمبريقي، فقد تطرقنا من خلاله إلى تاريخية المؤسسة العمومية الجزائرية وتطورها الكرونولوجي، وكذلك إلى مظهرات متغيري الدراسة الراهنة أي الإتصال والإلتناء عبر مراحل التاريخية للمؤسسة الجزائرية، وأخيرا الدراسات الميدانية الجزائرية حول متغيري الدراسة الراهنة حيث تطرقنا إلى دراسات حول الإتصال التنظيمي وكذلك دراسات حول الإلتناء التنظيمي، مع ملاحظة غياب تام في حدود إطلاعنا لدراسات تعالج المتغيرين.

- أما **الفصل الخامس** والذي عنوانه إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق إلى مجالات الدراسة من خلال المجال البشري، المجال المكاني والمجال الزمني، كما تم التطرق إلى منهج الدراسة الذي تم الإستعانة به لمقاربة هذا الموضوع، كذلك نموذج الدراسة المقترح، ثم التطرق إلى التقنيات والأدوات المستخدمة في الدراسة من خلال الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق، وتطرقنا إلى طريقة

التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، كما تطرقنا إلى عينة الدراسة الراهنة وكيفية اختيارها وخصائصها من خلال تفرغ البيانات لأسئلة المحور الأول من الإستمارة.

- **والفصل السادس والأخير** نتطرق من خلاله إلى اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الإشكالية وذلك بتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستمارات على مفردات عينة الدراسة وهذا في ضوء الفرضيات وأهداف الدراسة.

بالإضافة إلى الخاتمة وقائمة المصادر والمراجع المعتمدة وكذا الملاحق.

## الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

### أولاً. الإشكالية

1. فرضيات الدراسة
2. أهمية الموضوع ومبررات اختياره
3. أهداف الدراسة
4. الدراسات السابقة

### ثانياً. مفاهيم للدراسة

1. الإتصال التنظيمي
2. الإنتماء التنظيمي
3. المؤسسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر هذا الفصل مرحلة منهجية علمية وعملية هامة في سيرورة البحث العلمي، فهو بمثابة الركيزة الأساسية لموضوع الدراسة، نسعى من خلاله إلى تسليط الضوء على موضوع الدراسة من خلال تحديد متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها، وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة التي تعتبر نقطة انطلاق عملية البحث، ثم صياغة فرضياتها، ومن ثم تحديد مبررات اختيار هذه الدراسة مع إظهار الأهمية والأهداف، كما تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة من أجل التبسيط والتفكيك، لنختمه في الأخير بعرض الدراسات المشابهة لدراستنا والتي سيتم على ضوءها وضوء الفرضيات تحليل النتائج.

## أولاً: الإشكالية

لقد وصل المجتمع الإنساني الحديث إلى درجة كبيرة من التطور والتعقّد، الشيء الذي ساهم في زيادة متطلباته وتعدد الحاجات التي يسعى الإنسان لإشباعها، لقد دفع ذلك الإنسان إلى اللجوء إلى التنظيمات المختلفة حتى يستطيع تلبية حاجاته ورغباته، هذا ما دفع العديد من المفكرين إلى القول بان هذا العصر هو عصر المؤسسات والمنظمات، إذ تساهم المؤسسة في المحافظة على التوازن داخل المجتمع وتوجيهه، من خلال العلاقة التفاعلية بين مختلف النظم الثلاث المشكلة لها والمقصود بها نظام مالي اقتصادي، فني عملياتي ونظام بشري اجتماعي، هذا الأخير يعتبر الأساس في تحقيق التفاعل والعلاقات بين مختلف الأنظمة الرئيسية والفرعية للمؤسسة.

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها مركز الصدارة داخل كل مؤسسة في المجتمع، سواءً أكانت تربوية تعليمية، تجارية، أو صناعية. ونظراً لزيادة الحاجة للاهتمام بالكفاءة المهنية، في ظل التطورات التي عرفتها المؤسسات في المنظومة الاقتصادية العالمية، جعل فاعلية أي مؤسسة تتوقف على كفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، على أساس أنه العنصر المؤثر فيها.

إذ يعتبر العامل البشري هو جوهر ولب العملية الإنتاجية في التنظيم، ذلك أن المورد البشري (الإنسان) هو الذي يمنح المؤسسة التميز والتفرد، كما يساعدها على التنافسية والتواجد في السوق والاستمرارية فيه، لقد أقرت المنظمات والمؤسسات بأهمية العنصر البشري في حياة المؤسسة، إذ أن توفر الموارد الطبيعية والمالية وكذا الموارد الفنية (التكنولوجية) لا يحقق للمؤسسة أهدافها كاملة، ما لم يكن هناك فضاء لتفاعل هذه المكونات مع بعضها البعض ويكون العنصر البشري أحد أهم الركائز والعوامل المساعدة في حدوث هذا التفاعل الذي تستند إليه المؤسسة في مسارها ونموها.

إن الاهتمام بالعنصر البشري لا يتم إلا من خلال وضع إستراتيجية شاملة للمؤسسة يكون فيها المورد البشري محور وهدف، بواسطة الاستغلال الأمثل له، ولقد تميزت مسيرة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات بتنوعها واختلافها عبر مسار التطور الصناعي الذي عرفه العالم المعاصر.

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون

وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المؤسسة أو خارجها.

كما يعد الاتصال التنظيمي والذي يعد موضع هام جدا باعتباره أساس النظم داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير علي سلوك العاملين ويساعدهم علي فهم وتناقل المعاني ومعرفة المحيط الذي يعملون فيه.

فالاتصال التنظيمي يعد القلب النابض بالحياة في جسم المؤسسة والردار الذي يتحسس مايدور خارج هذا الجسم التنظيمي من واقع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة.

فالاتصال التنظيمي هو مفتاح نجاح المؤسسة، فدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

إذ لا يمكن تجاهل أهمية الإتصال داخل المؤسسات أو التقليل من شأنه، فالدور الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية وتحسين علاقات العمل من خلال ربط المستويات الهرمية للتنظيم بالفاعلين، لم يعد يخفى على أحد، كما أنه يؤثر سلبا أو إيجابا في شعور وإحساس العاملين في المؤسسة ومدى الأهمية التي يولونها إلى مناصب عملهم خاصة والمؤسسة التي يعملون بها عموما.

إذ لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون إتصال لفظي أو لا لفظي، كما أن أهمية الإتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسات تشكل جوهر المعرفة التنظيمية في المؤسسة، ومن ثم لا ينبغي عدم النظر إلى عملية الإتصال بإعتبارها حدث بين مرسل ومستقبل فقط، بل ينبغي النظر إليها من خلال علاقة العملية الإتصالية بالنسق الإجتماعي الذي تحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي تؤديها في إطار ذلك النسق.

في هذا الشأن، أجمع الباحثون في السلوك الإنساني لعلوم الإدارة من ناحية والعلوم الاجتماعية والإنسانية من ناحية أخرى على أن للاتصال وظيفة فعالة وجوهرية، بالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وهذا من خلال بناء شبكة علاقات مهنية متينة وتحقيق

السيولة المعلوماتية الكاملة لبلوغ الأهداف المرجوة منها. فضلا عن أنه مسعى لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين، فهو بذلك يشكل عامل حاسم في الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي بشكل عام وتنمية الشعور بتحقيق الذات ورضا العامل عن العمل وتطوير إحساسه بالمسؤولية بما يكفل حالة الاستقرار والانسجام والتوافق في العمل، ومن ثم تقوية روح الإنتماء للمؤسسة.

كما تعتبر المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا داخل تنظيم مهيكّل يساهم في تطوير وزيادة إنتاجها، كما تنتظر إليها كمنظمة اجتماعية من خلال إتخاذ القرار، مواقف وتصرفات الأفراد وإيصال المعلومات داخلها ويعد الاتصال الرسمي من أهم الخطوط التي تتبعها المؤسسة في سيرورة عملها لتحقيق أهدافها ورغم هذا نجد صعوبات ومعوقات تحد من صيرورته في المنظمة ويرجع السبب في ذلك إلى عدم التطبيق الفعلي لمبادئ وأساسيات الاتصال الرسمي.

فالانتماء والولاء والإلتزام الوظيفي يتأصلون من خلال ربط الأهداف الشخصية والمهنية للعاملين مع أهداف المؤسسة، وهم يحتاجون إلى بيئة حاضنة ومشجعة لنموهم وانعكاس ذلك في سلوكهم، فالعاملون في أي مؤسسة يمتلكون أهدافهم وقيمهم الخاصة بهم، والتي قد لا تتوافق مع أهداف وقيم المؤسسة، مما قد يؤدي إلى حدوث تعارض مصالح بين العاملين والمؤسسة.

إذ يشكل متغير الإنتماء من موضوعات الساعة في الدراسات السوسولوجية والتنظيمية المعاصرة، والذي ينبغي أن يظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في ميدان العمل، وذلك لأسباب إرتباطه بالسلوك والفعل البشري المتبدل والمتغير بإستمرار، فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر ولاء الأفراد بالتغير المستمر في مراحل حياتهم، فما لا يُعد مساهماً في زيادة روح الإنتماء حالياً قد يكون مساهماً في ذلك في المستقبل، والعكس صحيح.

وفي هذا السياق، ظهرت العديد من المدارس الفكرية والدراسات النظرية والأمبريقية والتي في مجملها أكدت ودعمت أهمية الإتصال كعامل إرتكازي للنشاطات الجارية في التنظيم، إلى جانب أنها عالجت الظاهرة الكلاسيكية والحديثة للاتصال الفعال في أبعاده التنظيمية ضمن سياق متغير الإنتماء للمؤسسة.

إن الإتصال ك معالجة منهجية قد يتخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما أنه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى، ونظرا لأن الإتصال الجيد والفعال داخل المؤسسات يؤدي إلى توضيح الرؤى ويساهم في إشباع الحاجات للعاملين من معلومات وشفافية في معرفة أهداف ومخططات المؤسسة التي يشتغلون بداخلها، حيث يرى معظم الباحثين أنه كلما زاد الإتصال كلما زاد الوعي العمالي وقلت الإشاعات، وكلما نقص الإتصال كلما زاد الإغتراب العمالي وكثرت الإشاعات، وأصبح العامل لا يشعر ولا يحس بإنتمائه وولائه للمؤسسة (للمنظمة) التي يعمل بها، ومن هنا وجب طرح التساؤل المركزي التالي:

وعلى ضوء ما سبق هذا نطرح التساؤل الرئيس التالي:

- هل لطبيعة العملية الاتصالية السائدة في المؤسسة دور في تنمية روح الإنتماء للعاملين بها؟

ويمكن أن يتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية كالأتي:

السؤال الأول: هل تؤدي فعالية الاتصال النازل الى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين في المؤسسة؟

السؤال الثاني: هل تساهم سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى في عملية التعاون بين العمال والإدارة؟

السؤال الثالث: هل يساعد تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى في زيادة صلات وروابط العاملين بها؟

السؤال الرابع: هل يؤدي مناخ العمل السليم الى زيادة تماسك بين العاملين وارتباطهم بالمؤسسة؟

## 1 - فروض الدراسة:

انطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة الراهنة والتساؤلات الفرعية المنبثقة منه، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية بين طبيعة العملية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة ومستوى الإنتماء الوظيفي للعاملين.

من أجل إختبار هذه الفرضية تم وضع أربع فرضيات فرعية كالتالي:

### الفرضية الفرعية الأولى:

- هناك علاقة إرتباطية بين فعالية الاتصال النازل الى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين في المؤسسة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك علاقة إرتباطية بين سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى وعملية التعاون بين العمال والإدارة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك علاقة إرتباطية بين تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى وزيادة صلات وروابط العاملين بالمؤسسة.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

- هناك علاقة إرتباطية بين مناخ العمل السليم وزيادة تماسك وارتباط العامل بالمؤسسة.

## 2- أهمية الموضوع ومبررات اختياره:

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات لما تمثله من أهمية بالغة في المؤسسة، بما تسمح لكافة العناصر التنظيمية في المؤسسة من ربط علاقاتهم وإطلاعهم على كافة المعلومات التي تهتم العاملين والإدارة والمؤسسة، حيث ذهب إلتون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في ما يخص أهمية وخطورة عملية الإتصالات إلى القول بأن الدراسة الإجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، هذه المشكلة دون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم بحسبه.

كذلك لما لعملية الإتصال من تأثير على مخرجات المؤسسة بخصوص العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين مختلف الفاعلين، وما ينجم عنها من تأثير على سلوك وردود أفعال العاملين وإستجاباتهم.

إذ يكتسي موضوع الإتصال والانتماء الوظيفي أهمية بالغة في حياة أية مؤسسة ونموها وإستمراريتها ذلك لما للإتصال من تأثير على سلوك العاملين وما يتركه من تأثير مباشر على الأداء وبالتالي الإنتماء الوظيفي.

حيث تمثل عملية الإتصال المتبعة في المؤسسة الصناعية أحد أهم مؤشرات المتغير التنظيمي، وذلك أنها تمس وترتبط مباشرة بطريقة تفاعل ورد فعل الإنسان العامل مع بقية العاملين وكذا مع المؤسسة ككيان تنظيمي، ومنه تحقيق رغباته وتطلعاته من خلال عمليات الإشباع أو عدم الإشباع، التي تتيحها وتمنحها أنظمة الإتصال المطبقة وما تخلفه من رضا أو عدم رضا للعاملين، انطلاقا من أن واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية يكشف عن جملة من المشكلات تتعلق بسوء التنظيم والتسيير وصعوبة التعامل مع الموارد البشرية وإستخدامها، وعدم التحكم في توظيف كافة الموارد المستعملة من طرف المؤسسة مما يؤدي إلى حدوث نوع من البلبلة والاستياء والتذمر والضغط لدي العاملين.

كما أن أهمية الموضوع تتبع من أهمية المتغير التابع والمتمثل في الإنتماء التنظيمي الذي يعتبر حاليا من أهم المواضيع التي يتم البحث فيها ودرسها في عديد العلوم والتخصصات خاصة السوسولوجية والإدارية والنفسية، لما له من أهمية في منح المسيرين أدوات ومؤشرات تسمح لهم بإتخاذ إجراءات وإصدار أوامر وقرارات تنظيمية، هدفها في النهاية هو العمل على نمو وتطوير وإبقاء المؤسسة في مجال المنافسة وبالتالي السوق.

كما أن لهذين المتغيرين دورا حيويا في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تأثيرهما على إتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة المؤسسة من جهة أخرى.

إن اختيار موضوع بحث معين ينبع أساسا وبتوافق أغلب العلماء والباحثين من أسس موضوعية ومبررات علمية وموضوعية وذاتية، ويمكن إبراز ذلك كما يلي:

### من الناحية العلمية:

✓ إثراء المعرفة العلمية حول الإتصال والانتماء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية وهذا بالرغم من تزايد الدراسات المشابهة في الآونة الأخيرة حول هذا الموضوع إلا أن النتائج كانت متباينة ومختلفة، وهذا يرجع أساسا لظروف وبيئة كل مؤسسة ومجال نشاطها وأهدافها وإستراتيجياتها.

✓ محاولة التعرف على طبيعة ونوعية الإتصال المقدمة للعاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- ✓ محاولة استطلاع مستوى رضا العاملين في مجال عملهم بصفة خاصة، وتأثير ذلك في رضاهم عن الحياة بصفة عامة.
- ✓ محاولة التعرف على مستوى استفادة المؤسسة من مواردها البشرية واستخدامها الأمثل بالنظر إلى متغيري الإتصال والانتماء الوظيفي وما ينتج عنهما من الأداء المحقق من طرف المؤسسة.
- ✓ التعرف على السلوك الاجتماعي لفئة معينة من المجتمع، والمتمثلة في العاملين في مجال هام هو المجال الصناعي، وتأثير الإتصال على سلوكهم واستقرارهم وعلاقاتهم، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وبالتالي التأثير على أدائهم وارتباطهم بعملهم ورضاهم عنه.
- ✓ وباعتبار أن الإتصال هو أحد أهم المتغيرات المستقلة، ومدى تأثيره على متغير تنظيمي مهم للغاية وهو الانتماء الوظيفي الذي يعتبر مؤشرا حقيقيا لاستفادة المؤسسة من الموارد البشرية التي تعمل بها، وبالتالي المساهمة في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي والوصول إلى تحقيق السياسات والأهداف المرجوة منها.

### من الناحية العملية:

- ✓ يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في المساعدة على تحديد أدق لمتغير الإتصال في المؤسسة الصناعية.
- ✓ الإلمام بالعوامل التي تساهم في تحقيق الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الصناعية.
- ✓ محاولة إيجاد مقاربة علمية لتحديد أنظمة الإتصال المعمول بها في المؤسسة في علاقتها بالعاملين التي تؤثر في سلوكهم وتجعلهم راضون عن عملهم.
- ✓ محاولة من الباحث التعرف ميدانيا على متغيرات العمل الصناعي وبحثها أمبيريقيا.
- ✓ كما يمكن أن تسهم التوصيات التي يتوصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة، في دفع وحث القائمين على شؤون المؤسسة الصناعية، من إدارة عليا والمكلفين بإدارة الموارد البشرية برسم السياسات والخطط في مجال الإتصال، بتلبية حاجات العاملين وإحداث الإشباع لهم، وبالتالي إحداث الرغبة في العمل والولاء، ومن ثم ارتفاع الروح المعنوية والانتماء الوظيفي وبالتالي التقليل من الاستياء وهذا مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء المؤسسي.

من الناحية الذاتية:

✓ تكمن أهمية هذه الدراسة بالإضافة إلى ما سبق من مبررات اختيار هذا الموضوع، الميل المعرفي نحو دراسته والإلمام بجوانبه المختلفة، وكذلك كون الدراسة البحثية الراهنة يمكن معالجتها وفق الأطر التصورية والنظرية، وكذلك نظرا لطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط الباحث مع بعض العمال والحوارات معهم حول الموضوع.

✓ من خلال جلسات الحوار وتبادل الحديث مع الأصدقاء العاملين في مختلف المؤسسات الإقتصادية خاصة منها الصناعية، والذي يدور أغلبه عن طبيعة وأسباب غياب الولاء والانتماء للعاملين في هذه المؤسسات.

✓ وكذا تجربتي المهنية في العديد من الإدارات العمومية كموظف وإطار كنت أحس في الكثير من الأحيان بعدم الانتماء التنظيمي.

✓ هذا ما كان حافزا لي للخوض في هذا الموضوع.

3-أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العملية الاتصالية ومستوى الانتماء الوظيفي للعمال وذلك من خلال:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال النازل وتقسام القيم والأهداف بين الفاعلين في المؤسسة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى وعملية التعاون بين العمال والإدارة في المؤسسة.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى وزيادة صلات وروابط العاملين بالمؤسسة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين مناخ العمل السليم وزيادة تماسك وارتباط العامل بالمؤسسة.

4- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه علوم: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة (أموذجا)، تقدم بها الباحث عبد

القادر محمدي، للموسم الجامعي 2015-2016.

تستقصي الدراسة تتبع آثار أحد أهم الهياكل الاجتماعية المتمثل في البناء الاجتماعي للقوة على الانتماء التنظيمي كظاهرة اجتماعية جوهرها الثقافة وطرفاها المماثلة والتمايز الاجتماعيين، فالديمقراطية بوجهيها الرسمي وغير الرسمي، هي فضاء للحرية والمساواة والإخاء والانطلاق والتمكين... فهل يمكن لهذه الأبعاد الصعبة المنال واقعيًا والمبتغاة اجتماعيًا أن تضمن للأفراد المنتمين إلى مؤسسة «ص-ض / إ-وكالة الجلفة» إمكانية الوعي بالانتماء التنظيمي والمحافظة عليه في شتى أشكاله المتمثلة في الانتماءات التنظيمية خاصة منها: الانتماء إلى المؤسسة (كهيئة) والانتماء إلى عموم جماعة العمل والانتماء إلى الفئة المهنية المتخصصة، وذلك وفق توازن يعكس دلالة الانتماء التنظيمي كهوية اجتماعية قد تقبل التجزيء أحيانًا والاختزال أحيانًا أخرى؟

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى تأثير الانتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية وذلك عن طريق:

1. محاولة التعرف على مدى مطابقة الواقع الثقافي للفئات المهنية بص.ض.إ. وكالة الجلفة للنماذج الثقافية المثالية التي اقترحها "سانسوليو".
  2. محاولة تحديد مستويات السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية ولدى الموظفين)، السائدة في ص.ض.إ. وكالة الجلفة.
  3. محاولة التعرف إلى بعض الإجراءات الإدارية الديمقراطية السائدة بصورة فعلية وملموسة من قبل موظفي ص.ض.إ. وكالة الجلفة.
  4. محاولة معرفة أثر السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية ولدى الموظفين) على الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص.ض.إ. وكالة الجلفة.
  5. محاولة معرفة أثر بعض الإجراءات الإدارية الديمقراطية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص.ض.إ. وكالة الجلفة.
- وللكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، فإن الباحث استخدم المنهج الوصفي.

أهم نتائج الدراسة:

1. هناك قصور في مظهرات الديمقراطية التنظيمية السلوكية، ويتمثل في التجاوزات السلوكية المناقضة للديمقراطية التي يمارسها بعض القادة الإداريين وبعض الأفراد المتمركزين في الإدارة العليا.
2. الديمقراطية التنظيمية الإجرائية متواجدة بشكل ملفت من خلال فسح المجال لممارسة النشاط النقابي ومنح فرص للحراك المهني داخل المؤسسة وذلك برعاية المؤسسة وبشكل رسمي ومعلن
3. مظاهر الديمقراطية التنظيمية تؤكد وترسخ وعي كل فئة مهنية من فئات موظفيها بنموذجها الخاص لأنها توفر واقعا تنظيميا لتفاعلات القوة الاجتماعية يوافق (في العموم) النماذج الثقافية الأصلية لديهم كمفاوضين أو كمنصهرين.
4. التواصل الثقافي بين التنشئتين الاجتماعيتين: المجتمعية العامة والتنظيمية الخاصة المتمظهر في النموذج الثقافي المثالي للفئة المهنية يحض موظفي ص. ض. إ. وكالة الجلفة على تبني استراتيجيات في الانتماء التنظيمي تطابق هذه النماذج الثقافية وتختلف شدة وتوجها نحو الجماعات الفرعية في المنظمة حسب كل فئة مهنية.

### الدراسة الثانية:

أطروحة دكتوراة علوم: أبعاد تمثلات العمل وأثرها على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى إطارات وعمال التحكم- دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال فرع GPL لولاية سعيدة، تقدمت بها الباحثة بلال ريم للموسم الجامعي 2014/2015، جامعة وهران 2.

حاولت الباحثة مساءلة الموضوع من خلال أنها ترى، نجاح المؤسسة وتطورها واستمرارها أو فشلها وانتكاسها مرهونا بنوعية العنصر البشري فمن خلال المشكلة المطروحة في الدراسة الحالية، تبين من خلال لوحة القيادة الاجتماعية لدى مؤسسة نפטال فرع GPL لولاية سعيدة التي كانت تهدف إلى التعرف على الجو العام داخل المؤسسة، ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل وبعض المظاهر السلوكية السلبية لدى العمال التي تترجم العلاقة بين العامل ومؤسسته وهي علاقة معقدة ارتأت الباحثة معالجتها من خلال تحليل التمثلات الاجتماعية للعمل وعلاقتها بالشعور بالإنشاء إلى المؤسسة.

ولدراسة علاقة التمثلات الاجتماعية للعمل بالشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العمال علينا الإجابة على مجموعة من التساؤلات:

- 1- ما هي التمثلات التي تشارك بصورة أكثر في زيادة الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العمال؟

- 2- هل صورة العمل كوسيلة لربح المال لها علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟
- 3- هل تمثل العمل كوسيلة لتحقيق الذات له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العمال؟
- 4- هل تمثل العمل كقيمة أخلاقية له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العمال؟
- 5- هل تمثل العمل كتجسيد للهوية المهنية له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العمال؟
- 6- هل تمثيلات العمل تساعده على تقمص قيم ومعايير المؤسسة؟
- 7- هل للعناصر المحيطة لتمثيلات العمل دور في ضمان توافق العمال فيما بينهم وتقبل قيم ومعايير المؤسسة؟

#### - أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف عند طبيعة العلاقة بين التمثيلات الاجتماعية للعمل والشعور بالانتماء إلى المؤسسة لعمال مؤسسة "نפטال" فرع GPL لولاية سعيدة. بالإضافة إلى الوقوف عند بعض الأسباب التي تؤدي إلى عدم شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة.
- تحديد عوامل الأساسية المؤثرة على سلوك العامل داخل المؤسسة.
  - التعرف على تمثيلات العمل السائدة لدى عمال مؤسسة "نפטال" فرع (GPL) لولاية سعيدة.
  - تحديد مستوى الانتماء لدى عمال مؤسسة "نפטال" فرع (GPL) لولاية سعيدة.
  - تحديد العلاقة بين تمثيلات العمل والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.
  - القدرة على التحكم في سلوك العامل والحفاظ عليه والتقليل من نسبة الغياب ودوران العمل.
  - معرفة العلاقة بين التمثيلات الاجتماعية للعمل والشعور بالانتماء إلى مؤسسة لدى العمال نפטال سعيدة.

ركزت الباحثة على نظرية التمثيلات الاجتماعية من خلال المقاربة الهيكلية الوظيفية المقترحة من طرف Abric (1987) والذي يقترح على أن كل تمثيل اجتماعي لموضوع معين يتم تنظيمه حول نواة مركزية وعناصر محيطة. إن اختيار هذه النظرية يرتكز على قدرة هذه النظرية على إنتاج صورة مستقرة واقية للموضوع المقترح.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كميًا وكيفيًا بعد جمع المعلومات وتحليلها والكشف عن العلاقة بين مختلف الأبعاد وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات لها دور في تحسين واقع المؤسسات.

## أهم النتائج:

تساعد تمثيلات العمل على تحديد علاقة الفرد بجماعة الانتماء والتفاعل مع نظام النسق التنظيمي الذي ينتمي إليه العامل، فالعنصر المحيطي يوجه سلوك الفرد العامل نحو الممارسات مهنية تضمن استمراره داخل المؤسسة وتحافظ على إطاره المرجعي لتلبية حاجاته الضرورية، أما النواة المركزية والمتمثلة في تمثل العمل كوسيلة ربح المال؛ يظهر انه ارتبط بثلاث أبعاد فقط للشعور بالانتماء الالتزام التنظيمي والمساهمة والاندماج وبمستوى ضعيف وهو ما يميز النواة المركزية من صلابة واستقرار وموضوعية في توجيه سلوك الفرد.

بالإضافة الى ان القيم الأخلاقية تلعب داخل الحقل المهني دور هام في توجيه سلوك العامل وأحد العناصر الهامة في المنظمات لما له من أثر كبير على الممارسات المهنية والتي تظهر بوضوح من خلال النتائج التي تم التوصل إليها حيث نجد أن العلاقة بين بعد تمثل العمل كقيمة أخلاقية وأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أعلى مستوى من باقي الارتباطات الأخرى وهذا لما له من أهمية لدى العامل ما يدفعه إلى الالتزام التنظيمي الذي يترجم العلاقة بين العامل وعمله والارتباط القوي بقيم.

الدراسات العربية:

**الدراسة الأولى: الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعة التحويلية \_دراسة ميدانية على عينة من**

**العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، أدا اعتماد محمد علام**

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية على الانتماء التنظيمي لعينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري وذلك من خلال:

قياس درجة الانتماء التنظيمي عند أفراد العينة ومدى التباين المتوقع في تلك الدرجة بين العمالة القطرية والعمالة الوافدة برافديها الأساسيين العربي والأجنبي.

دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات الديمغرافية في تفسير الانتماء التنظيمي كمتغير معتمد

استعملت الدراسة في جمع البيانات مقابلات حرة كأداة بحثية مع شخصيات الإدارة المسؤولة في الإدارة العليا بالإضافة الاعتماد على الوثائق والمصادر الإحصائية /واستمارة لجمع البيانات الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الديمغرافية (السن، النوع، الحالة التعليمية، المستوى الإداري، الحالة الزوجية، مدة الخدمة داخل التنظيم الحالي ) والانتماء التنظيمي.

يتضح من خلال ما سبق، وبالرغم أن الدراسات السابقة تناولت موضوع واحد وهو علاقة الانتماء

التنظيمي بمتغيرات متبانية نظير خصوصيات مجتمع الدراسة، يتضح لنا انها تتباين فيما بينها من حيث أساليب المعالجة والأدوات المنهجية.

لذا وبمقتضى ما تم عرضه فان الدراسة الحالية تموقت في الفضاء البحثي بالارتكاز على نتائج بعض الدراسات السابقة (الميدانية) في بناء موضوع الدراسة وكذا الاستفادة منها في تحديد مؤشرات الاستمارة ناهيك عن مقاربة الاطر النظرية فيما يخص المعالجة المنهجية. ومعايير المؤسسة والتي تعكس العلاقة بين العامل ومؤسسته والتوحد بها وتبني أهدافها وتقبل معاييرها ومعتقداتها.

## ثانياً: مفاهيم الدراسة

### 1 - الاتصال التنظيمي:

لقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح للاتصال فبعضها يركز على مكونات العملية الأساسية والبعض الآخر يركز على ربطها بالبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية والبعض الآخر يركز على الفهم والأثر الذي تخلفه العملية الاتصالية نفسها إلا أن الإجماع المتفق عليه هو أن الاتصال الجيد والفعال هو جوهر المنظمة سواء كان من حيث وجودها أو من حيث أدائها لوظائفها.

يكاد يجمع المفكرون على أن الإطار الضمني لمفهوم الاتصال هو عملية نقل رسالة من شخص إلى شخص آخر في المنظمة، سواء يتم ذلك من خلال استعمال اللغة أو الإشارات أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك. والملاحظ لهذا المفهوم والمدقق فيه يرى أنه ينطوي على تبليغ ونقل الأفكار والآراء بمختلف الوسائل والصور والحصول على التغذية المرتدة وهذا يقودنا إلى القول بأن هذا المفهوم يشير إلى مختلف أساليب الاتصال في المنظمة سواء رسمية أو غير رسمية<sup>(1)</sup>.

1- حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1982، ص82.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين(1)

ويعرفه بيتر دركر DRUKER الاتصال ويربطه بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته وما هي هذه التوقعات(2)

كما يتمثل كذلك في تدفق المعلومات والبيانات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات والشكاوى(3) ويعرف من جهة ثانية بأنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي يعنى بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.(4)

ويمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية، فعملية الاتصال ضرورية في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وتأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي ينطوي على أهمية بالغة ودور كبير في المؤسسة فلا يمكننا تصور أي منظمة مهما كان حجمها ونوعها وطبيعتها نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة ومحركها فإن أي تشوه أو نقص في المعلومة يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة حيث نتوقف عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرار وبناء الهيكل وفعالية القيادة وحركية جماعات العمل والدافعية.... الخ. فالالاتصال بين مختلف المستويات والمراكز أفقيا وعموديا ضرورة ملحة إلا أنه ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتطرق للعملية

1- ابراهيم ابو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي، عمان، الاردن، 1993، ص 139.

2- دركر بيتر: الإدارة - المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة عبد الكريم محمد، ج2، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص136.

3- أحمد مصطفى خاطر: الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 149.

4- صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 75.

الاتصالية ارتأينا أنه من الواجب علينا أن نفيها حقها في الفحص والتفسير لأن كل عنصر مكمل للعنصر الآخر ولا يمكننا أن نتجاوز أي عنصر لما له من الأهمية في العملية الاتصالية فارتأينا أن نخرج على العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية، حيث يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية داخل المؤسسات الحديثة.

في الأخير يمكننا أن نستشف الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تفعيل المورد البشري في المؤسسة كونه القلب النابض والجسر الواصل بين جميع أطرافها لذا أصبح لزاما على كل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية وان تحيط بكل ما من شأنه أن يعيق هذه العملية سواء من حيث نفسية العامل أو من حيث البيئة التنظيمية وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

**المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي:** يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي في هذه الدراسة يشمل كافة العمليات المتعلقة بنقل المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الإتجاهات وعلى كافة الأشكال الاتصالية والأنماط التي تعتمدها مؤسسة الأنايبب دون تلحيم (TSS) سيدار الحجار، وهذا بين مختلف العاملين والفاعلين سواء بشكل رسمي أو غير رسمي في المؤسسة.

## 2-الانتماء التنظيمي:

**الانتماء لغة:** أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هو الفعل نَمِيَ ويقال نميته إلى أبيه أي نسبته إليه وانتمى فلان إلى فلان إذا ارتفع إليه نسبه ويقال أيضا نميت الشيء على الشيء إذا رفعته عليه<sup>(1)</sup>.

## **إصطلاحا:**

يعرفه ماكشيللي بأنه الإحساس بالجماعة التي نوجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، والانتماء ليس مجرد التواجد في الجماعة وذلك لأنه يمكن أن نتواجد بغير إرادتنا في جماعة ما، وعليه فان الانتماء هو عملية تماهي شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة وتبني قيمها، ومعاييرها، وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمين إليها<sup>(2)</sup>.

كما يعرف بأنه العلاقة الايجابية والحياتية التي تؤدي إلى التحقق المتبادل، تتنفي منها المنفعة بمفهوم الربح والخسارة، وترتقي إلى العطاء بلا حدود الذي يصل إلى حد التضحية ويتجلى الانتماء

1- عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص53.

2- عبد القادر محمدي: الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الأول، جوان 2016، جامعة الجلفة، ص103.

بصورة عالية عندما يتعرض الوطن للاعتداء، وقد يكون طبيعي فطري بفعل الوجود الإنساني، وقد يكون انتماء عاطفي تجاه موقف ولكن أرقى انتماء هو الانتماء الناتج عن المعرفة وإمعان العقل<sup>(1)</sup>.

ويعرفه موسي الشرقاوي بأنه إحساس الفرد بأنه جزء من كل، فإذا كان عضواً في أسرة فهو جزء لا يتجزأ من هذه الأسرة، وإذا كان فرداً في مجتمع فهو جزء بنية هذا المجتمع يعيش فيه ويتعايش معه ويتفاعل مع تفاعلاته ويعتق اديولوجياته ويمثل ثقافته ويتمسك بها ويكون ولاؤه أولاً وأخيراً لهذا المجتمع<sup>(2)</sup>.

في حين يعرف الانتماء الوظيفي بأنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لغاية المكاسب والحوافز أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية، كما يعرف بأنه: اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها لو توافرت له ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى<sup>(3)</sup>.

### التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي:

مما تقدم نصل إلى أن الانتماء الوظيفي هو توجهات الفرد نحو جماعة العمل التي ينتمون إليها توجهات ايجابية حيث يشعرون ضمنها بالأمان، الحب، التقدير والاحترام، والتوحد معها فمصلحته من مصلحتها وفائدته من فائدتها فهو يلتحم معها ويدافع عنها له فيها حقوق وعليه اتجاهها واجبات.

### 3- تعريف المؤسسة:

معنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي .

اسم: مُؤَسَّسَة

الجمع: مُؤَسَّسات

صيغة المؤنث لمفعول أسَّسَ

1- عبد الباسط هويدي: المنظومة التربوية وفكرة الانتماء الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26 سبتمبر 2016، ص 117.

2 - علاونة ربيعة: الانتماء وعلاقته بتحقيق الذات لدى الطالب الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 30، سبتمبر 2017، ص 26.

3- رحمانى محمد وبن خالد عبد الكريم: الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة، مجلة حقائق، العدد 35، 2015، ص 289.

والمؤسسة لغة هي مشتقة من الفعل "أس: أساً الدار بنى حدودها ورفع من قواعدها، ومنه جاءت كلمة مؤسسة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو إقتصادية يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية"<sup>(1)</sup>، أي أنها مشتقة من فعل يعني البناء أي وجود قاعدة وركائز وهيكل. المؤسسة: منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة يجد القارئ باللغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن المؤسسة الاقتصادية، ومن بينها نذكر: المنظمة، الشركة، المقولة، التنظيم، المشروع، المنشأة.

ويهدف رفع الالتباس وتدقيق العبارات نسجل النقاط التالية:

أ- إن تعدد العبارات موجود أيضا في اللغات الأجنبية مثل الإنجليزية والفرنسية.

فقد ميز Yves Frederique livian في كتابه Organisation. théories et pratiques مفاهيم مختلفة هي المنظمة L'organisation والمقولة L'entreprise ثم المؤسسة L'institution

1- **المنظمة: L'organisation:** ميز بين سبع عناصر تكون قلب ما يمكن تسميه بالمنظمة وهي

- فضاء يتواجد فيه نوع من تقسيم العمل.

- فضاء للتنسيق الجماعي.

- التنسيق الجماعي وتقسيم العمل ضروريان للقيام بفعل معين.

- هذا الفعل ارادي ويحوي خيارات وإمكانيات اتخاذ القرار ومفاوضات وترتيبات متنوعة.

- هذا الفعل يفترض نص قوانين ومراقبة تنفيذها.

هذه العناصر المذكورة تتواجد خلال فترة زمنية معينة

المنظمة لكي تكون مكان للفعل لا بد أن تحمل مجموعة تمثلات ومعارف متراكمة وبهذا يكون مفهوم المنظمة واسع ويمكن أن يغطي أشكال اقتصادية واجتماعية متنوعة كالمصانع والمستشفيات والسجون...

2- **المقولة L'entreprise:** تعرف على أنها كل وحدة شرعية تتمتع بالشخصية المعنوية او المادية

وباستقلالية القرار تنتج سلع او تقدم خدمات وتتميز بمجموعة خصائص هي:

- هي مركز محاسبة وربح؛

- يتميز نشاطها بالاستمرارية والثبات في نفس الوقت؛

- هي مقر عمل يتضمن أفراد أو جماعات؛

1- المنجد في اللغة والإعلام، ط37، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1999، ص10.

- مركز قرار مستقل؛

- مؤسسة على المخاطرة.

3- المؤسسة **L'institution**: بالإضافة إلى الخصائص السابق ذكرها في المقالة يمكن تسجيل ثلاث

خصائص أخرى للمؤسسة وهي:

- خلق الروابط الاجتماعية؛

- الاستقرار والغائية؛

- خلق وتحويل القواعد والمعايير.

أما في الأدبيات العربية فقد استطعنا الإلمام بالتعاريف التالية:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة بالتخزين

والشراء والبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها<sup>(1)</sup>؛

- المؤسسة هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف

إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل

مختلفة<sup>(2)</sup>؛

- وتعرف بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل

الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق

نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد

فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه<sup>(3)</sup>؛

- المؤسسة من الناحية الاجتماعية؛

- المؤسسة الصناعية كنسق اجتماعي ليست كياناً مستقلاً مغلقاً على نفسه وإنما هي كيان منفتح

على المجتمع الذي توجد فيه فهي تؤثر وتتأثر بما يجري في المجتمع. وهي جزء متكامل مندمج

أكبر الاندماج في البناء الاجتماعي لذلك المجتمع؛

1- زكي حنوش ومروان المسماة: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981، ص9.

2- العربي دخموش: محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص3

3- ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، الوظائف وتسييرها، دار المحمدية العامة،

الجزائر، 1998، ص12.

- والمؤسسة الصناعية هي شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي تتضمن فيه العناصر الاقتصادية والتقنية والقانونية والاجتماعية في وحدة واحدة وبالتالي فإن أي تحليل لجانب واحد من هذه العناصر لا بد أن يأخذ بالاعتبار العناصر الأخرى لكي يكون التحليل متكاملًا ومفيدًا<sup>(1)</sup>؛

- يعرفها شستر برنارد بأنها انساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل<sup>(2)</sup>.

في سنوات الخمسينات استبدل مصطلح البيروقراطية بمصطلح المنظمة.

المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية M.Truchy "يعرفها

المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية<sup>(3)</sup>

يعرفها M.le breton :

هي كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا والذي يقترح لإنتاج سلع أو " للنشاط الاقتصادي ". خدمات للسوق<sup>(4)</sup>.

يعرفها "F.Perrouxm": بقوله هي منظمة تجمع تعريف ذوي كفاءات مختلفة تستعمل رؤوس

الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته<sup>(5)</sup>.

اصطلاحًا:

هناك تعاريف متعددة للمؤسسة وكل منها يركز إلى جانب من الجوانب كالهيكلي، العناصر،

المكونات، طبيعة النشاط والأهداف، كما يختلف تعريفها من إطار إيديولوجي إلى آخر.

حيث يعرفها روجرز وروجرز (1976) بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في

إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة.

1- محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1999، ص 114.

2- باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد على محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص11.

3- غول فرحات: الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 8 .

4- ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية موقعها في الإقتصاد، الوظائف وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص15.

5 - بوحنية قوي: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص14.

كما عرفها فان شين (1980) بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله للسلطة، حيث شمل هذا التعريف مختلف عناصر المؤسسة (المنظمة) وهي: الأفراد، الموارد، التنسيق، الأهداف، تقسيم العمل وهيكله السلطة.

كما يجب التأكيد على أن تعريف المؤسسة، يجب أن يراعي الجوانب الديناميكية والمتمثلة في دوافع الأفراد ونشاط الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة وكذلك المحيط الذي تتواجد به المؤسسة وأثره على نشاطها.

مع بروز علم اجتماع التنظيم، أصبحت المؤسسة كموضوع للدرّس السوسيولوجي، إذ مثلت في نفس الوقت تنظيماً شكلياً وثقافياً ومجموعة من الفاعلين، بحيث يشكلون نسقا من العلاقات الاجتماعية ومكانا للتدريب والتعاون، كما تغير مفهوم المؤسسة مع مرور الزمن، فعالم الاجتماع الفرنسي آلان توران كتب سنة 1969 وصفاً للمؤسسة بأنها مركز مستقل يخضع لإدارة تنظيم ذو طبيعة اقتصادية.

كما تعتبر المؤسسة كحقيقة اجتماعية قوية يفرض التحليل السوسيولوجي النظر إليها من خلال مستويين من التفكير والتحليل، حيث يمثل المستوى الأول علاقة المؤسسة بالنظام الاجتماعي والمستوى الثاني هو علاقتها بنسقتها الداخلي، أي أن المؤسسة تشمل " نظام الإنتاج والبناء التنظيمي ونسق المؤسسات والتشريعات"<sup>(1)</sup>، كما يرى بارسونز على أن المؤسسة الصناعية هي وحدات تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة.

إن الطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فقط، قد تغير وتحول مع مرور الزمن ليصبح يرى في المؤسسة على أنها مجموعة أفراد تعكس الملامح الرئيسية للمجتمع ترتبط فيما بينها بواسطة التنظيم من خلال علاقات تفاهم أو تناقض بين أفرادها، "أي أن المؤسسة هي كيان اجتماعي (phenomenal social) جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"<sup>(2)</sup>.

1- سالم لبيض: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي، مجلة الباحث، عدد 4 أبريل 2003، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص126.

2- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص108.

ويمكن اعتبار المؤسسة كعميل اقتصادي أي أنها "تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج، التموين، البيع والتوزيع والتمويل إلى غير ذلك"<sup>(1)</sup>.

إن مختلف المؤسسات (الصناعية، التجارية، المالية، الزراعية، الخدمية)، أي المؤسسة الاقتصادية تتميز بأنها تتكون من مجموعة عناصر "الإنتاج البشرية والمالية والتي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات، وكذلك بيعها وتوزيعها"<sup>(2)</sup>.

### المفهوم الإجرائي للمؤسسة:

وبالنسبة للمؤسسة الصناعية محل دراستنا فقد عرفت خلال المراحل التاريخية لتطورها عدة أشكال تنظيمية وتسميات متباينة تعبر عن خصوصية كل مرحلة "مثل الشركة الوطنية، المؤسسة الوطنية، المؤسسة الاشتراكية" والتي سوف نستعرضها خلال الفصل الرابع من هذه الدراسة بالتفصيل. من خلال مجموعة الوحدات والورشات المترابطة الأدوار والوظائف، والمدعمة بقنوات اتصالية فعالة وموارد مالية معتبرة وتكنولوجية متطورة بالإضافة إلى الموارد البشرية، يمكننا أن نقوم بتعريف المؤسسة ميدان الدراسة إجرائيا على أن المؤسسة الصناعية هي مؤسسة ذات تنظيم وبناء واضح مستندة إلى هيكل تنظيمي محدد تحكمه قوانين وتشريعات رسمية وموثقة، لتحقيق إنتاج سلعة محددة (إنتاج الأنابيب) من خلال العلاقات القائمة بين العاملين والإدارة وفي تقبل واضح لأهداف وبرامج المؤسسة.

1- محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 1.

2- نفس المرجع: ص 2.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل، التطرق الي أهم المراحل التي تتطلبها أية دراسة سوسولوجية، أولها بناء إشكالية الدراسة و كما قمنا أيضا بتوضيح فرضيات الدراسة، والمتمثلة في أربعة فرضيات لكل منها مؤشرات وأبعادها، كذلك تم التطرق إلى أهمية الموضوع ومبررات إختياره وكذلك إلى الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة، كما أيضا تطرقنا إلى عرض لعدد من الدراسات السابقة، مروراً بأهميتها والأهداف العلمية المرجوة منها، وصولاً إلى الحديث عن أهم المفاهيم المركزية التي تم الإشتغال عليها خلال هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: سوسولوجيا الاتصال التنظيمي

تمهيد :

أولاً- مفهوم الاتصال التنظيمي

ثانيا- هيكل الإتصال التنظيمي

ثالثا- الاتصال والهيكل التنظيمي للمؤسسة

رابعا- أهمية الاتصال التنظيمي

خامسا- أهداف الاتصال التنظيمي

سادسا - عوائق الاتصال التنظيمي

سابعا - معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل

ثامنا - مقومات الاتصال التنظيمي الفعال

تاسعا: وظائف الاتصال التنظيمي

عاشرا: الاتصال والعمليات الإدارية

خلاصة فصل

## تمهيد:

يعد مصطلح الإتصال التنظيمي المصطلح الملائم عند الحديث عن الإتصال في المؤسسات وفيما يخص الإتصال داخل المؤسسات، حيث يرى بعض الباحثين، مثل: كولد هايبر (C.Hyper) و"بورتز" و"يتسن" و"لزنياك" 1978 بأن البحوث الميدانية أثبتت إسهام الإتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق، والتخطيط والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تنمية الموارد البشرية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

لقد ركز علم الاجتماع على الإتصال باعتباره يخضع للنسق الاجتماعي داخل أي تنظيم، فالمؤسسة باعتبارها فضاء اجتماعيا تنتج وتؤسس أنماط مختلفة من العلاقات الاجتماعية التي تبنى انطلاقا من عمليات التعاون والصراع والتفاعل بين مختلف الفاعلين، لذلك نجد أن نسق الإتصال بالمؤسسة يمارس تأثيرات مختلفة تسهم في نجاح أو فشل العمليات التنظيمية<sup>(2)</sup>.

وقد تناول فليب بيرنو (Ph. Bernoux) الإتصال من خلال التركيز على العلاقات التفاعلية، حيث أعتبر أن سلوك الأفراد والوضعية التي يتواجدون فيها هي المحددة لطبيعة علاقات الإتصال، كما أن ثقافة المؤسسة لها تأثير في تحديد معايير العلاقات<sup>(3)</sup>، إضافة إلى تأثير التحليل الإستراتيجي في الإتصال، أي قدرة الفاعل على الإتصال تمنحه نوع من السلطة في التنظيم، من هذا المنطلق، يمكن تعريف الإتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات والآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات<sup>(4)</sup>.

1- مصطفى عشوي: أهمية الإتصال في تسيير المؤسسات، في: عبد الرحمن عزي عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 141.

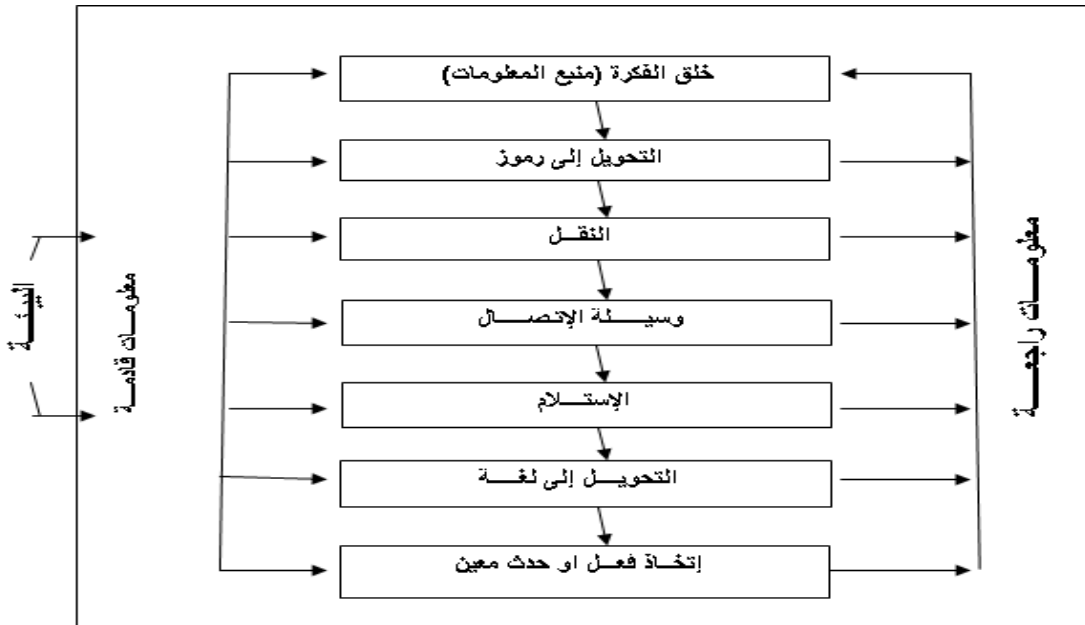
2- مروان لمدر: إشكالية التواصل التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 1 أكتوبر 2017، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ص 164.

3- مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 16.

## أولاً- مفهوم الاتصال التنظيمي:

رغم تعدد تعريفات الاتصال فإنه يمكن تعريفه على أنه نظام يتم من خلاله نقل المعلومات وغيرها بين الأفراد و (أو) بين الأشياء بطريقة كفى تمكن من تأكيد الفهم والتفاعل الذي يعكس إمكانية الحصول على ردود الأفعال لتحقيق أهداف معينة، فالإتصال عموماً هو العملية التي عن طريقها يتم إدراك المعنى وفهم الأشياء التي يراد توصيلها بين الأفراد و (أو) بين الأشياء، حيث تتم عملية الإتصال بواسطة العديد من الأساليب والتي قد تشمل على اللغات التعبيرات المادية والإرشادات والرموز وغيرها، ومنه فإن الإتصال يتميز بالعناصر والخصائص التالية:

1- النظر للإتصال بمعنى شمولي وأنه يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية والتي عند تحليلها على أفراد كعمليات فرعية والتي لو تم تجميعها فإنها تشكل النظام الكلي، وتتمثل هذه المكونات عموماً في "خلق الفكرة وتحويل الرسالة من اللغة العادية إلى رموز إذا تطلب الأمر ذلك والقيام بعملية النقل وذلك باستخدام وسيلة اتصال معينة والاستلام وتحويل الرموز إلى اللغة العادية ثم اتخاذ فعل معين إذا كان ذلك ضرورياً" (1)، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم 01: يوضح خطوات الإيصال (2)

1- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ج 3، د ط، د بلد النشر، د سنة النشر، ص 332.

2- المرجع نفسه، ص 332.

إن الخطوات والمراحل الموضحة في الشكل ممكن أن يمسه بعض التحوير أو تدمج مع بعضها البعض نظرا لكيفية تعريف اللغة والرموز وغيرها، وإذا نظرنا للشكل نلاحظ وجود معلومات مرتدة في كل خطوة من خطوات عملية الاتصال بالإضافة إلى وجود نظام للمعلومات القادمة. مما سبق فإن نظام الاتصال له مدخلات معينة تتمثل في المعلومات على اختلاف أنواعها والأدوات المستخدمة في عملية الاتصال، ومن خلال قناة الاتصال تتم عملية النقل إلى المستقبل (المرسل إليه) للحصول على مخرجات معينة وهذا بغية اتخاذ فعل أو القيام بإجراء ما. إن عملية الاتصال لا تحدث في فراغ لذلك نجد العديد من العوامل التي تؤثر على المرسل وشبكة الاتصال وعلى المرسل إليه، وهي كلها عوامل متداخلة تؤثر على النظام بأكمله.

2- يجب أن تكون المعلومات مفهومة وذات مغزى، وهذا ضروري عند قيامنا بنقل معلومات مهما كانت طبيعتها لأنه بعكس ذلك فإن الاتصال قد لا يحدث، إذا كانت المعلومات مفهومة وذات مغزى لدى المرسل إليه فإن الاتصال يكون في الحقيقة قد حدث، لكن لو أن الرسالة قد تم إرسالها ولم يتم فهمها ففي هذه الحالة يمكن القول بأن الاتصال لم يحدث أو على الأقل فإنه يوجد سوء في عملية الاتصال، ذلك أن المعلومات التي تم استلامها لم تصل بالمعنى الذي تم نقله واستلامه بواسطة المرسل أي لا يوجد توافق بين ما هو مفهوم لدى المرسل وتبين ما تم إدراكه بواسطة المرسل إليه. ومنه فإن "سوء الاتصال قد يشتمل إما على فهم جزء من الرسالة المنقولة أو عدم فهمها كلية أو فهمها بصورة مختلفة، وبناء على ذلك فإنه إذا لم يتم فهم الرسالة وإذا لم تكن الرسالة ذات مغزى معين فإن الاتصال في هذه الحالة يعتبر ناقص وبذلك نجد أن فهم واستيعاب المقصود والمحتوى من الرسالة يعتبر عنصرا حيويا"<sup>(1)</sup>

3- إن عنصر التفاعل ضروري، إذ تتضمن عملية الاتصال أكثر من مجرد اتصال شفوي أو كلمات أو عبارات مكتوبة أو رموز، حيث أن كل الأنشطة تتم فيها عمليات الاتصال لذلك فإن الكلمات وتعبيرات الوجه، العلامات، الرموز وغيرها من الأنشطة البشرية أو غير البشرية سواء كانت منفردة أو مجتمعة تتضمن أو تحتوي تفاعلات الاتصال، وفي بعض الأحيان قد يكون عدم فعل شيء هو تفاعل، فالسكوت هو شكل من أشكال الاتصال.

1- المرجع السابق، ص 334.

كما توجد خاصية أخرى لعنصر التفاعل في العملية الاتصالية، وهذه الخاصية هي أن "الاتصال نشاط ذو طريقين وليس طريق واحد في معظم الأحوال،... وأفضل نظام للاتصال هو ذلك النظام الذي يؤدي كل أطرافه دورا فعالا ونشيطا وموجبا بدلا من الدور غير الفعال والسالب"<sup>(1)</sup>.

4- إن عملية الاتصال يمكن أن تحدث بين البشر أو بين الآلات أو بينهما معا، إلا أن كثير من التعريفات الخاصة بالاتصال تقتصر على التفاعلات ذات المعنى والتي تحدث بين البشر، بينما لاحظنا في التعريف السابق تعريفا واسعا بعض الشيء في نطاقه، بخصوص عملية الاتصال.

نلاحظ أنه عن طريق عملية الاتصال يتحقق التفاعل الاجتماعي بين البشر بعضهم ببعض من جهة وبين المؤسسات والأفراد من جهة أخرى.

### ثانيا- هيكل الإتصال التنظيمي:

تشكل المؤسسة من مجموعة أنساق هي في تفاعل مستمر في ما بينها حيث يلعب البناء الهيكلي (الهيكل التنظيمي) لها دورا مهما في مدى فاعلية العملية الاتصالية داخل التنظيم والتي تتخذ مسارات متعددة متكيفة مع الوضعيات التي يجد الأفراد العاملين أنفسهم فيها وكذلك المؤسسة، حيث أصبح الاتصال وظيفة أساسية تؤثر على السلوك والتصرفات ويفترض أن يقوم بتحويل (transfert) وإبلاغ المعلومة بين قطبين على الأقل، كما يرتبط الاتصال التنظيمي ونوعية أداءه على مقدره الأفراد داخل المؤسسة في التكيف والتأقلم داخل البنية الداخلية، إذ يلعب الاتصال دورا مساعدا على عملية الاندماج داخل البنية التي تتميز بالتغير المستمر نتيجة للتفاعلات الداخلية والتأثيرات الخارجية.

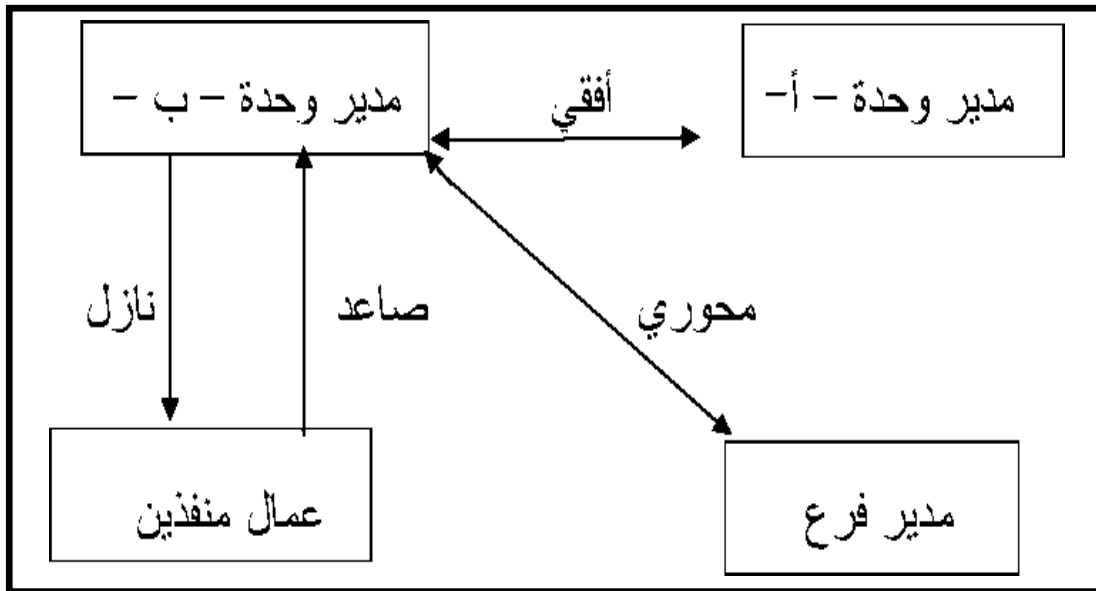
إن نسق الاتصال التنظيمي في المؤسسة مهما كان حجمها ونوعها يُظهر لنا وجود شكلين متميزين، وهما نسق الاتصال الرسمي ونسق الاتصال غير الرسمي.

### 1) نسق الاتصال التنظيمي الرسمي:

هو الذي يتم بالطرق الرسمية المعترف بها والمتفق عليها مسبقا في بيئة العمل، والمبرمج والمهيكل بين الفاعلين داخل المؤسسة، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المؤسسة، المصنع أو المنشأة)، ويتم كذلك في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، بالاعتماد على الخطابات والمذكرات والتقارير وعروض الحال وغيرها،

1- المرجع نفسه، ص 334.

حيث تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد، وذلك حسب تسلسل السلطة أو حسب العلاقة الإدارية الرسمية بين طرفي العملية الاتصالية، فالتعليمات التي تصدر من إطار معين غالبا ما تأخذ طريقا ما حتى تصل إلى الفرد المنفذ، وكذلك الشكوى التي يرسلها موظف عادي إلى المدير لا بد لها من مسالك معينة تتبعها، حيث عرفه كيث ديفيز (Davis Keith) بأنه "العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم، والجماعات ذات الدلالة في هذه العملية هي: الإدارة، العاملون، الأخصائيون، النقابات العمالية، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى العاملين"<sup>(1)</sup> والاتصالات الرسمية تأخذ أربعة اتجاهات أو أشكال، كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (02) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي وأشكاله (اتجاهاته)<sup>(2)</sup>

وسوف نتعرض إلى كل شكل (اتجاه) على حدا فيما يلي:

### 1-1- الإتصال التنظيمي النازل:

يشمل الإتصال النازل كل القرارات الصادرة عن قمة الهرم التنظيمي إلى باقي الفاعلين به في المستويات الدنيا، ويبنى هذا النوع من الإتصال على نقل المعلومات والمفاهيم بين مستويين مختلفين في المؤسسة، حيث تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل، هذا الإتصال يسود خاصة المؤسسات ذات التوجه

1- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 1974، ص 554.

2- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 547.

المناجي ريبالي الكلاسيكي والذي يعتمد على فكر أن الإدارة/ تصور - عمال/ تنفيذ، ويتم ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات.

وقد حدد كل من كاتز وكاهن (D. Katz et R. L.Kahn) (1978)<sup>(1)</sup> أغراض الاتصالات

النازلة فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل؛
- توفير المعلومات الخاصة بالتنسيق والإرتباط بين الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة؛
- توفير المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات الميدانية؛
- تقديم المعلومات الخاصة بفلسفة وتوجهات التنظيم (المؤسسة)؛
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء العمال.

يلعب هذا النوع من الاتصال أهمية بالغة في توضيح وتعريف العاملين بالمهام المنوطة بهم عند الإنجاز وكذا درايتهم بأهداف ومقاصد المؤسسة ضمن رؤية إستراتيجية تشرك كافة الفاعلين في الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة.

والمعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم، كما يشير إلى ذلك كالفن نيوبورت وآخرون (2009) Cal Newport et autre، ولهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح<sup>(2)</sup>.

### 1-2- الإتصال التنظيمي الصاعد:

يعتبر هذا النوع من الاتصال ضروريا ومكملا للاتصال النازل حيث يتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم وتقديم الاقتراحات والآراء التي تساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم على إتخاذ القرارات، كما يساعد هذا النوع من الاتصال على فتح المجال أمام العاملين للخلق والإبداع والعطاء وبذل الجهد بأقصى درجة ممكنة، وذلك نظرا لأنهم ينفذون ما يقترحونه وما يتخذونه من قرارات، وهو الاتصال الذي يكون في شكله تصاعديا بحيث يصدر عن فئة الموظفين، العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه الإداريين، المسؤولين والإطارات داخل التنظيم، وتحتوي هذه الاتصالات الصاعدة عادة على "انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية، واقتراحاتهم المختلفة، فهو

1- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

2- لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 218.

بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، يتجلى هذا النوع من الإتصال في منطقتي الإتصال من العمال إلى المؤسسة، ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال<sup>(1)</sup>.

وبحسب كل من كاتز وكاهن (D. Katz et R. L.Kahn) فإن هذا النوع من الإتصال يتميز بإستعماله من طرف المرؤوسين لعدة أسباب وهي: تحديد الوظيفة والأداء، وما يرتبط بهما من مشكلات، كمشاكل الزملاء من العاملين والممارسات التنظيمية والسياسات، والمهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ. حيث يسمح الإتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها:

- حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل، من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات، والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات؛
- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها؛
- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالإتصال الصاعد؛
- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها، وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، وذلك من خلال استقبال وتقبل الإتصال الصاعد، ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على ممارسته.
- يساعد فتح قنوات الإتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الإتصال الهابط من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا<sup>(2)</sup>.

### 1-3- الإتصال التنظيمي الأفقي:

يعتبر هذا النوع من الإتصال ضروري وعلى درجة كبيرة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء، حيث يتم بين العاملين في نفس المستويات التنظيمية، وإذا نظرنا إلى النظرية التقليدية لوجدنا أنها تركز على انسياب الإتصال رأسيا ولم تقدم شروحات أو وصف للاتصالات الجانبية حيث قام لاندسبيرج (landsberger) بدراسة على ثلاث مصانع هندية تقوم بإنتاج منتجات متشابهة فوجد أن وظيفة الاتصالات الأفقية هي تسهيل حل المشكلات الناجمة عن تقسيم العمل والتخصص، وتحدد طبيعة الاتصالات الأفقية عن طريق المراكز المشغولة بالأفراد ذات الأهداف والنشطة المختلفة، لكنها أنشطة

1 - المرجع نفسه، ص 219.

2- ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، د.ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.س.ن، صص 37-38.

متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض ولا بد من وجود التنسيق بينها حتى يتم تحقيق أهداف المنشأة(المؤسسة).

لكن ما يحدث في الواقع أن الوحدات والأقسام تسعى إلى تحقيق أهدافها، وهنا ينشأ الصراع وعدم الاتفاق بينهم وتظهر أهمية الاتصالات الجانبية في التخفيف من حدة الصراع والتنسيق فيما بينهم حتى يستطيعون التوفيق بين الأهداف<sup>(1)</sup>، كذلك فإن "هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية"<sup>(2)</sup>، ويرى هنري فايول (Henri Fayol) ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر على أهميته نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم الحصول على الإذن من قبل الرئيس قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى، وأن يخطر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إداراتهم والإدارات الأخرى<sup>(3)</sup>، كما يخلق هذا النوع من الاتصال علاقات اجتماعية غير رسمية تتجاوز المستوى الداخلي للمؤسسة وهو ما أكده فليب بيرنو (Philippe Bernoux) "بلا جدال، الأجراء يفضلون الاتصال الأفقي"<sup>(4)</sup>.

#### 1-4- الاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات (المحوري):

وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، وهو أقل أنواع الاتصال ممارسة داخل المؤسسات وهو في كثير من الأحيان يتجاوز المسارات المحددة هيكليا وتنظيميا في إتباع خطوط الاتصال، بحيث تكون الاتصالات في مختلف الاتجاهات، أي رأسية، أفقية ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية من خلال توفير الوقت وبالتالي التكلفة لو تم إتباع المسارات المحددة، نظرا لتعدد التنظيم الحديث، "وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات"<sup>(5)</sup>، يناسب هذا النوع من الاتصالات المؤسسات التي تسودها العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة ولكن مفتوحة بين مختلف المستويات، وهي ملتزمة بحرية مقننة لانسياب المعلومات بين الأطراف المختلفة طبقا لمقتضيات العمل.

1- أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ج 3، د ط، د بلد النشر، د سنة النشر، ص 360.

2- بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 38.

3- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 219.

4-Philippe Bernoux: **la sociologie des entreprises**, 2<sup>eme</sup> edition, édition du seuil, paris, france, 1995, P377.

5- بوفلجة غيات: مرجع سابق، ص 39.

➤ مهام الإتصال التنظيمي الرسمي:

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المؤسسة وقيمها وفلسفتها؛
  - إعلام أعضاء المؤسسة بخطط المؤسسة، وإمكانياتها وتطلعاتها؛
  - إيلاء التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين؛
  - الحصول على المعلومات والبيانات والاستشارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي؛
  - توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات؛
  - تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستنقاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المؤسسة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المؤسسة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

1- هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الأزارطة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

## (2) نسق الإتصال التنظيمي غير الرسمي (informelle Communication Organisationnelle) :

هو ذلك الإتصال الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيدا عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات والخطوط التي يرسمها، ويحدث ذلك عندما يدور بين الأفراد أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، وغير ذلك من الأخبار والمعلومات، "وتشمل طرق الإتصال غير الرسمي على شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الشخصية التي تحدث أثناء العمل وخارجه طوال اليوم"<sup>(1)</sup>.

وإذا كان الإتصال الرسمي شرطا أساسيا لكل تنظيم يدخل في إطار القواعد والقوانين التي تفرضها وتديرها وتطورها المؤسسة، فإن الإتصال غير الرسمي (communication Informelle) يخرج عن هذا الإطار المنظم.

ففي الإتصال الرسمي يتم مخاطبة وضعية اجتماعية محددة (position social)، وليس شخصا معينا. لذا تستعمل قنوات مخصصة لهذا الإتصال وتبنى الرسائل بواسطة علامات اللغة الرسمية ومكونات المرجع الثقافي للمؤسسة، أما في الإتصال غير الرسمي فنحن نخطب من نشاء، متى نشاء، وحسب نوعية المخاطب. وليس بالضرورة حسب المنصب أو الوظيفة التي يقوم بها. كما نستعمل وسائل لغوية ومكونات مرجعية ورمزية تقدر على أنها الأكثر ملائمة لنوعية العلاقة التي تربطنا بالمخاطب، والمعلومة التي نريد تبليغها. إلا أن الملاحظ على مستوى الواقع والممارسة الموضوعية أنه نادر ما يتوفر تواصل رسمي صرف وبشكل كلي. فكثير ما يكون الإتصال داخل المؤسسة رسميا وغير رسمي، يتعلق الأمر فقط بمدى طغيان أحد النوعين على الآخر.

إن الإتصال غير الرسمي يلعب أيضا دورا في سيولة الإتصال، وسهولته داخل المؤسسات، على اعتبار أن الأفراد العاملين بها هم قبل كل شيء كائنات إنسانية اجتماعية، وهم بحاجة إلى تعريف وتقييس سلوكياتهم وأفكارهم بطريقة مستقرة. مع كل ما يرتبط بمحيطهم الاجتماعي. والتي انتبهت المؤسسة الحديثة إلى هذه الحاجة المتزايدة لتواصل غير الرسمي عند العاملين بها، وأصبحت توليه اهتماما متناميا، وتعمل على إحداث مناسبات خاصة لبلورته وإشباعه، لأن أي مؤسسة لا يمكنها منع أفرادها من الإتصال فيما بينهم بطريقة غير رسمية. لذا عليها أن توفر الفضاءات المناسبة داخل مجال العمل لإشباع هذا النوع

1- خيرى خليل الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 193.

من الحاجة، في مقهى أو مطعم المؤسسة، وخلال لحظات الاستراحة مثلا، أو عند تواجد أفرادها بوسائل نقل المستخدمين أو الأماكن المخصصة للإجتماعات النقابية.

إن عدم الاهتمام بفرص الاتصال غير الرسمي، على اعتبار أنه عديم الأهمية بالنسبة للمؤسسة يمكن أن تترتب عنه مشاكل بالنسبة لكل من الأفراد والمؤسسة عموما. فقد ينتج عن ذلك نوع من الاختلاق للمعلومة وتملكها والمساومة بها. لذا يتعين أن تضاعف المؤسسة من اهتمامها بالاتصال الرسمي وأن تؤمن سيولته ومرونته. وأي نقص في هذا المجال يمكن أن يؤدي إلى مواجهات غير رسمية بين مختلف المعلومات والآراء، وذلك لما تتضمنه قنوات الاتصال غير الرسمي من تفسيرات وتحليلات وشائعات. لذا فإن الحل لمواجهة هذا الاختلال يكمن من جهة، في توفير مناسبات الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة وكذا العمل على تعزيز وتقوية قنوات الاتصال الرسمي.

كما تحقق الاتصالات غير الرسمية الفوائد التالية:

- إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد؛
- تحقيق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والاجتماعات؛
- التعبير عن الآراء وردود الأفعال بشكل غير رسمي.

### ثالثا- الاتصال والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يلعب الهيكل التنظيمي (البنية التنظيمية) للمؤسسة دورا مهما في سلاسة وانسياب وإجراء العملية الاتصالية، من خلال المساحات التي من المفروض السماح فيها للفاعلين الاجتماعيين (العاملين) داخل المؤسسة اللعب فيها وبها، ولأنه يلعب دورا مهما في قنوات الاتصال التنظيمي وسريان المعلومات بمختلف مظهراتها، لذا لا يمكن تجاهل عناصر هذه البنية الهيكلية وكيفية فعلها في هذا المتغير المهم في المؤسسة، إذ نذكر منها:

#### - الهيكل البسيط (structurel facile):

يوجد عادة في المؤسسات ذات الحجم الصغير، يتكون عادة من مستويين أو ثلاثة، يعرف تراتبية ذات طبيعة عمودية ويكون الإتصال فيها غير رسمي (communication informelle)، ويكون مصدر القرار مركزا على مدير المؤسسة شخصا. فما يميز هذا الهيكل (البنية) هو كونه بسيط ومرن مع أنه يحمل في ذاته خطرا يهدده ارتباطا بصعوبات التسيير مستقبلا، في حالة تطور المؤسسة يمكن لمديرها أن يجد نفسه محاصرا بكم هائل من المعلومات، وأمام مجموعة من القرارات التي يجب أن تتخذ، كما أن هذه

المؤسسة مهددة بالتفكك والإفلاس في حال غياب المدير وانقطاعه عن الحضور. فالمدير هو مركز الاتصال ومركز القرار، فهو يساوي المؤسسة.

### الهيكل الوظيفي (structures par fonctions):

في هذا الهيكل يتجمع الخبراء المهنيون في نفس الوظيفة (fonction)، مثل: وظائف التسويق، التطوير والتكوين، الإنتاج، الاتصال.

ويعتبر هذا الهيكل متمفصل ويسمح بتفادي الخلط بين الوظائف، كما يوفر سبل البحث عن الاتصال بين الأفراد المكونين لنفس المصلحة أو الوظيفة، وما يخشى وقوعه في هذه الحالة على المستوى اللاتواصل أن ما ينبغي لوقوعه والتحسب لعدم وقوعه، هو أن يتوقع الخبراء داخل مصلحتهم وحول خبراتهم وأن يركزوا على أفكارهم ومعتقداتهم، وأن يصابوا بنوع من الاكتفاء الذاتي والثوقية الزائدة، فلا يسمحون بمناقشة القرارات ولا يولون أهمية للأراء الأخرى التي تنتجها باقي الوظائف داخل المؤسسة.

### - الهيكل بالأقسام (Structures par divisions):

إنه هيكل متكون من مجموعة من التنظيمات المصغرة (organismes) المستقلة، والتي توكل لها مسؤولية عن مهام ونشاط محدد وتكون هذه التنظيمات - تبعاً لذلك - مسؤولة عن النتائج التي تتوصل إليها. من مزايا هذا الهيكل أنه يسمح للمؤسسة بتركيز اهتماماتها على النتائج من خلال اهتمامها بالاتصال الدائم بين مختلف هذه التنظيمات المصغرة، كما أنه يوفر الجو المناسب لاتخاذ القرارات بشكل تشاركي.

### - هيكل المصفوفة (Structures Matricielle):

إنه هيكل يركز على المشروع (Projet)، إذ مع بداية كل مشروع سواء اعتمده المؤسسة بشكل دائم أم مؤقت تسند المؤسسة هذا الأخير لمن يقوم بتسييره (بتدبيره) - Chef de projet -، ويجمع هذا الشخص المكلف بالمشروع حوله فرقة من الأفراد (العاملين) الموجودين داخل المؤسسة، كما يقوم بانتقاء مجموعة من الخبراء ذوي الصلة بما تتطلبه طبيعة المشروع بهدف النهوض والتأثير على مختلف جوانبه ومتطلباته.

إن هذا النوع من الهيكلية يُمكن من التشاور والتعاون والمتابعة (Le suivi) لمختلف جوانب المشروع، كما أنه يلغي مبدأ أخذ القرار من الإدارة العامة، فالأفراد المكونون لفرقة العمل يكونون على علاقة تواصلية منتظمة ودائمة مع مدير المشروع والمدير العام للمؤسسة، ويضمن جودة هذا الاتصال وفعالية إمكانية الوصول إلى نفس الأهداف، وبالتالي الحفاظ على ديناميكية تواصلية فعالة ومؤثرة.

### -الهيكل العضوي (structure organique):

بما أن المؤسسة أو المنشأة تعيش اليوم في عالم اقتصادي متحول باستمرار ومن أجل مواجهة محيط تنافسي يتسم بعدم الاستقرار، مع ظهور العولمة وتداعياتها، أصبحت معظم المؤسسات تحاول بناء تنظيمات مرنة قابلة للتأقلم مع هذه الهزات والتحولات التي سيعرفها العالم. فالهيكل العضوي باعتباره قابل للتكيف وإعادة التكيف هو قابل للتعديل السريع في الآجال القصيرة المدى، وذلك حسب الاحتياجات الموجودة. وهذه المرونة تفرض على العاملين والأفراد المكونين لهذا الهيكل معرفة ما يجب أن يفعلوا ويطبقوا في الوقت المناسب من أجل المواجهة الفورية للاكراهات والتطورات الطارئة، والاتصال هنا يصبح ضرورة يلجأ إليها أفراد الهيكل (البنية) لتوحيد الرؤيا وتنسيق الجهود في أقل الآجال الممكنة.

### الهيكل الأفقي (Structure horizontalité):

يوجد هذا الهيكل في المؤسسات الكبيرة والتي تحتضن مفهوم البنية البسيطة المكونة من ثلاث إلى أربع مستويات إدارية عمودية، وبهذا يتم إلغاء جميع الحدود العمودية والأفقية التي قد تعيق أو تبطئ تنفيذ المهام، حيث يتم تكوين فرقة متعددة الاختصاصات، مكونة من جميع أفراد المؤسسة، فتكون صيرورة الاتصال نافذة وإيجابية، تمكن من التنفيذ الملائم للمهام مع ربطها بالأهداف، ولنجاح ذلك يشترط توفر ديناميكية اتصال تنظيمي رسمي داخل المؤسسة ( **communication formelle**).

عموما فإن الهيكل القائم على السلمية (التراتبية) ذو النظام الكلاسيكي في المجال التسييري بالمؤسسات يحتم أن يكون الاتصال التنظيمي الرسمي الرئيسي المطبق هو العمودي أو الرأسي (من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى)، وفي هذا السياق يرى هنري فايول (Henri Fayel) محدودية الاتصال الأفقي، إذ لا يعترف به إلا في حالة الأزمات.

فقانون الإيصال العمودي يفرض على الفرد أن يتواصل بطريقة رسمية مع رئيسه المباشر، فقط وهذا الأخير بدوره لا يتواصل إلا مع مديره المباشر، وهكذا إلى أن يتم الاتصال مع أعلى جهة إدارية للمؤسسة وتحمل الرسائل في الاتصال الرسمي من الأسفل إلى الأعلى مضامين بعينها، كتلك المتعلقة بالمعلومة العادية الروتينية والضرورية لجميع مستويات العمل بالمؤسسة. كما أنها قد تتضمن إجابات الفاعلين عن مختلف الأسئلة المتعلقة بخبراتهم وعن استجاباتهم المرتبطة بتطبيق المهام

الموكولة إليهم وتقاريرهم عن مختلف المشاكل والمعوقات المرافقة<sup>(1)</sup> لمراحل التنفيذ، ولذا فإنه من جودة وحسن التسيير أنه يرتبط بوجود علاقة قوية مع جودة المعلومة الصاعدة وكذا على نجاعة نظام وتنظيم هذه المعلومات.

كما أن صعود المعلومة في هذا النمط الاتصالي سيمكن من نقل الآراء والاقتراحات، ويسمح بالكشف عن مدى رضا وقلق العاملين بالمؤسسة، كما يمكن أن تتحرك المعلومة من أعلى إلى أسفل وغالبا ما تدور حول طلب معلومة روتينية كالبيانات العامة والمعطيات الرقمية، والملاحظ أن الحصول على هذه المعلومات مسألة سهلة في المؤسسات العصرية من خلال اعتماد شبكة معلوماتية اتصالية داخلية عصرية، كما تحتوي هذه لرسائل مختلف الأوامر والتعليقات والقرارات النوعية الخاصة بالتدابير اللازمة لتحقيق المهام وتضم أيضا مختلف الإجراءات المؤسساتية، وكذا التي تمس الأشخاص والصادرة عن المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن هذه السلمية (الهيراركية la hiérarchie) من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل تركز قنوات الاتصال وتعمل على استدامتها وتضمن القدرة على نقل المعلومات الخاصة بكل مستويات وأطراف المؤسسة، وتجسد ديناميكية الاتصال التنظيمي وتعزز قنواته وتطورها، باعتباره - أي الاتصال التنظيمي - أداة ضرورية لتحقيق المهام وإنجازها.

#### رابعا- أنماط الاتصال التنظيمي:

قام كل من بافلز وباريت Bavelas and Barrett (1951م) وليفيت (1962م) ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، إلا أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريبا تستند على الأنماط الأربعة التالية<sup>(2)</sup>:

#### 1 - النمط الأول (شكل العجلة):

هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (المدير، الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن

1- وصال الأمغاري: التواصل صلب سياسة تدبير الموارد البشرية ومدخل للإرتقاء بالمؤسسة، جريدة إلكترونية مغربية

<https://fes-today.com/2016/01/23891>

2- ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلى مقارن، د.ط، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1993، ص- ص 462-463.

الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

## 2 - النمط الثاني (شكل الدائرة):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

## 3 - النمط الثالث (شكل السلسلة):

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

## 4 - النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

## خامساً- أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأنظمة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأنظمة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى (الوحدات والمركز)، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولاشك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات.

ويلعب الاتصال التنظيمي دوراً رئيسياً في سيطرة المؤسسة وتحكمها في صنع القرار، خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية، وقد أكدت دراسات (كانت

1977) و(كلاوس وباس 1982)، أن عمل المدير هو الإتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزلاء المديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل (80 %) من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم<sup>(1)</sup>.

إذن فإننا نستطيع القول أن الإتصال التنظيمي نشاط توجيهي، إذ يمكن القائم بالمؤسسة من الإتصال بالعمال لإدارة وتسيير نشاطاتهم، كما أنه من الإتصال بالعمال لإدارة وتسيير نشاطاتهم، ووسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع، فهو إذن نشاط تحفيزي، ولكون الإتصال يسري في كامل الهياكل التنظيمية، ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية، فهو إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه.

### سادسا- أهداف الإتصال التنظيمي:

يشكل الإتصال عصب الحياة لأي مؤسسة، وهو يساهم مساهمة كبيرة في ضمان سير مختلف المصالح وديمومتها وهذا بصورة جيدة من حيث الكفاءة والمردودية والرشد والعقلانية، وهذا ضمن علاقات تفاعلية بين مختلف أطراف التنظيم، حيث يكفل للعاملين وكافة الفاعلين باستغلالهم لكافة أنماط وشبكات الإتصال التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وانشغالاتهم وكل ما لديهم من معلومات وآراء حول المهام المسندة لهم وطبيعتها، كما تساهم الاتصالات في تأمين السير والتوزيع الجيد للمعلومات وذلك حتى يتسنى لكافة الفاعلين اكتساب نظرة عامة حول ما يدور بالمؤسسة من تفاعلات وما يخطط له المسؤولون من إستراتيجية تسييرية للمحافظة على تنافسية المؤسسة في المحيط الذي تشتغل فيه.

من أجل السير الفعال والجيد للمؤسسة، يرى العديد من الباحثين أن أهداف الإتصال لا تتمظهر فقط من خلال نقل المعلومات والأخبار والقرارات التنظيمية والتشغيلية بل تتعدى ذلك إلى جملة من الأهداف العامة وهي:

- هدف إداري: وهو حينما يكون الإتصال موجه نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة.
- هدف تعليمي: وهو المقصود به أن يكون الإتصال يتجه نحو إكساب العاملين خبرات جديدة، أفكار تقنيات ومهارات ومفاهيم جديدة.

1- لو كيا الهاشمي: المرجع السابق، ص 226.

- هدف توجيهي: يتحقق من خلال اتصال يهدف إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة مع تعديل القديم منها وتثبيت اتجاهات مرغوب فيها.
- هدف تقني: يتحقق من خلال اتصال هادف إلى زيادة معارف، توضيح رؤى وإفهام المستقبل ما يدور حوله من أحداث.
- هدف اجتماعي: من خلال اتصال يساهم في خلق احتكاك إيجابي بين الأفراد مما يقوي الصلة الاجتماعية بين الناس.
- هدف ترفيهي: يتحقق هذا الهدف عندما يكون الاتصال هدفه إدخال البهجة والسرور والترفيه بين مختلف العاملين.

كما يمكن تلخيص وحصر أهداف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بحسب العديد من الكتاب والباحثين في جملة من النقاط أهمها في ما يلي:

- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها، وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها؛<sup>(1)</sup>
- اطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها؛
- اطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ المهام؛
- التعرف على مدى تنفيذ المهام والمعوقات التي تواجهها؛
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين الإشرافي والتنفيذي؛
- منح الفرصة لأفراد المؤسسة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

### سابعاً - عوائق الاتصال التنظيمي:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل وتقلل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال، وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزاً وعائقاً للاتصال، إذ بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة بقدر ماهي معرضة لأخطار وقيود تهدد فعاليتها حيث تقول أندري ريكارد (Indy Richard) "طالما أن الاتصال

1- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 40.

هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره، أو إقناعه بشيء ما، فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني<sup>(1)</sup>، تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد(العامل) والمؤسسة، ونظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري والمؤسسي، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمؤسسة باختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد للاتصال تقلص به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا تخلو أية مؤسسة (منظمة) إنسانية من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن هناك عدد من العوامل والمتغيرات تتجم عنها معوقات للاتصال التنظيمي، وأهمها:

### ثامنا - معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل:

#### 1. المعوقات التنظيمية:

يختلف التنظيم الداخلي وأساليب العمل في المؤسسات الاقتصادية باختلاف أهداف هذه المؤسسات وسياساتها وخططها وطبيعة عملها وأحجامها وإمكاناتها المادية والبشرية واتجاهات وكفاءات مستوياتها الإدارية، وحالة العاملين فيها<sup>(2)</sup>، كما تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المؤسسة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المؤسسة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي، فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة، أما إذا كان صارما ويتميز ببروقراطية حرفية بإتباعه لمسارات طويلة ومعقدة فإن هذه المعوقات تزداد وتتكاثر، وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي<sup>(3)</sup>:

#### أ- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

1- مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص170.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 273.

3- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 402.

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المؤسسة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال، فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالتليفون مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة.

ولا شك أن اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي نقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة.

#### ب- مركزية ولا مركزية التنظيم:

من حيث المركزية تحرص بعض المؤسسات على حصر اتخاذ القرارات في فئة محدودة من الإداريين (المركزية)، بينما يعمد البعض الآخر إلى توسيع قاعدة من يملكون الحق المذكور (لامركزية) أي توزيع سلطة اتخاذ القرار على مراكز التنفيذ<sup>(1)</sup>.

يتأثر الاتصال في المؤسسات بكل من المركزية ولا مركزية، حيث أنه في التنظيم المركزي يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد محدد عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة مما يعرقل سرعة اتخاذ القرار ويحد من فعاليته ومن ثم تتعسر عمليات الاتصال.

بينما في التنظيم اللامركزي تيسر عملية الاتصالات نظرا لحصول الشخص المسئول على البيانات اللازمة عن عمله المحدود ومن عدد محدد من مرؤوسيه كما تزيد فاعلية تلك العملية.

#### ج- تعدد المستويات الإدارية في التنظيم:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المؤسسة<sup>(2)</sup>. فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ذلك أن

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 274.

2- إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص 402-403.

كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيراً طبيعياً ومنتظماً حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتأثر الإتصال النازل أيضاً عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الإتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الإتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

#### د- طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الإتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصالاً مباشراً، وقد يبدو الإتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالإتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

#### هـ- تجانس جماعة العاملين:

لحجم الجماعة المستقبلية وتعددتها أثر على نجاح عملية الإتصال أو فشلها<sup>(1)</sup>، ذلك إن فاعلية الاتصالات في نقل المعلومات في مختلف الاتجاهات تزداد بازدياد مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل المؤسسة الذين يشكلون أطراف الإتصال، والمقصود بذلك مدى التوافق في درجة الثقافة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لهؤلاء العاملين، وهو ما يجب أن يأخذه المنظمون والإداريون في اعتبارهم عند إنشاء وإقامة جهاز الإتصال في المشروع<sup>(2)</sup>.

#### 2- المعوقات النفسية:

وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للإتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها، والتي يمكن حصرها في:

1- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2003، ص42.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص275.

أ- معوقات في المرسل:

تتحصّر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تتعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- 1- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل؛
- 2- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية؛
- 3- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل؛
- 4- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها؛
- 5- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها؛
- 6- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه؛
- 7- عمليات الحكم الشخصي والتقدير والإضافة والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه؛
- 8- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها؛
- 9- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل<sup>(1)</sup> :

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية. فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

ومثال ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته مرتفعة

1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص ص 359-361.

وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، وإذا كانت نفسيته سيئة فإنه يشعر بأن رئيسه يستهزئ به ويتعالى عليه، وأن الرئيس يريد توبيخه<sup>(1)</sup>... الخ

ومثال ذلك أيضا إذا كان المرؤوس يثق بزملائه ممن يعملون معه ويؤمن بسرعة العمل، فإن عملية الاتصال بينهم تتم في وضوح وبسرعة فائقة، إما إذا كان يشك دائما في تصرفات من يتعاملون معه وغير واثق فيهم، فإنه يحرص دائما على إثبات اتصالاته، ويحرص ويسعى على إثبات الحصول على إثبات الحصول على توقيعاتهم دون مبالاة بمصلحة العمل لذلك فإن الاتصال الجيد يتطلب توافر الأمان لدى المرؤوسين عند حدوث اتصال بينهم وبين رؤسائهم كما يتطلب انتشار روح التعاون وروح الفريق بينهم.

### ج- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المؤسسة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية، التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار.

### د - المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملا هاما وحيويا في التنظيم، وأمرنا لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه -إلا أن الإفراط أو جلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلًا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم إكترائهم بموضوع الاتصال.

1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص 404.

ومن ناحية ثانية يؤدي جلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم.

### هـ - الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة):

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه، والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل. وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه<sup>(1)</sup>.

### 1- المعوقات الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة).

وتتصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبط. وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية<sup>(2)</sup> إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل)، تتمثل في الأعطال الفنية مثل توجه المتكلم، أو سوء الطباعة، أو عدم وضوح الصورة المرئية.

### 2- معوقات بيئية:

من المعروف أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها دون عائق، وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة. أو قد يكون باردا أو جاف أو غير ذلك.

1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة، مرجع سابق، ص ص 405-406.

2- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: مرجع سابق، ص ص 70-73.

ومن أجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الإتصال أو في كل خطوة من خطواته، وإعطائها العناية الكافية، كذلك لا بد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئة وحتى الشخصية فإنه حتما يؤدي إلى إعاقة عملية الإتصال، كما عدد كل من أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس<sup>(1)</sup> جملة من المسببات التي تساهم بصورة أو بأخرى في إحداث المعوقات في العملية الاتصالية وذلك كما يلي:

#### أ- تحريف المعلومات المنقولة:

تتكون عملية الإتصال التنظيمي من ست مراحل متداخلة ومعقدة، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة، وتدرج هذه الأخطاء ضمن خمسة معوقات أساسية هي:

#### 1- خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المؤسسة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

#### 2- الإدراك الانتقائي:

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الإتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

#### 3- المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الإتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الإتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة

1- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص - ص 366-369.

لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبياً.

4-ضغوط الوقت: يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسئوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.

5-حجم المعلومات: يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المؤسسات أنهم غارقون في المعلومات، فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمؤسسة لن يؤدي مطلقاً.

### تاسعا - مقومات الاتصال التنظيمي الفعال:

قام كل من بافلز وباريو الرقابة، ويوضح كل من علاقي<sup>(1)</sup>، حريم<sup>(2)</sup>، الشماع وحمود<sup>(3)</sup> أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمؤسسة (المدرسة) تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

1- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله، حيث أشار القعيد<sup>(4)</sup> إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة؛

2- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين (75-95%) من وقت المديرين، هذا فضلاً عن أعمال مدير المدرسة التربوية التي تعتبر كلها اتصالات؛

3- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المدرسة وتطورها؛

1 - مدني علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، ط3، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص- ص 617-618.

2- حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص- ص 332-333.

3 - خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص- ص 203-204.

4- إبراهيم حمد القعيد: العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002، ص379.

- 4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب والعاملين في المدرسة، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود التربوية في المدرسة؛
  - 5- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المدرسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها؛
  - 6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمدرسة؛
  - 7- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين في المدرسة؛
  - 8- وسيلة لتحفيز العاملين والطلاب في المدرسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.
- وتتوقف فعالية الإتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي نذكر أهم المقومات التي أشار إليها كنعان<sup>(1)</sup>، ووافقه في بعض منها القعيد<sup>(2)</sup>، وتلك المقومات هي:

1- الإصغاء (الإنصات)؛

2- الحديث المؤثر (الشرح)؛

3- استعمال لغة الإشارة؛

4- السؤال والمناقشة؛

5- التقويم؛

6- الاستجابة.

## عاشرا: وظائف الإتصال التنظيمي

يلعب الإتصال التنظيمي دورا محوريا في المؤسسات الحديثة وأصبح مظهرا من مظاهرها الجوهرية، إذ يرى كل من كاتز وكاهن وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة بأنه لا يجب إختزال الإتصال في مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط دون الرجوع إلى الوسط الاجتماعي والتنظيمي داخل النسق الذي حدثت فيه والوظائف التي يؤديها بداخله نتيجة التفاعلات الحاصلة بين مختلف الفاعلين، حيث أكد كولد هيبر وبورتر وغيرهم (1978) "أن البحوث الميدانية أكدت إمكانية إسهام الإتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط، التنسيق، العلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية المصادر البشرية للتنظيم، والمقصود بالوظيفة هي مدى استعمال الإتصال التنظيمي وفي مختلف الظروف

1- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص- ص 395-399.

2- إبراهيم حمد القعيد: مرجع سابق، ص- ص 389-413.

والوضعيات لتحقيق أهداف محددة، لما تلعبه العملية الاتصالية من دور في التأثير على المؤسسة ككل ويتجلى ذلك في الجوانب التنظيمية والسلوكية وهذا في مختلف المستويات التنظيمية<sup>(1)</sup>، وهو ما يدفعنا للقول بأن للاتصال التنظيمي عدد من الوظائف كما أشار إلى ذلك العديد من الدارسين والباحثين ويمكن تلخيصها في ما يلي:

### وظيفة الإنتاج:

يلعب الاتصال التنظيمي دورا مركزيا لا يمكن إغفاله في عملية الإنتاج خاصة داخل المؤسسات خاصة الاقتصادية، ذلك أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، إذ يرى كيث ديفيز<sup>(2)</sup> أن الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل<sup>(2)</sup>، لذا فإن أهميته تنبع من أنه يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد بالإضافة إلى إرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل والرفع من الإنتاج وتحسين النوعية.

لقد بينت العديد من البحوث والدراسات ابتداء من بحوث الهاوثورن مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي والذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تحجيم وتقييد الإنتاج، من خلال وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال وشائعات والبعض الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال الاللفظي من خلال استعمال الإيماءات والإشارات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي/اجتماعي معين كالرضا والإشمزاز.

إن العاملين داخل التنظيم في حاجة إلى كافة المعلومات مهما كانت بسيطة لكنها تدخل في عملية الإنتاج ونوعيته وكذلك تقسيم العمل ونطاق الإشراف، ونظام العقوبات والمكافآت، كما يجب أن تمنح هذه المعلومات في وقتها المناسب دون تأخير.

### وظيفة التنسيق:

إن نجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك ولهذا فإن التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، فالإتصال الجيد يساعد

1- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 142.

2- كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 1974، ص 522.

على التنسيق الفعال خاصة في الإتصال الأفقي<sup>(1)</sup>، مما يسمح بمناقشة المسائل المطروحة والمشاكل المختلفة بعقد اجتماعات بين إطارات ومسؤولي كل قسم وبالتالي محاولة الوصول إلى حلول وأفكار مشتركة.

#### - وظيفة التنظيم:

يلعب الإتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم، إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سليمة إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالإتصال السريع والسهل، إذ يتجه الإتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

#### • وظيفة القيادة :

إن هناك أهمية كبيرة للفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف الإتصال التنظيمي إذ يمكن الإتصال الجيد من تسهيل عمل القائد ومباشرة مهامه وذلك عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين فروع وأقسام المؤسسة تمكنه على الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة من مستجدات<sup>(3)</sup>.

#### • وظيفة الإبداع:

عرفه فراس وآخرون (1977) على أنه: إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، حيث تعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الإتصال ممارسة ويرجع سبب ذلك إلى الخوف والمقاومة الشديدة من طرف مختلف الفاعلين في المؤسسة نحو كل تغير وتغيير يمس الراهن ويحاول الولوج في في الجديد الذي يعتبر مجهول من طرف كافة الفاعلين في المؤسسة، إن النمطية والروتين والتقنين السائد بإعتبارها تقنيات تنظيمية تساهم في ضبط الأعمال وتقسيمها، تعتبر من أهم العراقيل والعقبات التي تقف في وجه كل دعوة للإبداع والخروج عن السائد، ويكون ذلك أكثر صعوبة إذا تطلب الإبداع بذل مجهود أكبر لتبني الأنماط والأفكار السلوكية الجديدة، إذ يفترض أنه كلما كان الجهد المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، وهذا راجع إلى صعوبة التكيف مع

1- عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص385 .

2- محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص31 .

3- محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 1976، ص309.

الوضع الجديد وهذا ما يهدد التوازن الفردي والجماعي الذي تشكل بمرور الزمن، ويرتبط هذا الإبداع ببعدين هامين يجسدان وظيفته وهما<sup>(1)</sup>:

- تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة؛

- عملية وضع محل تطبيق للأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة؛

إن القضاء أو التخفيف من عناصر المقاومة لعملية التجديد وإقناع مختل الفاعلين في المؤسسة بالأهمية والحاجة إلى الإبداعات الجديدة في ميدان العمل من خلال توفير جو نفسي يسمح للأفراد بإتخاذ المبادرة لمعالجة المشاكل وإبتكار أساليب جديدة، وهو الشيء الذي يقوم به الإتصال التنظيمي من خلال وضع برنامج لمعالجة كل ذلك.

#### • وظيفة الصيانة:

إن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة يلعب دورا إستراتيجيا مهما من خلال مساهمته في إحداث وإيجاد الجو المهني والبيئة السليمة بين مختلف الفاعلين الإجتماعيين والأنساق الفرعية من جهة والنسق الكلي للمؤسسة من جهة أخرى، للحفاظ على ديمومتها وإستمرار العمليات التنظيمية المختلفة وتقويتها ومحاولة دمج العاملين في تناسق مع أهداف المؤسسة، حيث يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداءه ثلاث<sup>(2)</sup> مهام وهي:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من عواطف ومشاعر، من خلال تواجد نسق اتصالي يساعد الفاعلين داخل المؤسسة من عمال ومهنيين وإداريين على إحساسهم بالأمن والتقدير وزيادة روح الانتماء.

- تغيير موقف الفاعلين من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحصل في ما بينهم سواء أكان هذا التفاعل أفقيا أم عموديا، حيث يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله مع البيئة المتواجد فيها، أما في التنظيمات فإن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل في التنظيم<sup>(3)</sup>، مع الحرص على وجوب إيلاء أهمية بالغة للعملية الإتصالية حتى يستطيع الفاعل إدراك الهدف الذي تسعى المؤسسة من اجله وبالتالي إيجاد مختلف الصيغ للتفاهم ونقل الأفكار الإبداعية لجماعة العمل والمسؤولين السلميين.

1- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص143.

2- المرجع نفسه، ص144.

3- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989، ص278.

- ضمان الوظيفة الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة من خلال إعتبار المؤسسة كنسق كلي بها أنساق فرعية تتفاعل في ما بينها لضمان إستمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية مع تهيئة كافة الظروف البيئية والتنظيمية للإنجاز الجيد للعمل ووجود مناخ مستقر للتجديد والإبداع داخل المؤسسة.
- وبصورة مختصرة يمكن الإشارة إلى وظائف الإتصال في المؤسسات كما يلي:
- إن الإتصال في المؤسسة يعتبر أهم أدوات الإدارة العليا؛
- من وظائف الإتصال أيضا تجانس الجماعة وتفاعلها بشكل جيد؛
- تطوير الموارد البشرية.

#### أحد عشر- الاتصال والعمليات الإدارية:

تعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، كما أن هذه الموارد -البشرية والمادية- تطبق أو تدير بأكثر من أسلوب، ولهذا نجدها تختار أو تفضل أحسن السبل، فالإدارة تتجلى في عملية الإتصال وباستمرار وبفعالية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

فالتنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليتيه، ذلك أن عملية الاتصال تمثل مسار الربط الذي يجمع بين كافة المستويات التنظيمية، وتعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي تعنى بها الإدارة، فضلا عن كونها تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فإنها تمثل الجهاز العصبي للمؤسسة، والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف.

وتتمثل أهميته في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى. فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، ومعرفة المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط، فضلا عن أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

وإذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات في مختلف مراحلها لوجدانها نتاج جهد مشترك حتى لو صدر القرار بكل من يساهم في عملية صنع القرارات، وتتبدى أهميته في هذا الشأن حتى بعد اتخاذ القرار -المناسب- وذلك عند نقله وتوصيله إلى وحدات التنظيم.

ومن ناحية ثالثة، فإن فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الإتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة صحيحة ومثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها أو من خلالها بين كافة أجزاء التنظيم، ولا شك أن الإتصال تزداد أهميته باتساع وكبر حجم التنظيم وتعدد فروعته، وفي الأخير نقول بأن للاتصال دور هام في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وغيرها.

ويمكن أن نوضح أهميته في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف التالية:

#### أ- الإتصال يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية:

فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة يعترف بها، ولا شك أن هدفها الأول هو رفع الكفاية الإنتاجية بوجه عام، إلا أن هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك اتجهت الإدارة إلى العناية بالأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاية الكلية المنشودة، ولتدعيم ذلك تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة علاقات متعددة تهم الجانب العملي وكذا الجانب الإجتماعي لأطراف هذه العلاقة، وهذا بحسب نوعية الإتصال المنجز داخل هذه العلاقة التفاعلية، وأثار هذه العلاقات وطبيعتها على سلوك وإنتاجية العاملين وعلى المؤسسة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك إتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات لذلك يقول البعض أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تعني الإتصالات الجيدة والفعالة، وأن العقبات التي تعيق سبيل تحقيق هذا الإتصال تؤثر تأثيراً سيئاً على هذه العلاقات الجيدة. فالإتصال الفعال يؤدي أو يساهم في رفع الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وخارجها<sup>(1)</sup>.

#### ب- الإتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية، ويتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت البيانات كمية أو نوعية، ويعد توفير هذه المعلومات من مسؤولية القائم بالإتصال، لذلك تبدوا أهمية الإتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتوفير المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في التخطيط.

#### ت- الإتصال والتنظيم:

وهذه الوظيفة تقوم على أساس تقسيم العمل في المؤسسة، وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها هذه المؤسسة، بحيث يراعى عند توزيع هذه المسؤوليات وتقسيم العمل أن تكون واضحة

1- أبو النجا محمد العمري: الإتصال في الخدمة الاجتماعية، د ط، دارا لمعرفة الجامعية، القاهرة، مصر. ص 137.

ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل، وبحيث تكفل نوع من التعاون والتكامل بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف، على أن يكون هذا التعاون تعاون منسق لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات<sup>(1)</sup>.

#### د- الإتصال والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الإتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويرشح لفهم الوجيهات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

#### هـ- الإتصال والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة (مهما كان نوعها) أو لجهود أي جماعة من الجماعات المؤسسة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، بحيث يسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وتزداد أهمية الاتصالات من أجل التنسيق، وذلك في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض، حيث أنه في حالة وجود مثل هذه الأقسام يحتاج رؤساء الأقسام إلى اتصال أفقي بعضهم مع بعض حتى يتم التنسيق، أما الأقسام التي توجد استقلالية في عملها، فيقل الاتصال الأفقي من أجل التنسيق، مثلاً في حالة المصانع التي يعتمد أقسامها بعضهم على بعض في تدفق العمل يستلزم ذلك اتصال أفقي فعال بين رؤساء هذه الأقسام حتى يتم علاج أي مشكلة تمنع تدفق العمليات بين الأقسام المختلفة، أما في حالة الأقسام التي يبيع كل قسم منها منتجات مختلفة كلياً عن منتجات القسم الآخر، ففي هذه الحالة يقل الاتصال الأفقي بين هذه الأقسام، كما أن الاتصال الرأسي قد يعمل على الحد من خلال عملية تصفية لتدفق المعلومات من أسفل لأعلى، وذلك للخوف من نقل الحقائق إلى أعلى بواسطة المرؤوسين، فأحياناً لا

1- محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 136.

2- عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص ص 231-232.

ينقل بعض المرؤوسين الأخبار خوفا من رد فعل رؤسائه وفي هذه الحالة تقل فعالية الإتصال لأن قرارات الإدارة سوف تكون مبنية على بيانات ناقصة.

كما يمكن أحيانا أن يحتفظ الرئيس بمعلومات أساسية لنفسه دون العمل على تدفقها لمرؤوسيه، وذلك رغبة منه في تركيز السلطة أو إشعار المرؤوسين بأن لديه قوة كبيرة تتمثل في معرفته لمعلومات لا يعرفونها<sup>(1)</sup>، ولا شك أن العمل بهذه الأساليب يؤثر على فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

#### و- الإتصال والرقابة:

الإتصال ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع فعن طريق التقارير، وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج، في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، معنى ذلك مقارنة النتائج المتوقعة مع ما تم التوصل إليه في الميدان، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهيدا لتصحيحها وعلاجها وفقا لمعايير وخطط.

وبالتالي فهناك ارتباط بين الإتصال والهيكل، فوجد المنظمات تحاول دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الإتصال الرسمية، وقد أشار "مارش وسيمون" إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقرر تشمل عنصر الإتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الإتصال الرسمية، وبذلك فهي تمثل -القنوات الرسمية- وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسة.

#### و- الإتصال وإتخاذ القرارات:

يعتبر إتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وتتوقف عملية إتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إن توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف من نوع ما، وكذلك فهناك علاقة وطيدة بين الإتصال وإتخاذ القرارات، فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ويعتمد اختيار هنا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها، وأيضا عن البدائل المتاحة<sup>(2)</sup>. ولذلك يلعب الإتصال دور جوهري في عملية إتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن

1- حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص ص 341-342.

2- عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص 231.

توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد والعقلانية.

**تعريف الإتصال:** يعرفه هوفلاند بأنه "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال (مثيرات) رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة"<sup>(1)</sup>، كما يعرف بأنه "العملية التي من خلالها يتم تدفق وتبادل الخبرات والمعارف والمهارات والأفكار والمعلومات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والمشاعر على مختلف الإتجاهات بين وحدات المشروع المختلفة هذا من جهة ومن جهة أخرى بين المشروع أو المؤسسة أو البيئة الخارجية والعكس"<sup>(2)</sup>، إذ يتم هذا التبادل لتنسيق الجهود وتبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل ومشاكله حتى يتم تحقيق التفاهم بين العاملين بالمؤسسة وإحداث التأثير والإستجابة المطلوبة منهم.

لقد وضع كل من كلود شانون (C.E. Shannon) ووارنر ويفر (W. Weaver) (1949) مفهوم الإتصال بناء على مرجعيتهما العلمية (تقنيين)، إذ اعتبر أساساً لتعريفات ونماذج لاحقة حاولت شرح عناصر العملية الاتصالية، وقد قَدِّمًا فيه نموذجاً لعملية الإتصال يركز على النظرية الرياضية (الإتصال الهاتفي)، ثم طُبِّق في العلوم الإنسانية، وهو نموذج استخدم أصلاً لوصف الإتصال الإلكتروني<sup>(3)</sup>.

فقد طور وارنر ويفر هذا المنظور لحل العديد من مشاكل التفاعل والتبادل في العلوم السلوكية والتنظيمية، ولهذا فقد عرف الإتصال كعملية خطية ذات طريق واحد، يجتاز مراحل هي نفسها مراحل العملية الاتصالية الهاتفية، ويُخصص ويليام سكوت (W.R.Scott) الإتصال أكثر فأكثر، حيث يُركز على الإتصال التنظيمي، الذي يقول عنه بأنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام لرجع الصدى (FEED-BACK) بغرض التوصل إلى أفعال مُحددة تؤدي

1- محمود فتحي عكاشة: مدخل إلى علم النفس الإجتماعي، مطبعة بل برنت للطباعة والتصوير، القاهرة، 1997، ص 257.

2- مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

3-Amado.G et Guillet.A: **Dynamique des communications dans les groupes**, ed: Armond Colin, 2<sup>ème</sup> édi, Paris , 1991, P 4

إلى تحقيق أهداف التنظيم،<sup>(1)</sup> ويعتبر هذا التعريف أكثر دقةً وتحديداً، فالإتصال عند "سكوت" عبارة عن عملية رسمية يخضع لنظام دقيق مرتبط بالتفاعل بين مختلف أطراف العملية الإتصالية والتغذية العكسية. إن الإتصال كما أكد كل من R.Arcond و N.Bourbeau " هو نظام ديناميكي، من خلاله يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والعواطف والأحاسيس، وذلك عن طريق اللغة الشفوية أو المكتوبة، عن طريق نظام من الرموز والإشارات كالحركات والإيماءات أو الموسيقى وغيرها. فالإتصال إذن من شأنه تكوين علاقات عن طريقها توجد المؤسسات وتواصل أداء وظائفها"<sup>(2)</sup>، حيث يؤكد أليكسيس توكوفيل (Alexis de Tocqueville) أنه " دون أفكار مشتركة لا يمكن الحديث عن أفعال مشتركة، ودون أفعال مشتركة، يوجد أفراد وليس جسم اجتماع"<sup>(3)</sup>، فالإتصال هو أفعال مشتركة بين أفراد لتأسيس بناء اجتماعي.

يعتبر الإتصال من الأمور الحيوية والتي تعد على درجة كبيرة من الأهمية في حياتنا العامة عموماً وللمؤسسة خصوصاً، فالمؤسسات لا تستطيع أن تقوم بأي نوع من الأعمال دون القيام بعمليات الإتصال، فإذا لم تحدث عمليات الإتصال أو لم تتم على الوجه المطلوب فهذا معناه أن الأفراد (العاملين) قد لا يستطيعون معرفة الدور الذي يجب عليهم أدائه في المؤسسة.

إن الإتصال الفعال يساعد على تفهم الأفراد للأعمال بطريقة أفضل وشعورهم بأنهم أكثر أهمية واندماجاً في العمل، ويساعد الإتصال الفعال أيضاً على أن يكون الأفراد أكثر تعاوناً وتماسكاً وأكثر ولاءً وانتماءً، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال كون الإتصال يمكن من إيصال المعلومات القادمة وكذا القرارات من خلال قنوات الإتصال إلى جماعة العمل.

ترجع أهمية الإتصال إلى أنه أداة فعالة لتحقيق الأهداف ومنها نقل المعلومات وتأكيد الفهم للأشياء المختلفة والحصول على ردود فعل بخصوصها، والإقناع والحصول على مستويات معنوية معينة والمساهمة من جانب العاملين.

وتختلف أشكال الإتصال في تفاعلنا اليومي بين تعبيرنا بالكلمات وبين المعاني والإيحاءات التي نتناقلها عبر العديد من الاتصالات والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين الشفوية وغير الشفوية .

1- محمد حناوي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 1974، ص 122.

2-R.Arcond et N.Bourbeau: **la communication efficace**, de Boeck , universite belgeque.1998, P13.

3-Michel-Louis Roquette: **la communication sociale**, Dunod, Paris, 1998, P79.

**التواصل الشفوي:** وهو الإتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بوساطة اللغة المنطوقة المشتملة على كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى مفيد وينبع من هذا الإتصال قضيتان الأولى: قضية استقبال اللغة والثانية قضية استعمال اللغة ويستخدم في الإتصال عمليتي الاستماع والتحدث.

وبالرغم من أننا نسعى للتواصل من خلال المؤشرات غير الشفوية في سلوكنا لإعطاء معنى لتصرفاتنا، أو لتفسير المعاني التي ينطوي عليها سلوك الآخرين تجاهنا، إلا أن الجانب الأكبر من تفاعلنا يتم بواسطة الكلام، أي تبادل الحديث في سياق غير رسمي مع الآخرين وقد استقر رأي العلماء أن اللغة تمثل محور جوهريا للحياة الاجتماعية.

وعلاقتنا ومحادثتنا اليومية، تفرض مسبقا وجود تفاهم، وأنواع من المعارف المتبادلة التي تدخل في مجال التواصل بين الأطراف المعنية. خلال أحاديثنا اليومية واتصالاتنا وتفاعلاتنا الشفوية، وخلالها نرتكب الكثير من الأخطاء في أساليب النطق والتفوه بالكلمات والعبارات.

وقد قام سيجموند فرويد، في دراسته للأعراض المرضية النفسية التي تظهر في حياتنا اليومية بتحليل العديد من الأمثلة عن زلات اللسان، فهو يرى أن الأخطاء التي يقع فيها المرء من خلال الحديث مثلا إساءة النطق أو تحريف الكلمات أو التأتاة ليست أحداثا عفوية أو عرضية على الإطلاق، بل أنها تعبير عن مشاعر ومواقف حقيقية تكمن في أعماق النفس، واللاوعي بعد مرحلة من الكبت<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن أشكال استقبال اللغة تختلف باختلاف المكان والرسالة وموقف المستقبل وهيبة المرسل، ويمكن أن نلخص طبيعة استقبال اللغة الشفوية في الآتي:

#### أ - حسب طبيعة المكان:

يحدد المكان طبيعة استقبال اللغة الشفوية لدى المستقبل . فقد يكون المكان قاعة

محاضرات أو مسجد، فيفرض على المستقبلين الجلوس صامتين. ولو كان المكان قاعة نقاشات كما هو في مجلس الأمة فلا سكوت هناك، بحيث يتطلب مهارات الإتصال.

#### ب- حسب موقف المستقبل:

ليس للمستقبل موقف واحد أثناء تلقيه الرسالة؛ فقد يكون خائفاً فتتخفص نسبة فهمه للرسالة، ومن ثم يضعف تفاعله معها، وقد يكون مرهقا وقد يكون رئيساً في العمل.

#### ج - حسب موضوع الرسالة:

1- انتوني جيدنز: علم الاجتماع. مرجع سبق ذكره، ص 168.

يختلف استقبال اللغة الشفوية أحياناً بحسب الرسالة. فقد تكون ذات طابع ديني مرسل من طرف رجل دين ما يجعل المستقبل سيستقبلها بمزيد من الوعي والإدراك والحرص. وإذا كانت الرسالة ذات طابع شعاري فسيكون تفاعل المستقبل معها أقل. وغيرها، وبهذا يختلف استقبالنا لكل رسالة عن الأخرى.

**د - حسب مكانة المرسل الاجتماعي:**

ترتفع درجة الاستقبال إذا كان المرسل ذا هيبة لدى الناس، فرجال الدين محترمون يثق الناس بعلمهم وتقواهم فيأخذون عنهم سلوكهم قدوة وينفعلون بأحاديثهم . وهناك رجال تربية واقتصاد وسياسة ومجتمع وفن وعلم وصحافة يتمتعون بهيبة كبيرة لدى الجمهور وهم يستطيعون أن يكونوا أكثر أثراً من غيرهم في الجمهور نتيجة لهذه الهيبة.

## 2 - التواصل غير الشفوي:

من بين هذه الأخيرة تغيرات ملامح الوجه والإيماءات وحركات الجسد، ويطلق على التواصل الشفوي عادة اسم لغة الجسد، وقد نستعمل لغة الجسد كذلك والمؤشرات الشفوية إما الألباز أو لتعزيز ما نقوله عن طريق الكلمات، ويمكن شرحها في الآتي:

### أ- الوجه والإيماءات والمشاعر:

تعتبر تعبيرات الوجه واحدة من أبرز جوانب التواصل غير الشفوي وقد طور بول ايمان ورفاقه نظاماً رمزياً لوصف حركات عضلات الوجه التي تعبر عن إحساس أو فكرة ما وقد حاولوا بهذا الأسلوب إضفاء بعض الدقة على الكثير من الآراء ووجهات النظر المتناقضة المتعددة التفسيرات حيث أن الباحثين لا يتفقون فيما بينهم على تحديد المشاعر وتصنيفها.

وكان داروين يرى أن أنماط التعبير عن المشاعر متماثلة عند جميع الكائنات الحية وقد خالف هذا الرأي بعض الباحثين، حيث أجرى ايمان ورفاقه دراسة على جماعات منعزلة في غينيا الجديدة، لم يحدث لأفرادها الاتصال مع أية جماعة خارج بيئتهم، واستطاع أفراد هذه الجماعة أن يميزوا ويجددوا تعبيرات الوجه التي تدل على 6 أنواع : من المشاعر : السعادة، الحزن، الغضب، الاشمئزاز، الخوف والدهشة، ويرى ايمان، أن نتائج بحوث ودراسات أخرى جرت في هذا المجال تعزز الرأي القائل بأن: تعبيرات الوجه وأحاسيس والمشاعر المختلفة هي نزعة غريزية أو فطرية.

إلا أن أكثر أساليب الحركات تحددتها الثقافات والجماعات بصور عديدة، وليس ثمة جماعات أو هيئات محددة لحركات الجسد يمكن اعتبارها خصائص مشتركة وعامة بين جل الناس إن لم يكن كلهم، ففي

بعض المجتمعات على سبيل المثال يحني بعض الناس رؤوسهم في دلالة على النفي، في حين يقوم شعوب أخرى بنفس الحركة للإعراب عن الإيجاب والموافقة.<sup>1</sup>

### 1- الجنوسة والتواصل غير الشفوي:

ثمة أسباب عديدة للاعتقاد بان للجنوسة بعدا مهما في تفاعلاتنا اليومية. فالتفاعلات تتشكّل بفعل السياق الاجتماعي الأوسع، من هنا فإنه ليس من الغريب أن نعي بان التواصل الشفوي متميز ومختلف بين الذكور والإناث، بعوامل اجتماعية يرتبطان بقضايا القوة والمشاركة الاجتماعية.

ويمكن أن نلمس الجانب الدينامي في هذه التفاوت في عملية التفاعل العادية التي تمر بنا في حياتنا اليومية، ولنأخذ مثلا : واحد من أكثر الأنواع الاتصالي غير الشفوي شيوعا وهو التواصل البصري - لقاء عين بعين . فالأفراد الذين يستخدمون العين بالعين بأكثر من أسلوب بهدف إلى اجتذاب الاهتمام خلال التفاعل الاجتماعي ويحدث هذا في المجتمعات التي يسيطر فيها الرجال على النساء في مجالات الحياة العامة<sup>(2)</sup> والخاصة حيث يبادر الرجال بإعطاء الحرية لأنفسهم أكثر من النساء في التواصل عن طريق لقاء العين بالعين.

ومن بين الأشكال المختلفة لهذا النوع من التواصل غير الشفوي، يتخذ التحديق أهمية خاصة ومعنى متميزا، إذ ما قورن بالنظرة العابرة، وفي المجتمعات الذكورية يعتبر تحديق الرجل بالمرأة تصرفا طبيعيا، وإذا ما أحست المرأة بالانزعاج من تحديق الرجل بها فإنها قد تميل بوجهها إلى اتجاه آخر، ومن جهة أخرى فان تحديق المرأة بالرجل على هذا النحو تفسر بمعايير ذلك المجتمع<sup>(3)</sup>.

### أبعاد سلوك الإتصال التفاعلي:

وقد وجدت محاولات علمية لمعرفة أبعاد سلوك الإتصال التفاعلي الذي يحدث بين الفرد والآخرين خلال عملية التفاعل الاجتماعي<sup>(4)</sup>:

أ- **الوضوح وعدم الغموض:** حيث أوضحت دراسات الإتصال أن الشخص لا يستطيع في الحقيقة أن يحدث اتصالا بالآخرين أو أن يعرفهم، دون أن يتحدث إليهم من مشاعره وأفكاره وبمعنى آخر دون أن يكشف لهم عن ذاته، حيث اتضح أن غموض الذات وعدم الرغبة في إظهار المشاعر والأحاسيس

1- انتوني غيدنز: علم الاجتماع. مرجع سبق ذكره، ص 162.

2- انتوني غيدنز: علم الاجتماع. مرجع سبق ذكره، ص 163.

3- نفس المرجع، ص 163.

4- سعيد عبد الرحمن: السلوك الإنساني : تحليل وقياس المتغيرات، ط3، مكتبة الفلاح، الكويت، 1983، ص152.

والمعتقدات والأفكار أمام الآخرين تؤدي إلى استجابة أكثر سلبية، وإلى الغموض أيضا من طرف المستقبل.

ب - الحذر: هو أحد المعاني التي تشير إلى احتفاظ شخص ما بما في أعماقه عند تفاعله مع الآخرين، ويتضمن أيضا الحرص على الظهور أما الآخرين والتأثير فيهم بنغمات صوتية معينة والتفاعل مع ما يقوله الآخرون .

ج - التقييم وتقبل النقد: ويتضمن القدرة على تقبل النقد من الآخرين وتقبل تقييمهم بما قد يبدر منه من أخطاء أثناء الحديث.

### 3 - التفاعل الاجتماعي واختلاف الزمان والمكان:

كل واحد من الأفراد في حياته اليومية المعتادة يلتقي ويتحدث مع أنواع شتى من الناس بدءاً من العائلة إلى الجيران إلى الأصدقاء إلى المعارف إلى زملاء العمل وانتمائه إلى جماعات في مكان العمل أو خارجه يجعل كل واحد من هذه اللقاءات تتميز عن الأخرى بما يسميها جوفمان بالأقواس المفرطة، التي تكون بمنزلة علامات الفصل بين التفاعلات المركزة وغير المركزة، حيث يكون فيها المكان سيد الموقف، فعند لقاء مدعويين في حفل عام على سبيل المثال فالمكان يجعل الفرد يتموضع ويزداد تحكما في صوته وحركات جسمه، وعندما يدخل سيقا جديداً ويتخذ دوراً قد يكون مختلفاً عما يقوم به في أوضاع أخرى في حياته اليومية.

وفي الأماكن المحصورة والضيقة مثل المصاعد، يتعذر على الأفراد الموجودين في هذا الموضع المحصور أن يقدموا انطباع واضحاً جداً لمن معهم بأنهم لا يسمعون أو لا يشعرون بتصرفات وأقوال الآخرين اللذين يستخدمون المصعد معهم في تلك اللحظة .

وعندما يكون الواحد منا برفقة الآخرين أو على مقربة منهم فإننا نتواصل سوياً وبصورة مستمرة من خلال الأساليب غير الشفوية مثل تعبيرات الوجه وحركات الجسم. وفي كثير من الأوضاع الاجتماعية، نمارس ما يسميه "جوفمان"، بالتفاعل غير المركز مع الآخرين هذا النوع من التفاعل يحدث عندما يبدي الأفراد ما يوحي بأنهم يدركون وجود الآخرين

معهم، ويحدث هذا عندما يتجمع الناس سوياً، سواء كما في حال الشوارع المزدحمة أو في قاعات السينما أو الاحتفالات أو الحفلات.

في حين يحدث التفاعل غير المركز عندما يتتبعه أفراد لما يقوله أو يفعله الآخرون وهادين النوعين من التفاعلات يتمثلان الجانب الأكبر من التبادل الذي نعيشه في حياتنا اليومية، مع العائلة، الأصدقاء وأصدقاء العمل.

وفي عصرنا الراهن، تقدم تكنولوجيا الإتصال مثلاً آخر عن الترابط الوثيق بين أشكال الحياة الاجتماعية من جهة والقدرة على التحكم والسيطرة من جهة أخرى على الزمان والمكان، وأتاحت أشكال الثقافة المستجدة مثل الإنترنت التفاعل مع أناس من شتى بقاع العالم لم نكن قد رأيناهم أو اجتمعنا بهم من قبل، وقد أعاد هذا ترتيب المكان بحيث أصبح بإمكاننا التفاعل مع آخرين يبعدون عنا بالآلاف من الكيلومترات من دون أن نتحرك من أماكننا كما عدلت هذه النقلة من مفهوم الزمان حيث أصبح التواصل يتم بصورة فورية مخترقين الزمان والمكان في لحظات معدودة.

وأضحت الخدمات تقدم عن طريق وسائل الإتصال الحديثة دون أن يتم اللقاء المباشر بيننا وبين الموظفين ما جعل مجتمعنا الحديث في نظر الباحثين مجتمع مكتوم الأنفاس.

ويتخوف بعض الباحثين من التقدم المتسارع لتكنولوجيا الاتصالات، مثل البريد الإلكتروني والردشة والتجارة الإلكترونية، وتأثيرها على التفاعل الحقيقي بين الأفراد اللذين أصبحوا أكثر عزلة عن بعضهم مع تسارع نبض الحياة الحديثة، بل أصبح الناس يتفاعلون مع أجهزة التلفاز والحاسوب أكثر مما يتواصلون مع جيرانهم .

وقد بينت دراسة بريطانية أن ما يقارب نصف العاملين في المكاتب أفادوا أن الإنترنت قد حلت محل تواصلهم مع الآخرين وجها لوجه، ويرى ثلث المستجوبين، أنهم يعتمدون استخدام الايميل ليتجنبوا اللقاء وجها لوجه.

ويرى "لوك" أن هذا النوع من التواصل ينتج عن العقل بالدرجة الأولى، حيث أننا عندما نتفاعل بأجسامنا فان حركات وجهنا وعضلاتنا كلها تستخدم في حين أنه عند استخدامنا للإنترنت، فعقولنا تكون حاضرة في حين تغيب وتتلاشى مفعولية أجسامنا<sup>(1)</sup>.

1- انتوني غيدنز: علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 179.

**خلاصة الفصل:**

إن معظم الباحثين في مجال التنظيم في المؤسسات ركزوا على دراسة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات كأحد أبرز العناصر التي تلعب دورا محوريا في المؤسسات الحديثة، والتي قد تساهم في تحقيق أهداف المنظمة في مختلف جوانبها التنظيمية والسلوكية.

ولمعرفة أهمية ودور الإتصال التنظيمي تم التطرق في هذا الفصل الى مختلف مفاهيم الإتصال التنظيمي، وهياكله الاتصالية، وابرار أهميته واهدافه وأهم معيقاته ومقومات الإتصال التنظيمي الفعال.

# الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

أولاً: ماهية الانتماء التنظيمي.

ثانياً: التنشئة التنظيمية

ثالثاً: الهوية المهنية وجماعات العمل.

رابعاً: أنماط وأبعاد الانتماء التنظيمي

خامساً: مميزات الانتماء التنظيمي

سادساً: المداخل النظرية المفسرة للانتماء التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق الى أحد أهم المواضيع التي شغلت العديد من المنظرين وكذا مختلف المنظمات وهو الإلتواء التنظيمي، حيث سنحاول أولاً تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالإلتواء التنظيمي، وبما أن الإلتواء التنظيمي مرتبط بعدة عوامل واعتبارات أخرى فقد حاولنا التعرض الى التنشئة التنظيمية، ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت طرائق اندماج الأفراد في سياق جديد للعمل، وبما أن الإلتواء مرتبط أساساً بالجماعة التي ينتمي اليها الفرد فقد حاولنا التطرق الى الهوية المهنية وجماعات العمل والتي تعتبر مجالاً لتوقعات الفرد عن المؤسسة والمصدر الأساسي لتنمية مهارات وتحقيق رغباته واشباعاته.

بعد ذلك حاولنا التطرق الى أهم أنماط وإبعاد الإلتواء التنظيمي التي قد تساهم في زيادة إلتواء العامل وولائه للمؤسسة، ثم أخيراً حاولنا التطرق الى مميزاته وكذا أهم المداخل النظرية المفسرة له.

## أولاً: ماهية الإلتزام التنظيمي.

## 1- تعريف الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام مفهوم اجتماعي ونفسي باعتباره عملية تبادلية بين الفرد والجماعة، كما يعد الإلتزام من أهم الحاجات الأساسية التي بدونها لا يمكن أن تكون هناك جماعة أو مجتمع، فالرغبة في الإلتزام هي التي تجعل المجتمع ممكناً، باعتباره مفهوم نفسي من حيث رغبة الفرد في التجمع والحاجة من أن يكون جزء من جماعة معينة، فبفضل الإلتزام تكون جماعة تعد الإطار المرجعي للفرد ومصدر لتحقيق أهدافه، وبالنظر إلى مختلف الدراسات والمؤلفات التي تناولت مفهوم الإلتزام نجد اختلافاً بين هذه التعريفات من حيث أن الإلتزام حاجة أو دافع أو شعوراً أو اتجاهاً وذلك على النحو التالي:

يرى ميتشلي "أن الإلتزام هو شعور ورغبة، والإلتزام إلى الجماعة هو المشاركة والتعاون والانسجام على مستوى الجماعة ككل"<sup>(1)</sup>. وهذا يعني تداخل الولاء مع الإلتزام والذي يعبر الفرد من خلاله عن مشاعره اتجاه جماعة انتمائه، كما يعرف على أنه "ما يشعر به الفرد نحو الجماعة أو المؤسسة، فكونه يشعر بالراحة في هذه الجماعة، فهذا الشعور نافع وإيجابي للجماعة، وكلما كان الشعور بالإلتزام إلى الجماعة قوي كلما كان للفرد الميل لتبني القيم، ومعايير، وقواعد وسلوك الجماعة"<sup>(2)</sup>، وورد في معجم العلوم الاجتماعية أن "الولاء والإلتزام هو ارتباط الفرد بجماعة، حيث يرغب الفرد في الولاء والإلتزام إلى جماعة قوية يتمم شخصيتها ويوحد نفسه بها مثلاً لأسرة أو النادي أو الشركة"<sup>(3)</sup>. ذلك أن الإلتزام إلى الجماعة يحقق للفرد الشعور بالأمن من خلال ما تقدمه الجماعة من إشباع لحاجات الفرد، ومكانة متميزة في وسطه الاجتماعي، وهذا ما أكده إميل دوركايم حيث يرى أن الإلتزام هو الحالة التي يجد فيها الفرد نفسه معتمدا عاطفياً واقتصادياً على الجماعة، بحيث نجد أن الجماعة هي التي تمنحه مكانته وتتولى إشباع حاجاته.

1- mucchielli, r, **le travail en équipe** (5e éd.). paris: esf éditeur, 1984, p37.

2-matthieu de nanteuil-miribel, assâd el akremi (dirs.), **la société flexible : travail, emploi, organisation en débat** , ramonville saint-agne, éditions erès, (sociétés en changement), 2005, p186.

3- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 16.

إذ أن إميل دوركايم يقدم لنا تشخيصاً واقعياً "للانتماء الإيثاري، الذي قد يأتيه الفرد فداءً للجماعة وتضحية من أجلها، أو أنه ينظر إلى ذاته باعتباره أصبح عبئاً على الجماعة، وذلك لأن الفرد يستمد في العادة وجوده من الجماعة".<sup>(1)</sup>

ويرى البعض أن " مفهوم الانتماء يشير إلى الانتساب لكيان ما، يكون الفرد متوحداً معه، مندمجاً فيه، باعتباره عضواً مقبولاً منه ومتقبلاً له، وله شرف الانتماء إليه ويشعر بالأمان فيه، وقد يكون هذا الكيان جماعة، طبقة، وطن، وكذلك تداخل الولاء مع الانتماء والذي يعبر الفرد من خلاله عن مشاعر تجاه الكيان الذي ينتمي إليه"<sup>(2)</sup>، ويضيف كلود دوبار DubarJ-C أن "الانتماء هو حالة من التوحد مع الجماعة، حيث تلعب التنشئة التنظيمية الاجتماعية دوراً فعالاً في التوحد وتكوين هوية، وبفضل التنشئة التنظيمية الاجتماعية يضمن الفرد انتماءه للجماعة، ويرى بيرشرون Percheron أن علامة الانتماء عند الفرد هو اكتساب ما سماه سابير Sapir " المعرفة الحدسية" وما بينه هالبواتشس Halbwachs في جملته الشهيرة "بداية التفكير مع الآخرين"<sup>(3)</sup>، وبين كل من سابير وهالوش أن الانتماء هو توحد الفرد مع الجماعة واكتساب المعرفة وإدماج الفرد لقيم ومعايير الجماعة بتكوين علاقات مع أعضائها وتبني اتجاهات الجماعة، إن هذه الحاجة الاجتماعية التي على الفرد إشباعها، تخرجه من عزله واغترابه وتتيح له دوراً داخل الجماعة يساعده على تحقيق أهدافه وأهداف الجماعة.

ومن خلال العرض السالف للمفاهيم الاصطلاحية للانتماء يظهر، أن الانتماء يشير إلى نوع من التوحد بين الشخص والجماعة مع توفر الشعور بالأمان والرضا والفخر والاعتزاز بها، كما يقصد بالانتماء أيضاً اتجاهها يستشعره الشخص عن طريق اندماجه في جماعة، وتوحده بها، وأنه صار جزءاً مقبولاً منها، وله مكانته الفريدة ووضعه الآمن بها، والملاحظ أن كل تلك الأفكار تؤكد على استحالة حياة الشخص دون انتساب، هذا الانتماء الذي يبدأ صغيراً من أجل إشباع عوز الإنسان اللازمة منذ ميلاده، وينمو هذا الانتماء بنمو الشخص ونضجه، إلى أن يصبح انتساب للمجتمع الذي عليه أن يشبع حاجات أفرادها، ولا يمكن أن يتحقق للإنسان الإحساس بالأمن والحب والصدقة، سوى عن طريق الجماعة.

ويمكن فهم الانتماء التنظيمي على أنه إدراك الموظف أو العامل على أنه عضو في جماعة عمل محددة مدرك لقيم ومعايير تلك الجماعة التي يتبع إليها وتبناها، ويتفاعل مع أعضائها، ليكون هذا الوعي

1- ليلة علي: الطفل والمجتمع، التنشئة الاجتماعية وأبعاد الانتماء الاجتماعي، المكتبة المصرية للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص313.

2- خضر ابراهيم لطيفة: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الناشر، القاهرة، مصر، 2000، ص27.

3- dubar,c., & tripier, p, **sociologie des professions**. paris: a. colin, 1998, p25.

إحساس الشخص أنه جزء من الكل يتقمص تلك الجماعة ويفتخر بها، الأمر الذي يدفعه إلى الإلتزام واكتساب هوية مهنية ومكانة داخل محيطه المهني وإشباع حاجاته العينية والمعنوية.

إن الشعور بالانتماء إلى المؤسسة في مفهومه المجرّد يصعب قياسه كما قد لاحظنا من خلال المفاهيم السابقة لكن سوف نحاول التعرف على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة في ظاهره كسلوك ممارس داخل المؤسسة يمكن قياسه والتنبؤ به ومن أهم مظاهره تلك السلوكيات التي تترجم الشعور بالانتماء كما تناولته مختلف البحوث السوسولوجية، باعتبار مفهوم الشعور بالانتماء حقيقة ممارسة داخل المؤسسة له مؤشرات وأهم هذه المؤشرات السلوكية الدالة على الشعور بالانتماء، الإلتزام التنظيمي والمساهمة التنظيمية والاندماج التنظيمي والامتثال وهي أكثر المؤشرات أهمية داخل المؤسسة والتي تربط العامل بمؤسسته وبعمله.

إن مفهوم الانتماء إلى الجماعة في علم النفس وحسبما نوه به لورنزي سيولدي Lorenzi-Cioldi هو: "ما يسمح لكل فرد بالتعريف الذاتي لنفسه والظهور كشخص متوحد مع الكل"<sup>(1)</sup>، فالانتماء حسب ما سبق هو اكتساب سلوك الجماعة والتوحد معها واكتساب هوية يعرف الفرد بها نفسه.

يعتبر الباحث الاجتماعي الشهير "إلتون مايو" كواحد من الأوائل الذين أشاروا إلى مفهوم الانتماء إلى المؤسسة أو الانتماء التنظيمي وذلك من خلال بحوثه حول طبيعة الإنسان، إذ وضح ذلك بقوله: "أن الخطأ الكبير في الثورة الصناعية هو جعل العامل غريب عن ما هو جزء كبير من ما هو مهم في الحياة، ويؤكد على أن العامل يظهر حاجته إلى الانتماء بقلقه حول قبوله من طرف جماعة العمل أكثر من قلقه حول ما يكسبه، وفي ما يتعلق بنظرية "تايلور" فيرى الباحث "مايو" أن النظرية أكدت فقط على أن هذا القلق يتعلق بكل ما هو عقلي أو موضوعي لكن كان عليها النظر من جانب وجداني أو شعوري"<sup>(2)</sup>.

إن وعي الباحث "مايو" بأهمية العلاقات الإنسانية وبأهمية مفهوم الانتماء داخل المنظمات يؤكد على أهمية هذا المفهوم باعتباره عنصر يعبر عن العلاقة بين العامل والمؤسسة التي توظفه، فالانتماء ظاهرة من ظواهر العلاقات الإنسانية وحاجة ضرورية للحفاظ على الاستقرار النفسي والاجتماعي للفرد، فقد أظهرت أبحاث "مايو" أن زيادة الإنتاج كان نتيجة المواقف الاجتماعية التي وضعت فيها العاملات وقد سمحت عبر التبادلات والتعاون إظهار الشعور بالانتماء إلى المجموعة أكثر من الظروف

1 - F. Lorenzi-Cioldi. **Les Représentations Des Groupes Dominants Et Dominés**, Collections Et Agrégats univ Grenoble : Pug, 2002. Michèle Dumas. P200.

2 - Dubar, C : **La Construction Sociale De L'insertion Professionnelle**. Education Et Sociétés, 7(1), 2001, p23-36.

الخارجية (الإضاءة، ودرجة الحرارة، الرطوبة)<sup>(1)</sup>، يعتبر "بورتر وستيرز ومودي" من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الإلتزام التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الإلتزام "على أنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المؤسسة التي يعمل بها"<sup>(2)</sup> وأكدوا على وجود مؤشرات تؤكد على إلتزام العامل إلى المؤسسة وهي: (3)

- اعتقاد قوي لدى العامل بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها؛

- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة؛

- الرغبة الجادة في الحفاظ على استمرارية عضويته داخل المؤسسة.

يتضح جليا أن هناك رابطة وجدانية تربط الشخص بمؤسسته، وتترجم عن طريق مجموعة من السلوكيات التنظيمية، كما بين التعريف الماضي تفاعل الشخص مع قيم وأهداف الشركة يمنحه رغبة قوية بالاستمرار داخل التنظيم، ويتضح الإلتزام المنهجي بمدى قوة الشخصية ومقدرتها على الاندماج في الشغل عن طريق ما يحصل عليه العامل من تنشئة تنظيمية تساعده على إدماج قيم ومعايير المؤسسة التي توظفه وتكوين هوية مهنية، ويمكن قياس الإلتزام التنظيمي بثلاث أبعاد حسب "بورتر وستيرز ومودي":

- الاعتقاد القوي بالقيم وأهداف التنظيم وقبولها؛

- الاستعداد لبذل الجهد الفعال لمصلحة التنظيم؛

- الرغبة القوية من جانب الفرد للاستمرار في العمل داخل التنظيم الرسمي.

ويرى كل من "مارش وسايمون" أن "الإلتزام التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط

الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب، وحوافز، ورواتب سنوية"<sup>(4)</sup>.

إن الإلتزام التنظيمي ربما يتمثل في تلك العلاقة الرسمية التي تربط الفرد بالمؤسسة وتحكمها مجموعة من القوانين التي توجب على العامل القيام بالمهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى علاقة وجدانية تتمثل في تقديم العامل عملا ذو نوعية وتوظيف كل طاقته للعمل ومساعدة زملاءه وبذل أكبر جهد ممكن أثناء العمل والحفاظ على استمرارية تلك العلاقة الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل إثبات ولاء لها

1- agache, c : **les identités professionnelles dans la sidérurgie et leur transformation** : l'exemple des opérateurs des salles de contrôle des hauts-fourneaux à usinor-dunkerque. lille1, 1989, consulté à l'adresse, <http://www.theses.fr/1989lil12002>

2- Sahut, Jean-Michel, **les relations salariés-employeurs. quel partage des valeurs ?** éditions l'harmattan, 2010, p31.

3 - محمد أحمد الصيرفي: **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص217.

4 - Pascale Desrumaux, Sabine Pohl Et Anne-Marie Vonthron : **qualité de vie, risques et santé au travail** , l'harmattan (ed), 2001, p80.

وفي المقابل يحصل العامل على امتيازات مادية ومعنوية وهي تعبر عن المطلوب من المؤسسة اتجاه العامل، كتقديم أجر مناسب ومعاملته بعدالة مع باقي العمال وتوفير ظروف العمل مناسبة، أو بصيغة أخرى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الفرد الأساسية وتوفير فرص له للتقدم في مجال العمل.

إن انتماء العامل إلى المؤسسة موجه بعنصرين أساسيين:

- **العنصر الأول:** يتعلق بالعامل نفسه وحاجاته ورغباته من أجل تحقيق وتقدير الذات وتنمية قدراته.

- **العنصر الثاني:** يتمثل في العوامل الخارجية المحيطة بالعامل والتي تتعلق بالمؤسسة وسياساتها وأهدافها وطرق تحفيز العمال وظروف العمل وما توفره لهم من فرص وإدراك العامل ووعيه بذلك.

ف يتم التعبير عن الشعور بالانتماء من خلال نماذج سلوكية معينة لها علاقة إما بالمؤسسة كالمساهمة التنظيمية مثلا، أو لها علاقة بعمله كالالتزام التنظيمي أو لها علاقة مع زملائه من خلال الاندماج التنظيمي وحتى العلاقة مع سياسة المؤسسة ونظامها من خلال سلوك الامتثال للقوانين واللوائح، ومما سبق يمكن تعريف الانتماء على أنه العلاقة التبادلية بين العامل ومؤسسته من خلال ضمان الاستقرار الفردي للعامل والاستقرار الاقتصادي للمؤسسة.

## 2- أهمية دراسة الانتماء التنظيمي:

يعد الانتماء التنظيمي<sup>(1)</sup> أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمؤسسة والذي حظي باهتمام كبير لدى كل من المديرين والعلماء السلوكيين والباحثين السوسيوولوجيين، حيث أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت للانتماء التنظيمي هذه الأهمية، يمكن تلخيص ذلك في:

1) إن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي مؤسسة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصا دوران العمل، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا بالمؤسسة ويعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2) أن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين والباحثين السوسيوولوجيين، كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

3) هو أن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات التفاعلية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

وفي دراسة حديثة نسبيا قام بها فريق بحث مشترك كندي جزائري في المؤسسات الجزائرية، حيث تم تسجيل أن عاملي الأمن الوظيفي والانتماء التنظيمي، سجلا أكبر قيمة للمؤشر في هذه الدراسة

1- Mercure Daniel et Al, **culture et gestion en Algérie**, paris, harmattan, 1997, p69.

الميدانية\*<sup>1</sup>، وهذا ما يفسر أن كلا العاملين لهما دور كبير في تحفيز العمال في الجزائر أما عامل الإلتناء فيعكس حاجة العمال إلى إقامة علاقات طيبة مع الإدارة مع كون أنهم يعملون في نفس المكان يجعلهم يقتسمون نفس الأهداف التي تبرز في شكل حاجات أولوية.

جدول رقم (01) يبين أهمية الإلتناء حسب صنف العمل

صنف العمل			عوامل التحفيز في العمل
التنفيذ	التحكم	الإدارة	
9.40	9.39	9.04	الأمن
9.31	9.39	9.36	الإلتناء
9.14	9.25	9.43	الحدثة
9.11	8.82	8.18	التقدير والاعتبار
8.85	8.73	8.25	الحاجات الفيزيولوجية
السن			عوامل التحفيز في العمل
45 سنة	35 - 44	34 سنة	
9.45	9.27	9.37	الأمن
9.39	9.37	9.28	الإلتناء
9.31	9.28	9.10	الحدثة
9.22	8.73	8.91	التقدير والاعتبار

المصدر: زعيبي م. وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر،

2007.

1- زعيبي مراد، وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2007.

## ثانيا: التنشئة التنظيمية

## 1- مفهوم التنشئة التنظيمية:

يمكننا أن نعرف التنشئة التنظيمية باعتبارها الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد في العادة إلى فهم والتفاعل مع بيئته الجديدة للعمل<sup>(1)</sup>، في الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة تكوينه وتلقينه، لكي يصبح مفيداً، متوافقاً وعضواً بكل ما تحمله العبارة من معاني، هكذا نلاحظ أن فلسفة التنشئة التنظيمية تختلف بحسب المنظور، إذ تقابل بين التكامل والاندماج لكن الغاية تظل في الأساس هي نفسها: توافق الموظف مع المؤسسة المستخدمة - وليس العكس، وهو ما كان يعكس بدلا من ذلك النزعة الفردانية، هنا تتطلب جوانب عديدة من قبل الموظف الجديد، مثل سلوكياته، قيمه، كفاءاته ومهاراته، ويجب عليه أن يكتشف هذا الأخير كيف يوظفها من أجل التكفل بشكل لائق بدوره في مؤسسة تشتغل واشتغلت قبل مجيئه بثقافة خاصة بها، من جانب آخر وعلى عكس التكيف في المهنة أو ممارسة حرفة (التنشئة المهنية) فإن المؤسسات الصناعية لا تسهل مطلقاً عملية التنشئة التنظيمية المستقبلية لعمالها، من جهة لأنها ليست مزودة جيداً في مواجهة التنوع الثقافي والمعياري للمؤسسات، ومن جهة أخرى لأنها ليست مطالبة عموماً ولا تشجع على القيام بذلك، بواسطة العاملين.

ذلك أن التنشئة التنظيمية من وجهة نظر الموظف الجديد تعتبر مرادفاً لعمليات تكيف كبير، ومع أنها عملية متشابكة، فإن التنشئة تقترب من عمليات الاندماج المهني والهوية المهنية<sup>(2)</sup> وبالنظر إلى التحديات التي تمثلها عملية التنشئة الاجتماعية للمؤسسة، فإن فهمها من قبل علم التدبير (الماناجمنت) والتسيير تصبح ضرورية، وفي لحظة وزمن التنشئة التنظيمية يقع الوافدون الجدد في قلب عملية معرفية حرجة من بناء المعنى وأحيان كردة فعل حيال صدمة الواقع، فإن فعالية ممارسات التنشئة يمكنها أن تتضاعف.

في هذا المعنى فإن المقاربة الإستراتيجية للتسيير والتدبير ستسمح هنا ليس وحسب بالاستجابة لحاجات التأطير المعلومة وتحفيز الموظفين الجدد، لكنها تشجع أيضاً على انحياز قيمهم الفردية إلى

1 - زعيبي مراد وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص 75.

2- Delphine Lacaze Et Fabre C, Présentation Du Concept De Socialisation Organisationnelle , Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze Et K. Mignonac (Dir.), Comportement Organisationnel: Contrat Psychologique, Emotions Au Travail, Socialisation Organisationnelle, Editeur: De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2005, p289-292.

المبادئ التنظيمية التي يتم البحث عنها لكي يتم إدماجها<sup>(1)</sup>، في عبارة أخرى من الأساسي أن يستفيد التسيير من الظروف الملائمة للأسابيع والأشهر الأولى من وصول العامل الجديد لكي يتم تبني مقاربة بناءة لعملية التنشئة التنظيمية، من جهة أخرى تم تبين أنه في ظل غياب دعامة تنظيمية فإن الموظف الجديد يمكن أن يتأثر بثقافات فرعية إن لم نقل مضادة لتوجهات المؤسسة وربما قد يطور آلياته الخاصة للتكيف عندها فإن الشروط المتأخرة للتدبير لا يمكنها بالضرورة أن تؤدي إلى إعادة موقعة التصور الذي قام العامل الجديد بتطويره عن وسطه المهني، لأن الفرد الذي يكون قد بلغ منطقة ارتياح، يبحث عن المعلومات التي تليق بخطاطته المرجعية بدلا من التغيير.

## 2- نماذج التنشئة التنظيمية:

يتفق أغلب الباحثين على أن هناك نموذجان ممكنان من التنشئة التنظيمية<sup>(2)</sup>:

- نموذج مؤسساتي؛

- نموذج فردي.

ويمكن التمييز بينهما في الحقيقة من حيث مستوى الاهتمام الذي توليه المؤسسة إليهما، في هذا المعنى، فإن التنشئة الفردية يمكن أن تعتبر كطريقة جزافية (غياب أو اهتمام ضعيف من المؤسسة)، حيث لا تكون المؤسسة مهياً حقيقة لإدماج الوافد الجديد في وسطها وحيث يتم سريان هذا الاندماج بدلا من ذلك حالة بحالة، وتتميز التنشئة الفردية المسماة "تكيفية" عموما بتجربة أولى مرتجلة، بتكوين مبدئي غير رسمي وبأنشطة عشوائية متنوعة ومؤطرة نسبيا، سيميل الموظف الجديد إذن إلى تنشئة نفسه أو يسد عيوبها وثغراتها، وهو ما يسيء إلى عملية انخراطه التنظيمي، وبالمقابل، نلاحظ أن تجديده واستقلالته ستكون محفزة، وبالعكس، تكون التنشئة المؤسساتية المسماة "معيارية" مبنية وتشجع على تكيف الموظف الجديد في المؤسسة وعلى تقبل دوره واستيعاب الثقافة التنظيمية، وبدلا من ذلك تكون الطريقة جماعية، تفضل العلاقات الرسمية والصريحة والأنشطة الدورية المعدة مسبقا، يميل هذا النموذج من التنشئة إلى التقليل من الالتباسات ويشجع على الانخراط التنظيمي، وهذا ما يفرز أثرا منحرفا يتمثل في رغبة التجديد والأداء عند الموظف الجديد.

1- بوخريسة بوبكر: المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة باجي مختار-عناينة، الجزائر، 2005، ص 86.

2- بن جيتور عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2000، ص 95.

واليوم أيضا نلاحظ أن العمليات غير المخططة جد منتشرة، ومن المعروف أنه لا يكفي أن ينهي الموظف الجديد تنشئته بشكل لائق، إذ لا يهم نموذج التنشئة المستخدم، إذ يجب أن تتخرط المؤسسة برمتها في المقاربة (1)، ونموذجيا يجب أن يقع تقاسم لمختلف المسؤوليات بشكل نموذجي: يجب أن تتسق إدارة الموارد البشرية العملية، بينما يوفر المشرفون والمدربون المعارف والبيانات الضرورية، ويجب أن يمنح الرفاق دعمهم وأن يستثمر الموظفون الجدد في نجاح اندماجهم الخاص، بيد أنه من النادر أن تسود هذه الحالة، إن المكلف بعملية التنشئة عادة ما يكون هو الموظف الذي سيتم استخلافه، ناهيك أنه إذا تفحصنا انخراط الرفاق، فإن الكتابات تكشف أن التنظيمات لا تستخدم بما يكفي أو على الأقل بشكل واعي، دعم رفاق العمل، وتكون الاتصالات بين الرفاق ميسورة في الغالب، يوما بعد يوم، وحقيقة فإن الحد من التبادلات يمكن أن يسيء إلى الانخراط التنظيمي للوافدين الجدد.

### 3- مراحل التنشئة التنظيمية:

تمر عملية التنشئة الكاملة للموظف الجديد بصورة عامة كما يلي:

- (1) - المرحلة الاستباقية (التوقعية).
- (2) - مرحلة اللقاء.
- (3) - مرحلة التبادل والتحصيل.

إن مدة هذه المراحل تتنوع لكن يبدو أن العملية تمتد على مدى كلي يقارب حولا كاملا، بعدها يمكن للمؤسسة أن تتوقع أداء كاملا وتجنبي ثمار استثمارها، نذكر بأن خبرة الفرد، قبل أن يكون في اتصال مع المؤسسة، تؤثر بشكل وثيق في علاقة تشغيله المستقبلية، تكون هذه المرحلة طويلة، لأنها متدرجة على عدد من السنوات، وتكون العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عديدة، وجراء ذلك، فهي ليست محدودة في العوامل المدونة في السيرة الذاتية (2)، إذ تؤثر الشخصية، القيم والثقافة، كما التكوين المدرسي وخبرة العمل في علاقة التوظيف، دون أن تكون مترتبة عنها، تلزم المعتقدات والأحكام المسبقة - وقد لا تلزمه، حسب الحالة - حيال وسط العمل المستقبلي وتؤثر في تأويله للظواهر أثناء تنشئته، إذا كان يصعب على

1- بوخريسة بوبكر: دراسات في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص - ص 79-83.

2- بوخريسة بوبكر: المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص 96.

المؤسسة أن تؤثر في العوامل الجوهرية للفرد، فهي تستطيع مع ذلك، اكتشافها أثناء عملية توظيف وانتقاء المرشحين لشغل منصب، مثلما تقوم بالنسبة لخبرة العمل<sup>(1)</sup>.

#### 4- أنشطة التنشئة التنظيمية:

نريد أن نؤكد الفكرة التي تقول أن أنشطة هذه التنشئة التنظيمية (المهنية) ليست مستقلة تماما عن الأنشطة التي يقوم الأفراد بتنفيذها في أزمنة ومواقع أخرى من تنشئتهم الاجتماعية، سنحاول أن نبين أن تفاعلاتهم (أنماط تمفصلهم أو تبادلهم) والمعاني التي يعطيها الأفراد لها، تسمح لنا بالتعريف بعملية إعادة بناء الهويات في مسارات تنشئة الأشخاص، سنتناول بهذا أيضا، تبيان ما هو اختصاص سيكولوجيا التنظيمات في ظل بعض الشروط، بشأن وضع تصور عن شخص العامل من أجل تنشئته، وذلك، لأن الفرد لا يبحث -على امتداد وجوده- عن التكيف مع بيئته، لكنه يبحث أيضا عن بناء ذاته فيها وعن تحويلها، ليس من دون صعوبات، بواسطة اختيارات، قرارات وتفاعلات تطبع قدراته الإبداعية وفرادته<sup>(2)</sup>.

إن دوركايم (Émile Durkheim) يجعل من التنشئة الشرط الأساسي لترقية وتنمية الكائن الاجتماعي وديمومة المؤسسات، وبشكل أدق فهو يجعل من التربية أداة تكوين وضعية داخلية وعميقة توجه الفرد في اتجاه محدد طوال حياته، بالرغم من إختلافه فإن بيار بورديو (Pierre Bourdieu) يؤكد هو أيضا وبشكل واضح على تأثير المؤسسات الاجتماعية المهيمنة في تنشئة الأفراد التي تحدد في عمليات التلقين والتكيف، في هذا المنظور، نكون مدعويين إلى التفكير بأن الأفراد قد اكتسبوا أثناء تجاربهم السابقة، مجموعة من التطبعات التي تضمن لهم هذا النوع من الخضوع المباشر للنظام الذي يجعل من الضرورة فضيلة، كيف يمكن إذن، أن نترجم في الوقت ذاته، دور التجارب المهنية والاجتماعية-الوجدانية والاستقلالية النسبية في توجيه الاختيارات الحياتية المتعاقبة؟ ومنذ منتصف السبعينيات من القرن الماضي أثار الباحثان وبشكل بارز، نقاشات عميقة ومهمة حول سوسيولوجيا التنظيمات والمهن، وهما: رونو سانسيليو، وكلود دوبار، حيث موقعا إشكالية التوصل إلى الهوية المهنية، في قلب رهانات التنشئة التنظيمية.

1- على سبيل المثال، تقبل السلطة أو رفضها، احترام التسلسل الهرمي (hiérarchie) أو رفضه، البحث عن التوقع أو الحرية كما الطابع الفردي أو الجماعي للشخص ليست متضمنة في سيرته المهنية.

2-الجيلالي حسان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص

## ثالثا: الهوية المهنية وجماعات العمل

## 1- الهوية المهنية:

يمكن القول بأن الفكرة التي تقول أن أنشطة التنشئة التنظيمية، ليست مستقلة تماما عن الأنشطة التي يقوم الأفراد بتنفيذها في أزمنة ومواقع أخرى، من تنشئتهم الاجتماعية سنحاول أن نبين أن تفاعلاتهم (أنماط تمفصلهم أو تبادلهم) والمعاني التي يعطيها الأفراد لها، تسمح لنا بالتعريف بعملية إعادة بناء الهويات في مسارات تنشئة الأشخاص. سنتناول بهذا أيضا، تبيان ما هو اختصاص سيكولوجيا التنظيمات في ظل بعض الشروط، بشأن وضع تصور عن شخص العامل من أجل تنشئته. وذلك، لأن الفرد لا يبحث -على امتداد وجوده- عن التكيف مع بيئته، لكنه يبحث أيضا عن بناء ذاته فيها وعن تحويلها، ليس من دون صعوبات، بواسطة اختيارات، قرارات وتفاعلات تطبع قدراته الإبداعية وفرادته.

سنحاول أن نستقصي نماذج الهوية التي يقترحها رواد المدرسة الفرنسية عالما الاجتماع رونييه سانسيليو وكلود دوبار (René Sainsaulieu et Claude Dubar)، كما سنناقش علاقاتها وحدودها. وسنخرج بعد ذلك إلى بعض المقاربات النظرية الحديثة للتنشئة التنظيمية التي طورها الكتاب الأنجلو-سكسونيون، الذين يهتمون بدراسة سيرورات اندماج العمال الوافدين الجدد في تنظيمات العمل. ونقترح في الأخير، عرض الخطوط الرئيسية من مقاربة نسقية ومنهجية لدراسة إمبيريقية لعمليات التنشئة التنظيمية، عبر مراحل الانتقال التي تشكل لحظات قوية من تكوين وبناء شخصية وهوية الأفراد. وفي منظور متوافق، نريد بهذا أن نعكس الدور النشط للأفراد -باعتبارهم أشخاصا- في إعداد المعاني والاختيارات التي تدور حول انخراطهم ومشاركتهم وحول القيم التي يؤمنون بها في تنشئتهم المهنية واللامهنية. وبالأخص عندما يكون هؤلاء الأفراد في موقف اتخاذ قرار [وبقدر معين مهدين]، يخص تغييرات هامة في نمط عملهم وحياتهم.

يحلينا التحليل الدوركامي إلى أن التنشئة التنظيمية الشرط الأساسي لترقية وتنمية الكائن الاجتماعي وديمومة المؤسسات وبشكل أدق، فهو يجعل من التربية أداة تكوين وضعية داخلية وعميقة

توجه الفرد في اتجاه محدد طوال حياته" (1). رغم أن أسلوبه يختلف أكثر، يؤكد ب. بورديو من جانبه أيضا وبشكل واضح، على تأثير المؤسسات الاجتماعية المهيمنة في تنشئة الأفراد التي تحدد في عمليات التلقين والتكيف. في هذا المنظور، نكون مدعوين إلى التفكير بأن الأفراد قد اكتسبوا أثناء تجاربهم السابقة، مجموعة من التطبعات التي تضمن لهم: "هذا النوع من الخضوع المباشر للنظام الذي يجعل من الضرورة فضيلة" (2). كيف يمكن إذن، أن نترجم في الوقت ذاته، دور التجارب المهنية والاجتماعية-الوجدانية والاستقلالية النسبية في توجيه الاختيارات الحياتية المتعاقبة؟

منذ منتصف السبعينيات ظهرت نقاشات عديدة حول سوسيولوجيا المؤسسات والمهن، وأهم من خاض في ذلك هما رونو سانسيلو (Sainsaulieu) وكلود دوبار (Dubar)، حيث حاولا دراسة الهوية المهنية، في ضوء التنشئة التنظيمية.

#### أ- مقارنة سانسيلو:

على اعتبار أن التنظيمات المهنية هي بمثابة مواقع إنتاج للثقافة، في مستوى النسق الاجتماعي ذاته، يكشف سانسيلو من جانبه، أن المؤسسة على سبيل المثال، ليست وحسب فضاء إنتاج المنافع والخدمات التي تؤسس التبادلات الاقتصادية، بل أنها أيضا، فضاء تتطور فيه آليات المؤسسات والتغير الفردي والاجتماعي عبر عمليات امتلاك وبناء وتفكيك القيم والمعايير التي تحكمها، وعلى خلاف التقاليد الدوركايمي، فهو يبين كيف أن التنشئة تنعكس بكيفية متميزة جدا بالنسبة للفاعلين في المؤسسة نفسها، وكيف أنها تشكل على الدوام، موضوع إستراتيجيات يستهدفون من خلالها تطوير قيم وقواعد الفعل والتمركز بشكل أفضل إزاءها، حسب أهداف وموارد الفعل المتنوعة<sup>(3)</sup>، وفي مواجهة وهم الكونية العبثية الذي تعكسه النماذج العقلانية الكلاسيكية الأولى، تقودنا مقارنة سانسيلو إلى أن نأخذ في الحسبان، وزن الثقافات الوطنية والمحلية في تنفيذ مبادئ تنظيم العمل، وهي تشير إلى أهمية الترابط بين المؤسسات والوزارات، مؤسسات التكوين المهني الأولية والمستديمة، النقابات، الآليات القانونية من أجل ضبط

1-Tannenbaum R. et Schmidt W.H: **Choisissez votre style de direction**, In Harvard l'Expansion , Volume Management , 1976, p66-72.

2-Rousson M & Thiébaud M, **Comprendre le commandement dans les organisations : entre émergence et résolution de problèmes**, in Revue Suisse de Psychologie, 48, 3, 1989, p158-173.

3 - حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص 63.

شروط العمل، التشغيل والحماية الاجتماعية، وهي تؤكد على وظيفة الجماعات المهنية الحرفية التي أعدت مطولا خلال تواريخ العمل، كأساس للعلاقات الاجتماعية ودعامة للهويات المهنية الفردية.

إنها تصف آليات التدريب والتعلم التي عن طريقها يحول كل وافد جديد، معارفه إلى ممارسات مهنية، تتكيف محليا ويتم الاعتراف بها، إنها تشير إلى ديناميكا المواجهات الدائمة التي تقوم بين كافة المجموعات المهنية، لكي تتوج بتعريف وتحديد القيم الجديدة وبتوافق القيم التي تسهم تدريجيا في إنتاج طرائق تفاعل وهويات جديدة، أيضا، وهي تواجه عواقب هذه الديناميكية التنظيمية-الداخلية على المجتمع برمته، في صيغة ظاهرة التغيير الاجتماعي، يؤدي بنا سياق تغيير العمل إلى إثراء هذا التحليل، هكذا، فقد تم توسيع ليس وحسب نموذجية السياقات التنظيمية، لكن أيضا نماذجيات هوياتية تعتبر أكثر تنوعا، مؤقتة واحتمالية، وحسب مدرسة فرانكفورت (Francfort) وجماعتها يجب الكشف عن تغيير كبير، إن المشروع الفردي وتناسق إنجازاته والمعنى المشترك للفعل حيث تمثل السلطة رهان وقاعدة الهوية، قد أصبحت كلها رهانات مركزية في أشكال عقود بين المؤسسة والفاعلين الفرادى وموجهة ديناميكياتهم الهوياتية، وبفعل تساؤلهم حول الأشكال الجديدة للاندماج في المؤسسة، فقد تعرف الكتاب على "أنماط جديدة من شرعية الفعل: إن "المشروع الفردي يحدد نمطا من المشروعية، ويفترض أن يعكس المشروع الشخصي للأفراد ومشروع المؤسسة، عقدا أو معاهدة، تضمن تحقيق أحدهما كما الآخر، هناك إستراتيجيتان اثنتان تنتظمان حول هذه المبادئ، وهما إستراتيجيتان تختلفان بحسب أنماط هوياتية ومراكز إستراتيجية"<sup>(1)</sup>، يفضلها الفاعلون:

- 1- إستراتيجية توازن تتميز بالتوفيق بين الاستثمار والانخراط في العمل وفي ميادين الحياة الأخرى.
- 2- إستراتيجية مسارات، توضحها بشكل دقيق، حالة العامل في شركة الطيران المشار إليه آنفا، إنها إستراتيجية تستهدف تحقيق اندماج اجتماعي، بواسطة الترقية أو تراكم التجارب المتنوعة، وهي ليست سجيبة أية مؤسسة يعينها.

إن الإنجاز أو التحدي المهني هو نمط الشرعية الخاص بـ: الأفراد المحترفين، الذين كانوا يبحثون تقليديا عن فرض الاعتراف بعملهم وبعمليات مهنتهم، ويمثلهم اليوم، الفاعلون الجدد (خبراء ينسجون علاقات وشبكات) أو عمال موسميون (تربطهم علاقة فردية متباعدة عن الشركة)، إن غائبة المؤسسة، تتمثل في نمط من المشروعية الذي يضمن الفائدة أو المنفعة الإنتاجية (الاقتصادية أو الاجتماعية)

1- Isabelle Francfort, Renaud Sainsaulieu, Florence Osty et Marc Uhalde, **Les mondes sociaux de l'entreprise**, Editeur: Desclée De Brouwer, Paris, 1995, p45-72.

للعمل، إن العامل الذي ينمي هذا المنطق، يخلق حالة تضافر بين موارد النسق الذي يكون في اتصال معه، وهو يستخرج تثمينا من جودة منتجات الشركة، ويكون على اتصال مباشر مع الزبائن وحريص على استمرار إرضائهم، يحدد هذا التكامل المجتمعي، نموذجين اثنين من الإستراتيجيات، يتم تبني نموذج المجتمع الدفاعي، من قبل الفاعلين المهنيين بتقادم خبراتهم والذين يرتبطون بنموذج هوياتي مجتمعي، هو في طريقه إلى الزوال أو من قبل مهنيين يشعرون بمرارة، بخسارة سلطتهم وخبرتهم التي تعود بالأساس إلى مجيء تكنولوجيات جديدة، إنه منطق الإقصاء الذي يتعلق بالعمال الأجراء الأقل كفاءة والذين يفكرون إلى قابلية التكيف مع المهمات الجديدة، وتختصر الهوية المهنية، بالنسبة لهؤلاء الأخيرين، في بعدها الأدوات حصريا.

هكذا يؤدي المنظور الثقافي الذي يعتمده سانسيوليو إلى "تحليل علاقات العمل وسلوكيات التعاون بين الفاعلين أفراد وجماعات، بوصفها إستراتيجيات التوصل إلى تحقيق سلطة دنيا وهوامش حرية كافية، من أجل التأثير والعمل"<sup>(1)</sup>، يحكم هذا الانتصار حسب الباحث، عملية التوصل إلى إنجاز شعور بالهوية المهنية، إنها أحد المحركات الأساسية للديناميكا التنظيمية، إن القدرة على التأثير في مجرى الأشياء وتأمين مركز هوياتي، ليست مع ذلك متعادلة بين الفاعلين الاجتماعيين، إنها غير ثابتة في الزمن، بحكم أن تفاعلات كامل المؤسسة مع بيئاتها الملائمة للمنتجات الجديدة (صلاحية سريعة)، معايير اقتصادية للإنتاجية، رهانات سياسية-اجتماعية محلية وتنافس متزايد... لكن أيضا، بفعل تطوراتها الداخلية الخاصة (خصائص ديموغرافية، تطابق المعرفة المهنية والكفاءات المكتسبة مع أنماط التنظيم الجديدة والطموحات الجديدة للأدوار...)، وهي تجعل من كل فرد في المؤسسة، فاعلا كبيرا في عملية التغيير، متسلحا بهوية مؤقتة يخاطر بها مع الغير في سياق بناء مستمر.

يسمح هذا المنظور في جزء كبير منه، بوصف نماذج السلوكيات التي سيعتمدها الزوج والزوجة المشار إليهما، بكيفية دائمة نسبيا، أثناء اندماجهما في بيئتهما المهنية الجديدة، من هنا، يمكننا استخلاص الإستراتيجيات الهوياتية المهنية المتميزة، لكن هذه الأخيرة، تبدو لنا غير كافية بالنظر إلى بيئات وأنماط الحياة، خارج المهنة التي تسهم هي أيضا في إعطائها معنى، إن سلوكيات الزوجين، لا يمكن فهمها بشكل كامل على ضوء انتمائهما أو انخراطهما في منطق المسارات الذي يتماشى مع خصائصهما الاجتماعية-الثقافية، كما مع الأشكال والإكراهات الموضوعية التي تفرضها البيئة المهنية، إن تطور إستراتيجياتهما

1- Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1987, p 84-87.

الهوياتية وتبني أنماط جديدة للانخراط في العمل، يمكن أن يجد منبعه في نتيجة المداولات المطبقة في ميادين أخرى من أنشطة التنشئة التنظيمية.

### ب - مقارنة كلود دوبار :

من خلال تركيز كلود دوبار Claude Dubar على تحديد مفهوم الهوية المهنية، يكون دوبار واضحا، بحيث أنه يؤكد على "استدخال البعد الذاتي، المعاش والنفسي في قلب التحليل السوسولوجي ذاته"<sup>(1)</sup>، وتكون المقاربة التفاعلية للتنشئة المهنية التي يراهن عليها، أكثر فأكثر احتمالية مع التحليل البسيكو إجتماعي، بشأن الرهانات الهوياتية والعمليات المشار إليها، لكي نمسك بديناميكيتها، بالفعل، يقوم بناء الهوية، بالنسبة لهذا الكاتب، على مبادلة أو عقد مزدوج، في هذه المعاملة المزدوجة التي يضمن توازنها الشعور بالهوية الاجتماعية، فإن هذه الأخيرة لا تعطى دفعة واحدة، تشكل النزاعات التي قد تنشأ من الفوارق بين الهوية من أجل الغير والهوية للذات، منبع إستراتيجيات هوياتية، يتحول بموجبها الأفراد وهم يحاولون تقليص الفوارق المعاشة ويسهمون في تحويل بيئاتهم، وتدور القضية هنا حول حرية الفرد في اختيارات التعرف والتماهي، كما يتعلق الأمر بحتمية حضور الغير في بناء الهوية، في هذا السياق المعاصر من تحول العمل، يشير دوبار إلى الرهان الحيوي للديناميكيات الهوياتية، على سبيل المثال، حيث تزول قطاعات الأنشطة اليدوية الكبيرة تحديدا، مما يعيب التقاليد القديمة للانتساب والانتفاء والتضامن المهني، هنا حيث تحفز التكنولوجيات الجديدة للمعلومة بروز مهن خدماتية، تستقطب الأفراد ذوي الشهادات العليا الذين قليلا ما يخضعون للإستراتيجيات الطائفية.

في هذا السياق يصبح الأفراد مدعويين إلى تسيير ارتياب المؤسسة شخصيا، ويكونون مسؤولين عن اكتساب وتطوير الكفايات من جهة والفعالية أو الكفاية-المضادة المحتملة في تنفيذها، من جهة أخرى، وهنا في هذا السياق، يبرز اثنان من البراديجما الرئيسيان للتوحد بالهوية المهنية، كقطبين متعارضين (متصارعين) وبديلين عن التغيرات الاجتماعية التي تجري، إنهما: "الهوية الفئوية" و"هوية الشبكة"<sup>(2)</sup>، يحيل البراديجم الأول الذي أصبح أكثر هشاشة بشكل كبير إلى ثقافات الحرف التي تتطلب في الأساس سلوكيات اندماج، دعما تبادليا وإعادة إنتاج وفيه للقيم، المعايير وسلوكيات الفئة المهنية المرجعية، وهو

1 - بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص - ص 16-18.

2- Claude Dubar, **La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles**, Ed: Armand Colin, Paris, 1991, p156.

يتضمن العديد من سلوكيات الانسحاب الحالية التي نشاهدها عند المهنيين القدامى، المكرهين على إعادة تعريف "فائدتهم" و"قيمتهم" الاجتماعية، بواسطة معايير أخرى، وهو يفتح الباب أمام إستراتيجيات تكون مكلفة وبناءة في الغالب، من أجل إعادة تحديد الذات المهنية (تكوين، توجيه...).

بينما يعكس البراديجم الثاني الذي يرتبط بشكل وثيق بالأشكال الجديدة من تنظيم وعلاقات العمل، مختلف رهانات قابلية التوظيف، المرونة، الحراك والكفاءة، يندرج هذا السجل الثاني من الإستراتيجيات الهوياتية، في الفكرة التي تقول أن كل فرد في العمل يتموقع في علاقة خدمة مع الفاعلين الفرادى أو الجماعيين الآخرين الذين يشكلون أنساقا أو شبكات حقيقة للتفاعل، هذه العلاقة المبنية على الثقة، تضع الشخص الذي يصبح شعوره بالاعتراف وبالهوية المهنية على الدوام، مباشرة محل رهان، نظرا لأنهما يرتبطان بمقاييس تقديم متغيرة تتبع من مصادر مختلفة، إن هذه المخاطرة، مقارنة بحالة اللايقين المتزايد التي تطبع مقاييس تعريف وتقييم النشاط، تشكل نمطا جديدا متوقعا من الانخراط في العمل، وفي الوقت ذاته، فهي تطرح هنا مشكلة معناها الاجتماعي-الاقتصادي والسياسي ومعنى الشروط السيكولوجية والاجتماعية لإنجازه، تؤكد نماذج التحليل هذه بوضوح، على الرهان الثقافي لسلوكيات التنشئة التنظيمية وتعيد بناء التمهصل الضروري بين المنطقيات الاقتصادية والسوسيو-تقنية من جهة، والمنطقيات الرمزية، العلائقية والعاطفية-الوجدانية للفاعل الذي يواجه التحولات الراهنة للعمل، من جهة ثانية، إنها تقطع العلاقة مع المفهوم العقلاني الكلاسيكي (الحيوي دائما) الذي يقود العمليات السيكو-اجتماعية (المعرفية والأمرية) مباشرة إلى المنطقيات الاقتصادية والتقنية، وتجري بشأن إحداها كما الأخرى، تجارب تتشكل وتتحوّل خلالها هوية الفاعل.

"تتقاطع هذه المقاربات السوسولوجية مع العديد من نماذج التحليل الحديثة التي تضع في قلب الديناميكا التنظيمية، انخراط الفرد هو نفسه -الذي ينبني على مساهمة يتم التفاوض بشأنها- وتحكم معنى الفعل"<sup>(1)</sup>، إنها تساعدنا على إمساك مثلا، كيف أصبحت شروط الانسحاب مشتركة أكثر فأكثر في بعض التنظيمات، إذا ظلت هذه الشروط مرتبطة بمراكز الأفراد في المؤسسة التي توفر إمكانية توصل ضعيف للسلطة، ويتم تبنيها أيضا من قبل المهنيين المتنقلين الذين يستطيعون أن يساوموا حيال ندرة معرفتهم المهنية مع المؤسسة، لكن لا تعلمنا هذه المقاربة بما يكفي، حول المعاني الذاتية والأسباب السيكولوجية لاختيارات الفاعلين في بداية وفي نهاية مؤسسة العمل، في سياق الانطلاقة الاقتصادية وندرة الكفاءات،

1- بلوط حسن إبراهيم: مرجع سابق، ص 19.

يمتلك العامل في هذه الدراسة بالفعل، معطيات هامة إزاء المنظمات التي يمكنها أن توظف كفاءاته أو تسمح له بتطوير كفاءات جديدة، على أساس الكفاءات التي اكتسبها سابقا، يشكل ذلك أسلوبا نموذجيا عند الفاعلين في العمل الذين يقدرون فيه على ترقية إستراتيجيات هوياتية، رغم ذلك، فإن قراراته لا يمكن أن تفهم انطلاقا من تثمان تلك المعطيات الحاسمة فقط التي تعزز المنطق والفضاء السوسيو-تقي والمهني للمؤسسة، إن درجة انخراط العامل في المؤسسة المسقبة، سيرتبط بالتوافقات المنجزة مع أقربائه، أثناء قراره الحراك الجغرافي والتنظيمي الذي يمر عبر أخذ في الحسبان، مجموعة من الجوانب غير المهنية من وضعيته المستقبلية.

استنادا إلى أطروحة دوبار، إذا اعتبرنا أن الهويات المهنية هي أساليب معترف بها اجتماعيا بالنسبة للأفراد، للتوحد بعضهم مع البعض في حقل العمل والتشغيل، فهل نستطيع أن نفسر الأهمية الحاسمة للزوجة وأبنائها في صراع الدور، في اللحظة التي يعيشها الزوج؟ يضيف دوبار إلى ذلك "أن أسمى معنى للعمل وتركيبية الهويات المهنية تتعلق بوضعية العمل في الوقت ذاته، بالنشاط وعلاقات العمل، وانخراط الذات في نشاط والاعتراف بالذات من قبل الأعوان -خاصة مع أولئك الذين يقيمون النتيجة-"<sup>(1)</sup>، عندما نحدد الشعور بالهوية المهنية، كمحصلة أساسية للتفاعلات القائمة في فضاء العمل والتشغيل، ألا تقتصر بذلك على قدرات تحليل الارتباط المتزايد، اللفظي والمطالب به والمتفاوض حوله بين أنشطة العمل والأنشطة التي تتم خارج العمل، أي بين ميادين التنشئة التي لا يعتبر الفصل ولا الربط بينها معطى مسبقا بين الأنشطة التي تشكل محاسباتها ونزاعاتها، مجموعة من الرهانات في بناء هويات الأفراد.

## 2- جماعات العمل:

يعرف محمد علي محمد المؤسسة في التنظيم أنها عبارة عن جماعة على درجة من التنظيم والانتظام، ويمكن القول أن كل مؤسسة هي جماعة رسمية، لكن ليس كل جماعة رسمية مؤسسة، لذلك فالمؤسسة هي من مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم، وكذلك يراها "برنارد" بأنها عاهة التعاون بين فردين أو أكثر (أي جماعة) ... وعلى هذا الأساس يمكن أن نضيف إليها كلمة انتماء ليصبح المصطلح الانتماء التنظيمي، وبعض الكتاب يرون أن انتماء الأفراد في عملهم يمكن أن يكون في عدة أشياء وبدرجات متفاوتة ولوصف المراكز المتعددة للالتزام قام "باكر"<sup>(2)</sup> بالتمييز بين هؤلاء الذين يتركز

1 - Claude Dubar, **La crise des identités**, Ed: PUF, Paris, 2000, p42-51.

2- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 549.

انتماؤهم على المستويات الإدارية المنخفضة وبين الذين يتركز انتماؤهم على المستويات الأعلى المؤسسة ككل (المرتفع، والمنخفض)، ليميز بين أربعة أوجه.

## 2-1- ماهية جماعات العمل:

تعتبر جماعات العمل حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية، وبينهم وبين المؤسسة من ناحية أخرى، ودوام حال هذه العلاقات من المحال فهي خاضعة للتغير، وتأخذ الجماعات صوراً معينة مثل: الإدارات، والمراكز، واللجان، والمجالس، وشلل الأصدقاء وصناديق الزمالة وغيرها من الصور (فرق العمل، حلقات الجودة حيث أن الجماعة هي مجموع العلاقات المؤقتة أو المستمرة والعاطفية أو المؤسسة والمشروعة بين أعضاءها. أو مجموع العاهات التي تستدعي تفاعلات باعتبارها عميقة وحقيقية<sup>(1)</sup>، تتكون الجماعة من عدد من الأشخاص يتشاركون في الأهداف، والميول والهوية أيضاً، وليس من الضروري أن تكون هيكلية رسمية، وهي تتميز بعدة سمات<sup>(2)</sup>:

- الاعتماد المتبادل لأعضائها على بعضهم البعض.
- التشارك في القيم.
- وجود أنماط اتصال، وتفاعل واضحة بين الجماعة.
- الشعور بوحدة الهوية.
- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.
- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي<sup>(3)</sup>.

تعتبر الجماعة مجالاً لتوقعات الفرد عن المؤسسة (الوظيفة والأجر والمعاملة الحسنة وغيرها) وتوقعات المؤسسة عن الأفراد (أداء عالٍ وحماس تجاه العمل وغيرها) وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو أن تسهلها، ويطلق على هذا الوضع "العقد النفسي". حيث أن طرفي هذا العقد هما المؤسسة التي نود جذب الموظفين إليها والأفراد الذين يودون الانتماء إلى هذه المؤسسة، أما بنوده

1 - Pierre Bourdieu : leçon sur la leçon, 4 édition minuit, Paris, 1982, P41-42

2- احمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003، ط7، ص 455.

3- هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظم للأفراد والجماعات في النظم، عمان، 1986، ص 303.

فهي توقعات الطرفين الأنفة الذكر، أما الضامن أو الوسيط فهو الجماعة. إذن تمثل الجماعة الرابطة التي نمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض، وذلك لان كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى، كما أن الأفراد قد ينتمون إلى جماعة أخرى مثل اللجان والمجالس وصناديق الزمالة والنقابات وغيرها.

كما تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما ممارس نفوذه وتأثره، وتتيح الفرصة للأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ، وهناك مهارات أخرى، هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة، والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية، ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة، وتتراوح هذه الأشكال بين الايجابية والسلبية على سلوك الأفراد . لأجل هذا الدور الخطير الذي تؤديه الجماعة أولاها علماء النفس الاجتماعي أهمية بالغة حتى أفردوا لها فرعاً علمياً أسموه ديناميكية الجماعة الذي يتمثل أساسه في البيئة العادية التي تتحقق بين أفراد الجماعة، وهي بنية تقوم على التفاعل المتبادل المفضي إلى صناعة كل موحد حيث أن مشروع " ليفين<sup>(1)</sup> الذي أتم انجازه أتباعه مثل: ليبب ووايت وليكرت Likert وكارت فريت وزاندر، يرمي إلى دراسة ظواهر خاصة بالجماعة الصغيرة كالانسجام والتواصل والتدرج الوظيفي والسلطة<sup>(2)</sup>.

## 2-2- أنواع جماعات العمل:

تصنف الجماعات كونها رسمية أو غير رسمية كما يمكن تصنيفها حسب أساليب توجيهها، وهي كما يلي:

### 2-2-1- حسب درجة الحرية<sup>(3)</sup>:

الجماعة الموجهة: وهي التي يتم تولية أمر الجماعة لأحد أعضائها أو بعض أعضائها، والقائد يمارس كافة السلطة بصورة عامة.

الجماعة غير الموجهة: وهي التي تسير نفسها بنفسها وحتى إذا وجت. موجه لنشاطها فهو لا يملك حق التسلط على أحد.

### 2-2-2- حسب الرسمية<sup>(4)</sup>:

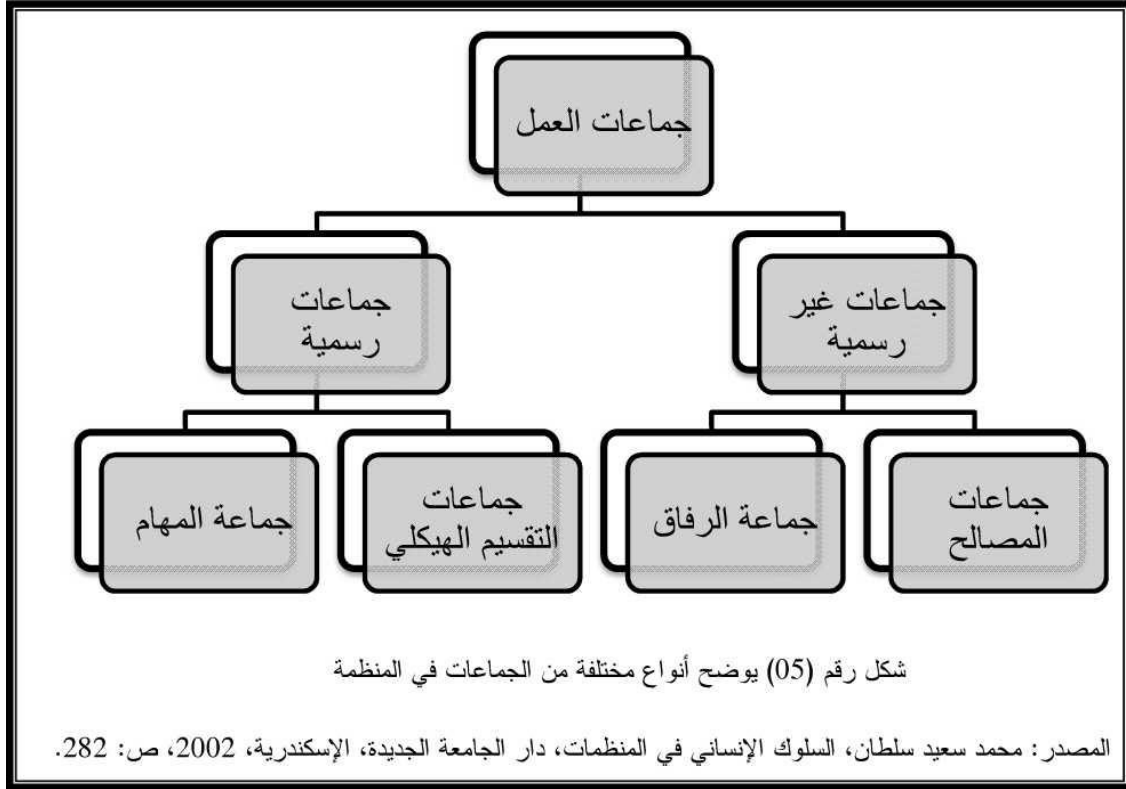
1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص - ص 455 - 458

2- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 196.

3 - أحمد أديوان: المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق، المغرب، 2001، ص 38.

4 - المرجع السابق، ص 69.

- الجماعات الرسمية: هي تلك التي تأخذ شرعيتها من التنظيم، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- الجماعات غير الرسمية<sup>(1)</sup>: هي تلك التي تتكون بصورة تلقائية (عفوية) ولا ترتبط في أدائها بالضرورة بتحقيق أهداف المؤسسة.



### شكل رقم 03 : يوضح مختلف الأنواع من الجماعات المؤسسة

كما يورد بعض الكتاب أمثلة من واقع التنظيم للأصناف الواردة، أعلاه:

- الجماعة الوظيفية الرسمية: جماعات رسمية تنشأ داخل المؤسسة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف التنظيمي، تتضمن رئيساً ومرؤوسين، حيث أن هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، أمثلتها: الإدارات، والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير ويعاونه مجموعة من الفنيين.
- جماعات المهام الخاصة: جماعات رسمية تنشأ ويحدد تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل قد تكون قصيرة أو طويلة الأمد، دائمة أو مؤقتة، أمثلتها: اللجان العادية، جماعات تخطيط المشروعات، والبرامج الجديدة، لجان حل المشاكل الطارئة.

1 - أحمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 282.

- جماعات الصداقات: والاهتمامات الخاصة: يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات والسن والمعتقدات السياسية. قد تتماشى أهدافها مع أهداف المؤسسة، وقد تعارضها. أمثلتها: نفاية العمل، نادي الشركة، الشلل والتحالفات، صناديق الزمالة.

### 2-3- دوافع الانتماء إلى جماعات العمل:

لكل فرد حاجة يشبعها أو هدفا يحققه أو خطرا يدفعه....كلها أسباب تدفعه لينخرط في جماعة ما تلبى هذه المطالب التي يمكننا أن نذكر بعضها موجزا<sup>(1)</sup>:

- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وغزيرة تربطهم ببعضهم؛
- يتحد الأفراد لأن اتخاذهم قوة لهم تحميهم من المخاطر؛
- يتحد الأفراد لإنجاز العمل ومهام محددة؛
- يتحد الأفراد لحل مشاكل يصعب حلها فرديا؛
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع حاجاتهم للانتماء والتقدير؛
- يتحد الأفراد بسبب تشابه صفاتهم؛
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تمكنهم من تحقيق أهدافهم؛
- يتحد الأفراد لان الجماعة تقوم بتوجيههم نحو القيم، والمعايير الاجتماعية.

فإذا تكونت الجماعة كمحصلة لانتماء الأفراد، فإنها تسعى إلى الحفاظ على وجودها من خلال تقوية تماسكها وذلك بدعم شعور الانتماء نحوها لدى أعضائها، وقد حدد بعض الباحثين العوامل الداعمة في<sup>(2)</sup>:

- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة؛
- تناسب هدف الجماعة مع هدف الفرد؛
- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة؛
- جاذبية الأفراد؛
- التنافس بين الجماعات مع اشتراط التشابه في الأهداف بينها؛

1- المرجع السابق، ص 259.

2 - احمد ماهر: مرجع سابق، ص 257.

- انعزال الجماعة (جغرافيا أو اجتماعيا)؛
- حجم الجماعة (الجماعة الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصال)؛
- الضغوط الخارجية، (مخاطر العمل، عدم العدالة...)
- استقرار الجماعة ( في أهدافها وأعضائها)؛
- مركز الجماعة ( أهميتها في المؤسسة)؛
- اعتمادية أفراد الجماعة على الجماعة في إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم.

حيث انه من خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا جماعة حيث أن كل مؤسسة تقدم دوافع الإلتناء للأفراد خاصة بها تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، مما يحدث تباينا بين أصناف المنظمات، وعليه يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع (1):

- 2-3-1- الدوافع الذاتية: تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الإلتناء أساسا لتكوين المنظمات وهذا من خلال تحقيق أهداف ذاتية من جهة وإشباع حاجات مادية أو معنوية(2) من جهة أخرى.
- 2-3-2- الدوافع الاجتماعية للإلتناء: تنبثق بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك الجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية(3).

أما سايمون في نظرية القرار فيرى أن الأفراد ينتمون إلى المنظمات بموجب قرارات يقدمون عليها بعد عملية فكرية يوازنون فيها بين العوائد والتكاليف ويختارون هذا القرار بين بدائل أخرى. ويرى أيضا أن التوازن يكون بين الحوافز أو البواعث والإسهام الفردي، ومعني ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز مقابل ما تقدمه من مساهمات، ويتوقف استمراره على مدى توازن هذه البواعث مع قيمة الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي...، ومعني ذلك فان الفرد المندمج في عملية قرار مستمرة بداية من قرار الالتحاق بالمؤسسة إلى قرار مشاركة المهمات إلى قرار استمرار انتماءه إلى المؤسسة، وهذا الأخير هو عملية مستمرة في حد ذاتها، كما يشير إلى ذلك محمد علي محمد تفسيرا

1- خليل حمد حسن الشماع وخضير كاضم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 22.

2- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 165.

3- المرجع السابق، ص- ص 260-262.

لنظرية سايمون، فمن الالتحاق إلى استمرار البقاء كلها عبارة عن محطات لا تنتهي في قطار الإلتناء إلى غاية قرار توقفه.

الشعور بالإلتناء يعتبر من الحاجات الهامة، بل والضرورية للإنسان، فهو يساعده على التوافق النفسي، والصحة النفسية، كذلك يعبر الشعور بالإلتناء من الحاجات الهامة والضرورية للمجتمع، ويعبر تعميق الإلتناء مصدرا هاما لراحة الفرد، وأمنه، وسعادته، ونجاحه. وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر، والضيق، وضعفا العزيمة، وضعف الدافع للعمل البناء، وضعفا البذل، والتضحية.

#### 4-2- أهمية الإلتناء إلى جماعة العمل:

الإلتناء مثله مثل كل الحاجات سعى العلماء لقياسها ومحاولة التنبؤ بها من أجل التحكم في سلوك الأفراد أو على الأقل توقعه، وهذا لما لها من أثر على الروح المعنوية للعاملين، وعلى الجماعة ككل:

4-2-1- أهمية الإلتناء بالنسبة للفرد: تظهر أهمية الإلتناء من خلال الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها من خلال الإلتناء إلى جماعة ما، ومن أبرز تلك الأهداف<sup>(1)</sup>:

- تحقيق مركز اجتماعي مرموق؛
- تأكيد الفرد لذاته؛
- كسب الثقة بالنفس؛
- الحصول على القبول من جماعة الإلتناء؛
- الحصول على التقدير.

4-2-2- أهمية الإلتناء بالنسبة للجماعة: يحقق إلتناء الأفراد للجماعة كثيرا من المكاسب أبرزها<sup>(2)</sup>:

- التضامن والتماسك الاجتماعي؛
- المشاركة الفاعلة من قبل الأفراد في بناء الجماعة وتطورها؛
- الحفاظ على امن المجتمع واستقراره؛
- الحفاظ على قيم ومعايير الجماعة.

1- إبراهيم شفيق مطاوع: دراسات تربوية في بناء الديمقراطية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1980، ص 101.

2- عبد السعن عبد السلام نعساني: أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتناء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص 84.

## رابعاً- أنماط وأبعاد الانتماء التنظيمي:

### 1- أنماط الانتماء التنظيمي:

تعددت صور ترميز الانتماء إذ أن لكل كاتب طريقته ورؤيته وذلك راجع إلى تعدد الرؤى حول ماهية الانتماء ودوافعه وتحديد أبعاده، فنجد "اتزيوني" " Etzioni" يصنفه على أساس إرادة العاملين في التحاقهم بالمؤسسة وكذا طبيعة السلطة التي تفرضها المؤسسة، أما "Kanter" فتصنف أنماط الانتماء على أساس طبيعة السلوك الذي يترتب عن الانتماء والذي تفرضه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### 1-1- اتزيوني Etzioni :

قام اتزيوني<sup>(2)</sup> باقتراح تصنيف للمؤسسات اعتمد فيه على أنماط امتثال الأفراد لقوانين ولوائح المؤسسة، ويرى أن لكل عامل دوافعه للامتثال حيث أن بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بان ينتمي للمؤسسة وينمط اتزيوني هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المؤسسة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي. يمكن للانتماء أن يندرج تحت أحد الأنماط التالية:

- **الانتماء الاختياري:** وهو يمثل النمط السائد في المؤسسات التي تترك خيار الانتماء أو عدمه للفرد لأنه إذا انتمى إليها فهذا يعني انه مقتنع بأهدافها ابتداء ليصبح امتثاله للسلطة فيها طوعياً تاماً، ومثلها الجمعيات الخيرية.

- **الانتماء النفعي:** وهو يصف طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية للمنتمين إليها مقابل امتثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الأفراد والمؤسسة، وتتجلى هذه العوائد في العابرات والمكافآت.

- **الانتماء الإجباري:** وهو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الانتماء بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف قاهرة وذلك مثل نزلاء السجون.

1- يوسف ميخائيل أسعد: الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992، ص- ص 246 - 247.

2- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص28.

ونشير إلى أن اتزوني يصنف المؤسسات والإدارات العامة وما شابهها ضمن هذا الصنف، ويرى أن هذا النمط يقع ضمن مجال طرفاه النمطين السابقين حيث إن كل مؤسسة تميل إلى أحد الطرفين حسب المسالك الإدارية التي تتبناها قياداتها.

### 1-2- كاتنر (Rosabeth Moss Kanter):

أكدت كاتنر<sup>(1)</sup> على أن الأنماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المؤسسة، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء:

- **إنتماء الاستمراري:** تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المؤسسة، وقد اعتقد بأن سببه تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمؤسسة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المؤسسة. بمعنى آخر، عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل مؤسسة معينة (مثل ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين) فهو أكثر احتمالا لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المؤسسة.

- **إنتماء التماسك:** تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي مؤسسة، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن شاسع المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته، (مثل ذلك، التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي تحمل دلالة الانتماء

1- درويش محمد أحمد: الإنتماء، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2015، ص60.

لحرفة أو ناد أو مدرسة معينة)، جميع هذه الجهود تهدف إلى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة وبالتالي زيادة انتماء التماسك.

- **إنتماء التحكم:** تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المؤسسة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب، هذا الشكل من الانتماء يكون موجوداً عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المؤسسة تمثل دليلاً مهماً نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية. مثل هذا الانتماء يحدث عندما ينكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المؤسسة ويعيدون صياغة مدركاتهم.

كما وجد جورج، وآخرون، أن الانتماء التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم، حيال العمل بالمؤسسة وبصورة شمولية ويتضمن نمطين شائعين هما :

-**الانتماء المؤثر (L'efficacité de l'engagement):** تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المؤسسة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.

-**الانتماء المتواصل (engagement continu):** تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المؤسسة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع، في حال تركهم للمؤسسة مثل الأقدمية، الأمن الوظيفي، الراتب التقاعدي، الخدمات الصحية .

وبهذا يتضح أن الانتماء التنظيمي<sup>(1)</sup> له خصائص مترابطة بوصفه حاله نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمؤسسة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقاءه أو تركه للمؤسسة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الانتماء المؤثر والانتماء المتواصل<sup>(2)</sup>. وعليه فإن الانتماء والولاء التنظيمي، يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه مؤسسته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها<sup>(3)</sup>.

1- درويش محمد أحمد: المرجع السابق، ص 67.

2 - Claude Dubar, **La socialisation**. op cit, p23-36.

3 - بوبكر بوخريسه: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 56.

وعليه فإن الإلتزام والولاء التنظيمي، يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها<sup>(1)</sup>.  
وبذلك يصبح الإلتزام والولاء التنظيمي آخذاً لاتجاهين هما:

- **الاتجاه التبادلي:** كدلالة على العلاقات المتبادلة والإيجابية بين الأعضاء والمؤسسة، في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل.

- **الاتجاه النفسي:** كدلالة على ارتباط أعضاء المؤسسة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميل والإلتزام، الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية<sup>(2)</sup>.

## 2- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

لقد بين تارتر وهوي (Hoy,&Tarter)، أن هناك عدداً من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة إلتزام العامل وولائه للمؤسسة وهذه الأبعاد:

2-1- سلوك الدعم: يجب على المدير إثارة دافعية العمال للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالإلتزام للمؤسسة، لأن الإلتزام ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما وأن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف، وتساهم في زيادة إلتزام العامل لمكان عمله، وفي هذا السياق أشار ريس **Reyes**، إلى ضرورة تحمل العاملين مسؤولية أعمالهم لتعزيز إلتزامهم للعمل، مما يجعلهم يعتقدون أن إنجازهم منسوب مباشرة إلى جهودهم التي قاموا بها، والأعمال التي تعطي للعاملين استقلالاً وحرية تتطلب منهم أن يصدرُوا أحكاماً ويختاروا من العمل ما شاؤوا، وعندما يفعلون ذلك ينظرون إلى أنفسهم على أنهم السبب وراء إنجازهم.

أما **Friedman** فيرى: أن سياسة المؤسسة التي تعامل العاملين كمهنيين يمكن الإعتماد عليهم، لأنها تؤدي إلى مستوى أقل من النفور من المهنة، وتشعر العاملين أن المشاكل في المؤسسة تستحق الفهم، وإيجاد الحل الملائم وليس اللوم والتوبيخ.

1 - المرجع نفسه، ص62.

2 - زعيبي مراد وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية. إدارة الأفراد. دار قرطبة، الجزائر، 2007، ص 72.

2-2- سلوك التوجيه والتحويل: وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه العاملين عن كثب، وعلى قدرته على تخويلهم القيام بالمهام مع بقاءه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، وقد بين وود وجانتزي **Jantzi et Wood** أنه لكي يكون هناك دافع للعمل، يجب أن يكون لدى العاملين معرفة بنجاح جهودهم، ودون معرفة مدى نجاح العمل، فلن يكون سبب لأن يهنئ المرء نفسه، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

2-3- سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين: هو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع العاملين، ويكون زميلاً لهم، ويبدى اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع بعضهم البعض، وقد بين وود وجانتزي<sup>(1)</sup> بأن المدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها العاملين على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، كذلك تحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير العامل، مثل إبلاغ العاملين عن فرص النمو المهني والاعتراف بانجازاتهم، والمساعدة في حل مشاكل العمال، وقد وضح روزنهولتز **Rozenholtz**، إلى أن فشل المديرين في مساعدة العاملين في حل مشاكلهم غالباً ما تعتبر من مصادر الملل النفسي، وندم العامل على اختيار هذه المهنة.

2-4- سلوك الدعم وعدم السيطرة: يستطيع العامل في المؤسسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق الأهداف إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر العاملون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفاً تمكن المؤسسة من تحقيق ذلك.

### خامساً- مميزات الانتماء التنظيمي:

يعتبر ماودي وستيرز **Steers & Mowday**<sup>(2)</sup> الانتماء التنظيمي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه لأنه جزء من مؤسسة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمها، وقد بينا أن الانتماء يتميز بوجود ثلاثة عوامل هي:

1. إيمان قوي وقبول أهداف وقيم المؤسسة.

1 - Levy-Leboyer C: **La motivation dans l'entreprise**. Ed. d'organisation, Paris, 1998 ,p129.

2- درويش محمد أحمد: مرجع سابق، ص102.

2. رغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة.

3. رغبة قوية للاحتفاظ بعضويته في المؤسسة.

1. تأثير الانتماء على معنويات العاملين: يقصد بالمعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، وبمعنى آخر فإن المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر، الاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فكما أن الصحة العامة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له<sup>(1)</sup>.

أما الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة فيمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهره تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه أهداف المؤسسة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس (Intangible) لا ينكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة (Bon moral) تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادأة والابتكار، وامتثالهم الطوعي للتعليمات واللوائح، والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المشروع، والانتماء للمشروع وقيادته والإشادة به في المجتمع الخارجي، والشعور بالفخر للانتماء للمشروع، وبهذا من البديهي أن ينعكس ذلك كله على الأفراد وعلى انتمائهم، فمن هنا ونتيجة لذلك يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء عندهم. فازدياد الانتماء ينشر الاستقرار داخل المؤسسة، كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة، مثل: الإضرابات والاضطرابات والسرقات والتخريب، ويجعل من اللامبالاة شعارا لدى الأفراد في عملهم.

2. تأثير الانتماء على تسرب العاملين: تعتبر ظاهرة تسرب الأفراد من منظماتهم ظاهرة خطيرة على التنظيم، وتعرف ظاهرة التسرب الوظيفي بأنها "توقف الفرد عن عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها ويتقاضى منها تعويضا نقديا عن عمله فيها"<sup>(2)</sup>، ولهذه الظاهرة نتائج سلبية كثيرة كما يراها موبلي تتمثل في الآتي:

1- زكي محمود هاشم: مرجع سبق ذكره، ص198.

2- عابدة السيد خطاب: الإلتئام التنظيمي والرضا عن العمل، مرجع سابق، ص81.

2-1- التكاليف المرتفعة: إن هذه الظاهرة تتسبب في زيادة التكاليف مثل تكلفة الإعلان والتدريب والإعداد والاختيار وغيرها من المصاريف الباهظة التكلفة.

2-2- تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين هما:

(أ) أن الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم لأعمالهم.

(ب) أما الثاني فينتج عن الكلفة أثناء شغور الوظيفة وما ينتج عن ذلك من كلفة وتعطيل في العمل أثناء القيام في البحث عن البديل.

2-3- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمات بما يوجد لديها من أنماط اجتماعية وأنماط الاتصالات الرسمية، وإذا كان التاركون لعلمهم من عاملين مشاركين وذوي قيمة، أو كانوا من جماعة عمل متماسكة، فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على بقية أعضاء التنظيم بشكل يتجاوز زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء إلى التأثير بشكل مباشر وخطير على تماسك الجماعة وتكاملها، ويعمل على إعاقة تعزيز ذلك التماسك فيضعف الانتماء لدى العاملين.

2-4- انخفاض المعنويات: فعندما يرى أعضاء التنظيم أن الكثير من زملائهم يتركون التنظيم والعمل فيه، تضعف الروابط لديهم ويدخل الإحباط إلى داخلهم وتضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة انجازهم مما يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة، من هنا نجد أن الانتماء التنظيمي هو من أهم العوامل التي لا تؤدي إلى تسرب الفرد أو بقاءه داخل مؤسسته.

3. الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي لدى الموظفين: لقد أشادت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي كدراسة عورتاني والطاهر إلى عدد من الحاجات التي تساعد على زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه الحاجات:

أ- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم<sup>(1)</sup> فكما أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، تبين أن المؤسسات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي مؤسسات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الانتماء والولاء المهني لديهم، لذلك لا بد على المؤسسات أن تعمل على إيجاد وخلق

1 - محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي، مطبعة بنك البتراء، عمان، 1989.

البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين<sup>(1)</sup>.

ب- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالالتزام النفسي وآخر اقتصادي مع المؤسسة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المؤسسة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهماله ضعف الانتماء التنظيمي للعاملين، أخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين النفسي والمادي<sup>(2)</sup>.

من هنا نجد أنه من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن الحاجات التي تلبى رغبته في المؤسسة والعمل على تحقيقها، فنجد الفرد يسعى دائماً لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما ويسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة لتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يولي هذه الحاجات أهمية ولا يعمل على إشباعها هو تنظيم فاشل، لأن النتيجة الحتمية هو ترك هذا التنظيم والبحث عن مكان آخر لتلبية رغباته وإشباع حاجاته<sup>(3)</sup>.

ج- زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها" ولقد تبين أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء التنظيمي لديهم، فيتحدث الفرد عن المؤسسة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المؤسسة بمزيد الأداء الجيد<sup>(4)</sup>.

د- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: لقد أشار روزنهولتز Rozenhottz إلى أن معظم المعلمين يحصلون على أقوى المكافآت من العلاقات الأكاديمية الناجحة والإيجابية من التلاميذ، ومن

1 - زعيبي مراد وآخرون: مرجع سابق، ص 121.

2- Bouttafirgue P: **Les cadres. Fin d'une figure sociale.** Paris : Ed. La Dispute, 2001.p 113.

3 - زعيبي م. وآخرون: مرجع سابق، ص 153.

4-Boltanski L: **Les cadres. La formation d'un groupe social.** Ed. de Minuit, Paris,1982,p56.

المديح الخارجي الذي يتلقونه من زملائهم ومن المديرين، لذلك فإن غياب المكافآت المعنوية سيكون له التركيز على عدم اقتناع المعلم بالعمل، وتغيبه عن مكان العمل والرغبة في ترك المهنة، ويعتمد نظام الحوافز على شقين:

الأول وهو أن يشتمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون النظام موجهاً للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري **Mannari et Marsh**، والمتعلقة بالإنتماء التنظيمي عند اليابانيين أن هذا الإنتماء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز<sup>(1)</sup>.

هـ- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: فكما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الإنتماء التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار. فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الإنتماء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن الغموض في الأدوار أن يجلب الصراع في المؤسسة، ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

#### سادساً- المداخل النظرية المفسرة للإنتماء التنظيمي:

لا يمكن للفرد أن يعيش في معزل عن الجماعة، فالفرد ملزم بالانتساب لجماعة معينة قصد تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته والحصول على الأمان ومكانة بين أعضاء الجماعة ومجتمعه المحلي وتكوين علاقات مع الآخرين مما يؤكد أن الإنتماء هو شعور يدفع الفرد للقيام بسلوك معين من أجل تجسيد إنتماءه للجماعة وهذا السلوك لا يكتسب معناه إلا في موقف اجتماعي، وتقدم الجماعة للفرد مواقف عديدة يستطيع أن يظهر فيها مهاراته وقدراته، ويتوقف شعوره بالرضا -الذي يستمد من إنتمائه للجماعة - على الفرص التي تتيحها له ليلعب دوره بوصفه عضواً فاعلاً فيها، ولتفسير ما سبق علينا التعرف على مختلف التوجهات والمقاربات التي تناولت مفهوم الإنتماء، ونجد تعدد المداخل النظرية التي تناولت مفهوم الإنتماء ننكر البعض منها لتوضيح الظاهرة وتقديم بناء فكري من أجل فهم حقيقة علاقة الفرد بالجماعة وفيما يلي عرضاً لمختلف المقاربات النظرية، حسب ثلاث جوانب أساسية: (1) الجانب الوجداني، (2) الجانب المعرفي، (3) الجانب السلوكي.

1 - بوخريسة بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مرجع سابق، ص124.

## 1- الجانب الوجداني:

يضم هذا الجانب مجموعة من النظريات التي تفسر توحيد الفرد بالجماعة، باعتبار الانتماء دافع يحرك الفرد نحو الجماعة وحاجة ضرورية، على الفرد إشباعها واتجاهها وراء تماسك الأفراد.

## 1-1 نظرية ماسلو (A. Maslow) واريك فروم (Erich. Fromm):

يؤكد هذا التوجه على أن الدافعية هي أحد المواضيع الهامة في مجال السلوك بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، وتظهر أهمية الدافعية في تفسير سلوك الأفراد وفي توجيهه فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، بمعنى آخر الدوافع هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

لقد حاول عالم النفس ماسلو تقديم نظرية لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح في تقديم نظرية سميت بنظرية الحاجات ماسلو وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشارا ووفقا لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات تشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة والحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يشعر فيه الفرد بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية، ويمكن حسب ماسلو تقسيم هذه الحاجات الإنسانية حسب الأولوية التي تعبر على مدى أهمية الحاجة ودرجة إلحاحها، فجاءت الحاجات الفسيولوجية كالطعام والماء والأكسجين والنوم وغيرها من الحاجات الضرورية للبقاء والعيش<sup>(1)</sup>، في قاعدة الهرم تليها الحاجة إلى الأمن "بمعنى عدم الشعور بالخطر ومنها المنزل العائدات والموارد، الأمن ضد الاعتداءات، الأمن النفسي، الأمن والاستقرار العائلي والأمن الصحي الاجتماعي"<sup>(2)</sup> ثم الحاجة إلى الانتماء والمحبة والحماية والحاجة إلى الاحترام والتقدير، نعني به "الحاجة إلى أن يحترمه الآخرين وأن يحترم نفسه الآخرين وأن يحصل على عمل إيجابي نعني به الحاجة إلى الإنجاز وأن يكون ومقدرا في نظره، وتتعلق هذه الحاجة أيضا بالشعور بالكفاءة، والجسارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاعتراف والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد

1- Crozier M. & Friedberg E : *l'acteur et le système*, editions du seuil, paris. 1977, p53.

2 - Crozier M. & Friedberg E: *opcit*, p53.

في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية ومن العوامل التنظيمية أيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة.

في قمة الهرم حاجة تحقيق الذات الحاجة إلى تحقيق ما لديه من إمكانيات الفهم والإدراك ومتابعة تعلمه بمساهمة قدراته والتعرف على تقنيات جديدة والاتصال مع محيطه والمشاركة فيه<sup>(1)</sup>، يسند في هذا الترتيب الهرمي على أساس قوة الحاجات ودرجة الإلحاح من أجل الإشباع وكلما قام الفرد بإشباع حاجة إلا وظهرت حاجة أخرى ويتأثر السلوك وفق ذلك ويبقى في نحر ك مستمر من أجل إشباع حاجات أخرى لم تشبع.

تحتل حاجة الانتماء عند ماسلو المرتبة الثالثة بعد الحاجات الفسيولوجية والأمن وهذا لأهميتها وهي حاجة تؤكد على ضرورة العلاقات في حياة الإنسان ووجوده ضمن جماعة، نعني به الاندماج في علاقات اجتماعية، البحث عن الاتصال والتعبير. هذه الحاجة تتماشى مع الحاجة إلى الاعتراف والحاجة إلى الحب والصدقة وأيضا التقمص<sup>(2)</sup>، وتضم هذه الحاجة أيضا التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو للمهنة، والحاجة للصدقة، والحب وبالتطبيق على التنظيم فان هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين في المؤسسة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والصدقة<sup>(3)</sup>، وتضيف الباحثة خضر "إن الفرد مدفوع بالحاجة إلى التواد، وإن الناس في حاجة أن يكونوا موضع حب، وإذا لم تشبع هذه الحاجة فإن الفرد يشعر بالوحدة والخواء، لأنه يكون مدفوعا بنقص لا يشبع إلا بالاحتكاك والصدقة الحميمة والانتماء والحاجة إلى التغلب على مشاعر الاغتراب والوحدة والعزلة"<sup>(4)</sup>.

يبدأ الفرد في تكوين علاقات اجتماعية وتكوين أسرة والإحساس بالانتماء إلى مؤسسة معينة مهنية أو اجتماعية ويتم إشباع هذه الحاجة بقبول الآخرين له ومحبتهم له وحصوله على الأمن والاطمئنان، وليتم ذلك على الفرد التوحد مع الجماعة وتبني الأنماط السلوكية المقبولة من طرف الجماعة وقبول معايير وقيم واتجاهات الجماعة، وقد بين ماسلو على أن الفرد لا يمكنه الحصول على التقدير ولن يتمكن من تحقيق

1 - Jacques Rojot : **théorie des organisations** -2ed eska,paris, 2005, p72.

2 - Harayama, T. : **construction des identités professionnelles des infirmières en france et au japon**. versailles-st quentin en yvelines. consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2002vers011s>

3- جلدة سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص105.

4- خضر إبراهيم لطيفة: مرجع سابق، ص42.

ذاته إلا بعد انتمائه إلى جماعة وأن يشعر أنه مقبول ومعترف به كعضو داخله، غير أن الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو تتعلق بالترتيب الهرمي الذي وضعه الباحث، وكذلك فيما يتعلق بحاجة الإنتماء التي اعتبرها كحاجة أساسية وحيوية وبيولوجية والتي تتعلق بالعاطفة والحب، ولم يحدد بالضبط ما هو الإنتماء في علم النفس الاجتماعي لذلك يبقى هذا المفهوم غامض بالنظر إلى نظرية ماسلو.

أما إيريك فروم **Erich.Fromm** والتي " فسر فيها سبب قيام الفرد باختبار سلوك معين دون غيره وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة"<sup>(1)</sup>. وصنف فروم الحاجات إلى خمس حاجات وهي كالتالي: "الحاجة إلى الإنتماء والحاجة إلى التعالي والسمو والحاجة إلى الهوية والحاجة إلى الإطار التوجيهي واعتبر فروم الإنتماء إحساسا وشعورا والحاجة إليه هي الحاجة إلى كيان أكبر وأشمل يستمد منه الفرد الشعور بالقوة"<sup>(2)</sup>.

وتتلخص نظرية فروم أن الإنسان تحكمه مجموعة من الحاجات الإنسانية من بينها الحاجة إلى الإنتماء والحاجة إلى الهوية ويرى أن الحاجة إلى الإنتماء تنبع من حقيقة أن الإنسان عليه أن يخلق نوع من العلاقة الخاصة به وهي تلك العلاقة المبنية على التفاهم والحب والإخلاص الذي يتضمن المسؤولية والاحترام والرعاية المتبادلة والعمل المشترك والامتثال للقوانين والمعايير كما يشعره الإنتماء إلى جماعة معينة بالقوة ويستمد منه مكانة خاصة وتحقيق علاقات بين الفرد والآخرين للوصول إلى العمل الجماعي الهادف داخل جماعة الإنتماء، الإنتماء حسب فروم هو شعور الفرد على أنه مرتبط بالآخر ومقدر من طرف الآخرين.

إن الحاجة إلى الإنتماء هي في الواقع حاجة إلى التواصل الاجتماعي، وحاجة إلى العلاقات بين الأفراد، حيث تكون هذه العلاقات إيجابية ومرضية للفرد تتيح له الرغبة في الحفاظ عليها من أجل إشباع حاجاته التي لا يمكن أن تتم إلا بفضل التفاعل الاجتماعي مع الآخر، الذي يحقق له الاعتراف الاجتماعي، وحسب ما تم اقتراحه في النظريات السابقة فإن حاجة الإنتماء تترجم بعدم الارتياح وهي ذلك النقص الذي يشعر به الفرد، كالشعور بالانعزال والوحدة والإقصاء، تظهر من خلال الجانب الفيزيولوجي أو العاطفي، من أجل إشباع رغبة الاعتراف الاجتماعي والتعلق بالآخر، فالإنتماء في هذه الحالة هو رغبة الفرد

1- Michel Foudriat, **la pratique du raisonnement**. pearson education france, 2007, p14.

2- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص154.

لإرضاء حاجة اجتماعية، لكن حسب الباحث ماسلو وآخرون، فإنه حين يتم إشباع حاجة الإنتماء لا يصبح بعد ذلك للفرد حاجة إلى الإنتماء، ولكن بالنظر إلى الواقع فالفرد في بحث دائم عن الإنتماء حتى بعد انتمائه إلى جماعة فهو باستمرار في محاولة إما الحفاظ على هذا الإنتماء أو البحث عن انتماءات أخرى تشبع حاجات أخرى، لذلك يمكننا القول أن الإنتماء هو رغبة الفرد في العيش داخل جماعة متوحد معها تشبع حاجاته، وبالتالي فإن الإنتماء لا يعتبر حاجة طبيعية للإنسان كما تم اقتراحه لكن شرط أساسي مرتبط بوجود الإنسان.

### 1-2 نظرية ألفريد شوتز (Alfred Schütz):

بذل ألفريد شوتز جهود ملحوظة بغية استنباط الدوافع الأساسية للاندماج في المجتمع واقترح نظرية جديدة حول الحاجات وتأثيرها على انتماء الفرد إلى الجماعات من خلال تناوله مفهوم الإدماج والاندماج، ويرى شوتز أنه يمكن التمييز بين ثلاث حاجات أساسية، الإدماج، المراقبة والمودة وهي تساعد على إعطاء فكرة عن مجمل التصرفات الاجتماعية التي يقوم بها الفرد وتفسر السبب النفسي وراء سعي الفرد نحو انتمائه لجماعة معينة.

"تظهر حاجة الإدماج باكرا عند الطفل بشكل رغبة في الاتصال والاحتكاك وجهد متواصل ليصبح محط الأنظار، يحظى بالعناية مع الخوف من الإهمال أو النسيان، وقد تمتد هذه الحالة في ريعان الشباب بشكل حرص متواصل على الإنتماء إلى فئة معينة، أو شعور دائم بضرورة تمتعه بالاعتبار والتقدير، ما يفترض الاحتفاظ بمستوى كاف من المصلحة المتبادلة بين الشخص والبيئة"<sup>(1)</sup>.

- **حاجة المراقبة:** متصلة بوظائف السلطة والأمن، سواء بسيطرة الشخص على غيره للاطمئنان على تصرفاته، أو التقيد من ذلك، شعوره بضرورة تسيير هو حمايته من قبل الآخرين كي يطمئن إلى نفسه ويلقي عن كاهله العديد من المسؤوليات الضخمة، وقد تظهر في المرحلة الثانية من الطفولة عندما يترتب على الطفل استيعاب الأنظمة الأساسية للتوصل تدريجيا إلى بعض الاستقلال الذاتي عن طريق ادماج

1- g. mugny, d.oberlé & j.l. beauvois : **relations humaines groupes et influence sociale**, presses universitaires de grenoble, 1995, p59.

المراقبة في حياته الخاصة، تمتد هذه الحاجات زمنياً عبر الكوادر المدرسية والمهنية والوطنية ويتوصل تحقيقها بشكل وثيق بشعور بالمسؤولية والاحترام المتبادل بين "الأنا" والآخرين<sup>(1)</sup>.

- الحاجة إلى المودة: تظهر في سن الخامسة وتهدف إلى بناء علاقات عاطفية مع الآخر... وتتعلق المودة بالعلاقات الثنائية، بحيث إن تحقيقها يتطلب المقابلة بالمثل، وتتخذ شكل علاقات صداقة<sup>(2)</sup>، بينت الباحثة أنا فرويد في دراساتها المتعلقة بنظرية شوتز أن الإدماج والمودة متصلين بشكل وثيق خلال السنوات الأولى حتى ولو سلمنا بقبول أولوية حاجة الإدماج، فإنه يبدو أن الانتقال إلى المودة لا يحتاج إلى مرحلة وسطى من المراقبة<sup>(3)</sup>.

تظهر أهمية هذه النظرية في هذه الدراسة من خلال استنباط الأبعاد الديناميكية النفسية للانتماء إلى الجماعات ويمكن أن نستخلصها من خلال ما توصل إليه شوتز إذ يرى أن حاجة الانتماء هي أحد الحاجات الضرورية في حياة الفرد وأن حاجة الإنسان إلى الانتماء تسير في صيرورة دائمة مع مراحل تطوره الإنساني، تظهر من مرحلة الطفولة الأولى حيث يرى أن الطفل بحاجة إلى الرعاية والعطف والعناية مما يدفعه إلى لغت الانتباه للحصول على أقل قدر من الاتصال مع الآخرين كما بين شوتز أن الحاجات الضرورية التي تدفع الفرد إلى الانتماء أو البحث عن الجماعات وبناء علاقات مع الآخرين هي حاجة الإدماج التي توفر للفرد الاعتبار والتقدير والمصلحة المتبادلة بين الطرفين ونقصد بذلك الفرد وجماعة الانتماء وحاجة المراقبة التي تتضمن بعد البحث عن الأمن والاستقرار والطمأنينة والشعور بالمسؤولية والاحترام، والحاجة إلى المودة التي تتضمن بعد عاطفي يتمثل في البحث عن الصداقة واستمرارية العلاقة التي تتطلب الرجوع.

### 3-1 نظرية ماك كليلاند (Mc Clelland):

من خلال دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية توصل ماك كليلاند إلى أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم إكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد ومن

1- ميزونوف جان: علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة سيمون، عويدات للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت، لبنان، 1999، ص 18.

2 - g. mugny, d.oberlé & j.l. beauvois. op cit, p59.

3 - ميزونوف جان: مرجع سابق، ص 19.

خبرته، نتيجة تواصل الفرد مع محيطه الاجتماعي الذي يعيش فيه واهتم أكثر بالحاجات السلوكية المحددة لهذه الحاجات، يعرف ماك كليلاند دافعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق.

ونظرية ماك كليلاند بالرغم تركيزها على حاجة الإنجاز إلا أنها ترى أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المؤسسة، وهي الحاجة إلى سلطة أو القوة بمعنى القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين وهي حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للقوة<sup>(1)</sup> يرون في المؤسسة فرصة للوصول إلى المركز وإملاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية والأفراد الذين يحركهم مثل هذا الدافع يكونون فاعلين ويستمتعون بالتحرك للأعلى في المؤسسة، ويمكن تعزيز هذا الدافع من خلال السماح بالمراقبة الذاتية على سلامة العمل، وطرائقه وتوفير الفرصة للتأثير على الآخرين من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات لأنها تزود الأفراد بالتأثير فيعملهم وفي الآخرين ولا يمكن أن يكون ذلك إلا داخل جماعة معين.

يضيف ماك كليلاند في نظريته الحاجة للإنجاز و"يقصد بالحاجة إلى الإنجاز، حاجة الفرد لتحقيق الكفاءة والتفوق، وميز الأفراد الذين لديهم دوافع عالية للإنجاز فمنهم من يتحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة ومن لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبيا والتي قد تتطوي على مخاطر، ومن لديهم الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء"<sup>(2)</sup> تعني هذه الحاجة أن الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة كبيرة للنجاح وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها وبالإضافة إلى الحاجتين السابقتين هناك حاجة الانتماء والتي يقصد بها "ماك كليلاند"، "الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين. يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وبناء علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون

1- FOU DRIAT, MICHEL, **Sociologie des organisations, la pratique de raisonnement**, Pearson Education France, 2007, p.139.

2- جلد سامر، مرجع سابق، ص - ص 112-113.

الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أو اصر الصداقة مع الآخرين<sup>(1)</sup> الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، والأفراد الذين لديهم حب الانتماء يمكن توفير الدافعية لهم من خلال السماح لهم بالعمل مع الآخرين بحيث يعبرون عن مشاعرهم، ويستمتعون بتبادل الصداقات، ويعملون بشكل أفضل عندما يشعرون بالتقدير، وتسمح لهم ظروف العمل في التفاعل مع الآخرين، يحدد ماك كلياند الانتماء على أنه دافع لإشباع حاجة بناء علاقات والتفاعل الاجتماعي مع الغير المبني على التفاهم فهو يؤكد على ضرورة وجود ارتياح نفسي نتيجة هذا الانتماء واعتباره أساس استمرارية العلاقات ووسيلة لتخفيف من ضغط العمل باندماجهم وتكوين علاقات مع زملائهم يمكن أن نستنتج بعد من أبعاد الانتماء وهو بناء علاقات صداقة والاندماج مع الآخرين.

#### 4-1 نظرية ليون فستنجر (LEON FESTINGER):

أكدت النظرية وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظرية المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه، له أثره على التقويم الذاتي للفرد، وله دور في تحقيق التوحد والاندماج وتماسك الجماعة.

فستنجر افترض أن ما يدعى بالمقارنة الاجتماعية يبدأ بمسألة ألا وهي أن "الأفراد لديهم دافع لتقييم ذاتهم (آرائهم ومشاعرهم وقدراتهم) من خلال مقارنتها بسلوك الآخرين (واقع اجتماعي) واستخدامه كمصدر للمعلومات وكمعيار للمقارنة، يلجأ الفرد للمقارنة عندما ينقصه مرجع موضوعي خاصة في موقف غير معروف، لذلك يميل إلى مقارنة نفسه مع الآخرين حيث يعتبرون كمرجع اجتماعي، ويتم اختبارهم من بين الأشخاص الذين يعتبرون اقرب إليه، ومن ثم هذه النظرية تقدم دافعا آخر للانتماء من حيث أنه يتمثل في الحاجة إلى تقويم الذات ذلك أن هذه المعلومات وغيرها من المقارنات تساعدنا في تقييم أنفسنا وتحديد خصائصنا البارزة أو المميّزة لنا وتمكننا من بناء هويتنا، وفي ذلك " مؤشر مهم لتشكيل الجماعة والانتماء إذ إن مثل هذه المقارنات والمعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال وجودنا مع الآخرين وارتباطنا معهم"<sup>(2)</sup> ويضيف فستنجر في نفس السياق حول المقارنة الاجتماعية "أن التأكيد الذاتي

1- المرجع نفسه، ص114.

2-susan fiske : **psychologie sociale**, de boeck supérieur, traduit par valérie provost, sophie huyghues despointes, 2008, p231.

على آرائنا مرتبط مقاسمة الآخر آرائنا وهذا الآخر هو المجتمع الذي يصبغ آراءنا الشخصية بطابع واقعي اجتماعي، وبالتالي تصبح الجماعة مرجع للفرد<sup>(1)</sup>.

وضح فستنجر في هذه النظرية" أن للبشر محركا نحو تقويم الذات أو تقدير أنفسهم، ويظهر هذا المحرك لتقدير الذات، بصفة خاصة في دافعية الأفراد لتقدير آرائهم وقدراتهم، وافترض فستنجر أن الشخص سيكون أقل جاذبية من مواقف التي يكون فيها مختلفا عن الآخرين بالمقارنة بجاذبيته نحو المواقف التي يكون فيها الآخرون قريبين في القدرات والآراء ونظرا لأن الآخرين المشابهين للفرد يساعده على الإشباع المستمر للدافع إلى تقدير الذات، فإنه يجذب إلى من يشابهونه ويتفقون معه في بعض الخصائص، وتعتمد نظرية فستنجر في المقارنة الاجتماعية على معارف الشخص عن نفسه وعن الأشخاص الآخرين<sup>(2)</sup>.

بين فستنجر" أن للمقارنة الاجتماعية دور في تقدير الذات، وميزت مختلف البحوث حول مقارنة الاجتماعية أن هناك نوعين من المقارنة الاجتماعية، النوع الأول يتمثل في المقارنة الهابطة بمعنى عندما يقارن الأفراد أنفسهم مع أفراد أقل منهم لتقدير ذاتهم وهذا ما يساعدهم على إثبات كفاءتهم، أما النوع الثاني فيتمثل في المقارنة الصاعدة لـ: ربيكا كولينز Rebecca L. Collins فتعتبر كهدف على الفرد وصوله كان يقارن الطالب نفسه مع طالب آخر أعلى مستوى منه ويحاول تحسين مستواه لبلوغ ذلك المستوى، حيث تعمل هذه المقارنة بتقديم معلومات للفرد من أجل التطور والتنمية الشخصية وبالتالي تصبح هذه المقارنة الاجتماعية مصدر لتقدير الذات<sup>(3)</sup>.

وقد أعطى فستنجر في فرضياته أهمية كبرى للواقع الاجتماعي كقوة دافعة توجه الفرد نحو الإنتماء إلى الآخرين والتأثر بهم فعلى الرغم من على أن فستنجر يؤكد على أن كلا من الواقع المادي والواقع الاجتماعي يشكلان مصادر هامة للتقييم إلا أن الاختلاف قائم بينهما وهو أن الواقع المادي يوفر للناس معيارا موضوعي لمقارنة معتقداتهم وأفكارهم ومشاعرهم وقدراتهم. إلا انه وفي أغلب الأحيان فإن

1-mugny gabriel, oberle dominique,et beauvois, jean-leon : **relations humaines, groupes et influence sociale**, T1, 1<sup>ère</sup> édition, presse universitaires de grenoble, France, 2013, p75-76.

2-vanbremeersch, marie-caroline : **de l'autre côté du social, cultures, représentations, identités**, L'Harmattan, paris, France, 1998, p144.

3 - Fiske T Susan: **psychologie sociale**, 1<sup>ère</sup> édition, édition de boeck universite, bruxelles, Belgique, 2008, p 233.

هذا المعيار غير متاح في حياة الفرد اليومية وعليه فإنه سيلجأ إلى المعيار الاجتماعي لتحقيق موقعه النسبي بين الآخرين ومن ثم فإن هذا المعيار سوف يفسح المجال لحدوث المقارنة الاجتماعية من حيث أنها تحصل إما لأن الفرد يلجأ إلى الآخرين لكي يحصل على المعلومات وأحكام تهمة بخصوص موضع ما أو أنها تحصل عندما يرغب الفرد في التحقق من مدى دقة وصحة هذه المعلومات التي كونها بخصوص ذلك الموضوع عن طريق مقارنتها بتلك المعلومات والأحكام التي يمتلكها أو يكونها الآخرون عن ذلك الموضوع.

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن الفرد لديه دافع لتقييم آرائه لذلك فهو بحاجة إلى الآخر من أجل التقييم الذاتي لأفكاره وآرائه، وبالتالي فهو بحاجة للانتماء إلى الجماعة من أجل تقييم هذه الأفكار والآراء وجعلها واقعية اجتماعية حيث يستمد هذا الواقع من جماعة ائتمانه، وقد اهتم الكثير من الباحثين بهذه النظرية في أبحاث الانتماء على أنها أساس يمكن أن يؤدي بالفرد إلى معرفة قدراته وقدرات الآخرين ويقيمهم من خلال ذلك، لقد عدل "شاشتر" نظرية المقارنة الاجتماعية لفستجر كي تشمل إلى جانب تقدير الآراء والقدرات تقدير القلق. وعلى ذلك كان السلوك التجمعي وسيلة لتسهيل قيام الفرد بتقدير نواحي قلقه فكون الفرد مع آخرين فإن هذا يشعره بالطمأنينة الاجتماعية والاستقرار وبالتالي خفض القلق، وتوصل "شاشتر" إلى أن التهديد المرتفع يسبب قدر أكبر من الجاذبية لأعضاء الجماعة بالمقارنة بالتهديد المنخفض، وتزيد مواقف الشدة والضغط الواقعة على الفرد من رغبته في الصحبة والانضمام إلى الجماعة<sup>(1)</sup>.

إن الحديث عن الشعور بالانتماء ومن خلال ما تم طرحه في النظريات السابقة يبدأ عند شعور الفرد بالسعادة مع جماعة انتماءه، هناك فترات تمر على الفرد في حياته أين يشعر بشعور خاص اتجاه أصدقائه أو الآخر بصفة عامة، هذا الشعور يتمثل في الارتياح والطمأنينة والسعادة، الناتجة عن الاعتراف والمجاملة المتبادلة والحماية، مما يسمح للفرد بتسمية الجماعة بـ"نحن" هذا "نحن" هو في الواقع جماعة الانتماء التي يميزها الفرد في هذه الحالة عاطفياً تنتج من إدراك الفرد على أنه جزء من جماعة، مما يدفعه إلى تبني قيم هذه الجماعة وتقديمها إيجابياً والتوحد معها، والشعور بالانتماء يترجم بالالتزام والولاء للجماعة مما يلزم الفرد المشاركة في الحياة الجماعة والاعتراف بمعاييرها وحتى الأحكام التي تتبناها

1- معتز سيدي عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص33.

الجماعة حول باقي الجماعات الأخرى "هم"، والتي تظهر عبر مختلف السلوك، الإنتماء في هذه الحالة هو ووعي الفرد بانضمامه إلى الجماعة ووعيه بتوحيده بها.

إذا أردنا في هذه الحالة تقييم الإنتماء فهو علاقة ذاتية تربط الفرد مع جماعة الإنتماء، ويتم تفسير الإنتماء حسب جانبين جانب شعوري وجانب نفسي، فالجانب الشعوري يتمثل في علاقة الفرد بالجماعة ومن خلال تبني الفرد قيم ومعايير الجماعة والتوحد بها وشعوره بأنه مقبول من طرف أعضاء الجماعة وهذا ما تم تفسيره حسب التصور المعرفي للإنتماء حسب ما اقترحه فستجر، أما فيما يتعلق بالجانب النفسي هو ما يسمح للفرد وعلى مستوى معرفي أيضا التمييز بين الجماعات المماثلة التي يتوحد الفرد معها "نحن" والجماعات غير المماثلة التي يقيمها الفرد بالسلب وهي "هم".

## 2- الجانب المعرفي:

يتعلق هذا الجانب بإدراك الفرد لقيم ومعايير الجماعة ووعيه بعضويته فيها حيث يتعلق الإنتماء بسيرته والفترة التي، عاشها كعضو فعال داخل الجماعة وبتنشئته الاجتماعية، إذ يعتبر في هذه الحالة الإنتماء كنتاج اجتماعي<sup>(1)</sup>، إذ لا يمكن القول أن الإنسان موجود دون أن يكون الآخر موجود معه، ولا يمكن القول أنه موجود دون أن تكون هناك علاقة مع الآخر، فوجودهم معا يجبرهم على التعامل مع بعضهم البعض. وفي هذه الحالة يظهر مفهوم الإنتماء كنتاج للعملية التبادلية بين الفرد والجماعة وعلى انه وجود الفرد مع الجماعة، فوجود الفرد في الجماعة يشترط عليه مشاركة قيم ومعايير الجماعة، التي يتم تناقلها عبر الأجيال بفضل التنشئة التنظيمية الاجتماعية، وفي هذا الصدد ينوه الباحث روبرت ميرتون **Merton.R** قائلا: "تعرف جماعة الإنتماء بتفاعل أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض وبتعريف الفرد نفسه كعضو داخل الجماعة (تعريف ذاتي) وفي المقابل يعرفه الأعضاء الآخرون كعضو داخل الجماعة، كما ميز بين جماعتين أو جماعة الإنتماء أو جماعة اللانتماء تتميز جماعة الإنتماء بقوة الانسجام الداخلي أما الجماعة الخارجية فتتميز بالجمود"<sup>(2)</sup>.

1-ريم بلال: أبعاد تمثلات العمل وأثرها على الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة لدى إيطارات وعمال التحكم، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2015/2014، ص86.

2-lorcerie, francoise : **l'école et le défi ethnique**, éducation et intégration, édition esf editeur, paris, France, 2003, p3.

ورد في أبحاث ميرتون أيضا أن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون من خلال بعدين: البعد الأول هو المثل والقيم التي يغرسها من خلال عملية التنشئة التنظيمية والاجتماعية المتتابعة، ويتمثل البعد الثاني في إشباع الحاجات الأساسية البيولوجية والاجتماعية والثقافية للبشر في المجتمع وفقا لهذه القيم والمثل. وإذا تحقق ذلك فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يكون أقوى، أما إذا لم يشبع الحاجات الواقعية لدى البعض حسب القيم والمثل فإن ارتباط الفرد بالمجتمع يضعف ويفقد الدقة في تلك القيم والمعايير، ومن ثم يسلك الفرد سلوكا إنحرافيا يبدأ من الانسحاب من المجتمع وحتى التمرد وأهم ما يميز هذه المرحلة هو التنشئة التنظيمية الاجتماعية القبلية وتبني قيم الجماعات المرجعية التي يريد الانتماء إليها مما يسهل عليه تكيفه داخل الجماعة<sup>(1)</sup>.

ويظهر من خلال ما توصل إليه "ميرتون" أن انتماء الفرد إلى الجماعة يكون بفضل التنشئة التنظيمية الاجتماعية داخل الجماعة التي تمدد بالقيم والمثل وطرق التصرف، حيث تعتبر اللغة والمعايير الثقافية الأخرى عناصر أساسية للجماعة وعلى الفرد في المقابل الامتثال للمعايير ليتوحد مع الجماعة ضمن نفس الإطار الثقافي المشترك، حتى يشبع حاجاته وفي حالة حدوث عكس ذلك أو عدم امتثال الفرد للقيم والمثل فيعتبر متمردا ويتعرض للإقصاء من طرف الجماعة مما يدفع الفرد إلى حالتين، إما إعادة تقييم الجماعة وتبني قيمها أو البحث عن جماعة أخرى تقيم بالإيجاب وينتمي إليها. لكن هناك جماعات خاصة لا يمكن للفرد أن يتم إقصاؤه منها كالأسرة مثلا، فوجوده ضمنها شرط ضروري وحتى أنه قد لا يجد فرصة اختيار القيم والمعايير وامتناله لهذه القيم يعتبر طبيعيا ولا يمكن أن يقصى الفرد من هذه الجماعة لذلك، ففكرة الباحث ميرتون تنطبق على بعض الجماعات فقط.

يتفق كل من عالمي الاجتماع روبرت ميرتون وتالكوت بارسونز، حول فكرة التنشئة التنظيمية الاجتماعية حيث يريان أن "المجتمع يضم الفرد إليه من خلال قيم الثقافة التي يستوعبها من خلال عملية التنشئة التنظيمية الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد خلال المراحل المختلفة من حياته، أو من خلال المكنات الاجتماعية التي يشغلها والأدوار الاجتماعية التي يقوم بها عادة، وهي الحالة التي يرتبط فيها

1-grimaldi, yvan : *démarches qualité et identité professionnelle en conflit*, l'harmattan, paris, France, 2005, p63-64.

الأخرين من خلال نسق التوقعات المتبادلة، أو قد يكون ضم المجتمع الفرد من خلال إشباع حاجاته الأساسية. وذلك يعني المجتمع يربط الفردية من خلال ثلاث روابط ثقافية واجتماعية وبيولوجية<sup>(1)</sup>.

تحدث ت. بارسونز عن التنشئة التنظيمية الاجتماعية كعنصر أساسي في عملية الانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى أهمية مكانة الفرد التي تمنحه فرصة البقاء عضوا في الجماعة بالإضافة على الدور الذي يتبناه الفرد من خلال إسهاماته ومشاركته داخل هذه الجماعة وهو ما يتوقعه وينتظره باقي أفراد الجماعة، شرط أن يتم إشباع حاجات الفرد الأساسية.

بالنظر إلى ما جاء به كل من ميرتون وبارسونز، نجد أن علاقة الفرد بالمجتمع أو جماعة الانتماء تحددتها المثل والقيم التي تخلق لدى الفرد دوافع وحاجات تتطلب إشباعا داخل هذه الجماعة كما بينا دور التنشئة التنظيمية الاجتماعية في إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والثقافية التي تمنح الفرد ماضي وإطار مرجعي يدفعه إلى الانتماء والتوحد مع الجماعة، ويظهر من خلال ما قدمناه أن تاريخ الجماعة له دور فعال في عملية انتماء الفرد لجماعة، فهذا التراكم التاريخي يشكل لدى الفرد ذاكرة جماعية مشتركة بين الأفراد مما يمنحهم دافع قوي للانتماء إلى هذه الجماعة وروابط قوي مع أفرادها وقد أكد على ذلك موسكوفيسي حيث اعتبر التنشئة التنظيمية الاجتماعية مرحلة أساسية لانتماء الفرد إلى الجماعة كما سبق وبيننا من خلال مراحل الانتماء إلى الجماعة.

لم يقتصر علماء الاجتماع على أهمية التنشئة التنظيمية الاجتماعية في عملية الانتماء بل تناولت الماركسية الانتماء من خلال "الحرية وقصرته على الإنسان الاجتماعي الذي يتحد مع الجماعة ويتلاحم مع ظروف معيشتها وليس ذاك الذي يعزل عنها وينسلخ منها ولذا فإن الماركسية تحدد بداية الإطار الذي من خلاله يبدأ الفرد في السعي لإشباع حاجته، ثم نحو تحرير ذاته نهائيا من الخضوع لضرورات الطبيعة والمجتمع وتحق الحرية في المرحلة التي يتحقق فيها إشباع الفرد لحاجاته إشباعا كاملا، ولكل أفراد المجتمع أي أنها تضع تفسيرها للحرية من خلال الواقع المعاش الذي يضمه والتاريخ الذي يشهد تطوره"<sup>(2)</sup>.

1 - Dubard, Claude: **La socialisation, construction des identités sociale et professionnelle**, édition ARMAND COLIN, paris, France, 1998, p 46 .

2 - ليلة، علي: مرجع سابق، ص 50.

من خلال ما تم طرحه سابقا نجد أن انتماء الفرد إلى الجماعة يترجم من خلال تلك السلوكيات التي تم اكتسابها من الجماعة عبر مراحل نموه، وتختلف باختلاف الجماعات التي ينتمي إليها (الأسرة، المهنة، المجتمع...)، هذه الجماعات التي تشبع حاجاته وتحرره من التبعية الطبيعية، حسب الماركسية لا يتحقق ذلك إلا بوجود وعي اجتماعي لدى الفرد بالجماعة القادرة على تحقيق حاجاته والتي تتمثل في الطبقة البرجوازية، بين ماركس Marx أن "الشعور بالانتماء إلى طبقة معينة يكون حسب المصالح المشتركة بين الفرد والطبقة الاجتماعية ووعي الفرد بالطبقة اعتبرت الانتماء، انتماء طبقيا وقدمت رؤية كاملة للصراع الطبقي كما قدمت فهما للوعي الاجتماعي واعتبرت تزييفه هو تزييف للانتماء أيضا ويعتبر الانتماء الحقيقي في المادية التاريخية هو الانتماء لطبقة الأغلبية في المجتمع... نظرا لاملاكها لوسائل الإنتاج الفكري والمادي حيث تفرض أفكارها وأمزجتها على المجتمع"<sup>(1)</sup>، وقد أولت الماركسية أهمية للوعي الاجتماعي ضمن إطار الممارسة المادية وعلاقات الإنتاج، غير أن الوعي لا يقتصر على البنية الاقتصادية فقط بل يشترط وجود الفرد ضمن علاقات مختلفة مع الآخر، باعتبار أن للفرد انتماءات مختلفة لفئات متنوعة ولكل فئة نمط وجود خاص قد يستبعد البنية الاقتصادية كالأسرة والمنظمات الخيرية مثلا.

الانتماء إلى المجتمع حسب ماركس هو الانتماء إلى إحدى العائلتين إما العائلات الفوقية أو العائلات التحتية، وبذكر العائلات فهنا نقصد صلة الرحم (رابط بالدم) صلة تعود إلى وجود أبوين حقيقيين أو وجود أجداد مشتركين بين الأفراد، يرجع ماركس انتماء الفرد إلى عناصر طبيعية مرتبطة بالأرض واللغة والعادات وتاريخ الفرد"<sup>(2)</sup> إن انتماء الفرد إلى الجماعة هو انتماء طبيعي والتوحد بها ناتج عن العامل التاريخي، وبالتالي جماعة الانتماء هي ذلك التراكم التاريخي الذي تتبلور فيه العادات والتقاليد والتي يتبناها الفرد ليصبح عضوا داخل الجماعة.

استخلاصا مما سبق نجد "أن الوجود يحدد الوعي فالإنسان كائن واع يخلق، عالما موضوعيا من خلال نشاطه العملي وعلاقته بذاته تصبح حقيقة موضوعية من خلال علاقته بالآخرين وأن حياة الفرد هي تأكيد للحياة الاجتماعية وإن كان الإنسان كائنا طبيعيا أنانيا لذاته فإنه كائن نوعي يسعى ليؤكد ذاته من حيث وجوده ووعيه"<sup>(3)</sup>.

1 - marc montoussé, dominique chamblay et autre: sciences économiques et sociales 1<sup>ere</sup> es poche, bréal; édition, 2005, p90-91.

2 - sereni, paul: marx la personne et la chose, édition l'harmattan, paris, France, p146.

3 - ليلة علي، مرجع سابق، ص 51.

## 3- الجانب السلوكي:

تعتبر المؤشرات الدالة على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة إحدى أهم ركائز الدراسة وبما أنها متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض فضل الباحث التفصيل فيها، حتى نستمكن من تحديد المؤشرات السلوكية لكل بعد من أبعاد الانتماء إلى المؤسسة وبالتالي القدرة على صياغة أدوات البحث (الملاحظة، المقابلة والاستمارة).

تمثلت مؤشرات الانتماء في أربعة مؤشرات سلوكية اعتبرت الأهم في دراسة متغير الانتماء إلى المؤسسة التي تعتبر ترجمة لما يجوب في تفكير العامل حول موضوع العمل الذي يدفعه للانتماء إلى جماعة العمل (التنظيمات).

3-1- المساهمة التنظيمية (Implication Organisationnelle): يعتبر مفهوم المساهمة من المفاهيم الأساسية التي تترجم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والمساهمة هي تلك العلاقة الموجودة بين العامل والمؤسسة التي توظفه، لم تفرق الأبحاث الفرنسية بين مصطلح المساهمة (Implication) والالتزام (Engagement) وتعتبرها مصطلح واحد أما الأبحاث الانجلوساكسونية فتعتبر أن المفهومين المساهمة والالتزام مختلفان، باعتبار أن المساهمة تتعلق بعلاقة العامل بمؤسسته والالتزام يتعلق بعلاقة العامل مع عمله أو وظيفته، وتعرف المساهمة على أنها نتيجة، يقيم الفرد بها العقد النفسي، باعتبار أن العقد النفسي هو إدراك الفرد للواجبات المتبادلة<sup>(1)</sup>.

ما يؤكد على أن المساهمة هي تلك العلاقة التبادلية التي تربط الفرد بمؤسسته وتسمح لنا بمعرفة السيرورة النفسية التي تقود الفرد إلى النقص والالتزام في العمل، حسب ب- سوتر P-E Sutter تعرف المساهمة التنظيمية على أنها الحالة الروحية (état d'esprit) التي تتعلق بعلاقة الأجير بالمؤسسة، وتشمل المساهمة توجه سابق التأثير (proactive) وإيجابي، وبصفة عامة المساهمة التنظيمية هي تعلق الفرد بالمؤسسة<sup>(2)</sup>.

1 - delobbe, nathalie. herrbach, olivier. lacaze, delphine. mignonc, karim : **comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail**, de boeck supérieur, 2005, p26.

2 - merck, bernard. sutter, pierre- eric : **gestion des compétences, la grande illusion**, édition de boeck supérieur, 2009, p164.

يعرف موريس تيفنت Maurice Thévenet المساهمة "على أنها تبني الفرد لقيم ومعايير المؤسسة وتتكون المساهمة التنظيمية من خصائص داخلية تتعلق بالفاعل "التوحد، التعلق بالعمل والمؤسسة"<sup>(1)</sup>. من خلال ما قدمه موريس تيفنت يمكن القول أن المساهمة التنظيمية لها علاقة بتقافة المؤسسة وقيمها وأهدافها لذلك فمفهوم المساهمة واسع يتضمن مفاهيم أخرى كالالتزام والتعلق بالمؤسسة والتفهم.

"المساهمة تتعلق بكيفية إسقاط وتقص الفرد لعمله، إذا كانت المساهمة قوية، يعرف الفرد نفسه مقارنة مع الدور المهني (يقول أنا سمكري أو محاسب قبل أن يقول لدي ثلاث أطفال أو من منطقة معينة)، هذا الاستثمار في الدور المهني يحرضه- سواء كان راض أو غير راض في عمله- على تبني سلوك معين اتجاه المؤسسة حيث نجد الشعور بالمسؤولية والتزام والعمل لساعات إضافية. تتعلق المساهمة إذا بنوع العلاقة الموجودة بين الفرد والمؤسسة، وبين الفرد وعمله"<sup>(2)</sup>، وفي أغلب الأحيان تظهر المساهمة على أنها سلوك يؤكد على أن هناك تحفيز للعمال، حيث تعتبر المساهمة كجسر أو ممر يربط بين التحفيز والرضا يقول فريديريك هيرزبرغ Frederick Herzberg "إذا تم تحفيز العمال، تكون مساهمتهم قوية في عملهم وبالتالي نحصل على رضا أكثر للعمال"<sup>(3)</sup>.

يعرف فلوينغ موداي Following Mowday المساهمة على أنها تعلق الفرد نفسياً بالمؤسسة، وهذا التعلق يترجم بالإيمان القوي للفرد بأهداف وقيم المؤسسة ورغبة ببذل جهود معتبرة من أجل هذه المؤسسة، ورغبة قوية بالبقاء في المؤسسة"<sup>(4)</sup>، وعلى محك ما سبق نفهم أن المساهمة هي الحالة النفسية التي تميز العلاقة بين العامل والمؤسسة ولها تأثير على قرار الفرد بالبقاء أو عدم البقاء كعضو داخل المؤسسة وأنها نتيجة لتحفيز العامل ولها تأثير على رضا العامل.

يصنف التحفيز والمساهمة في فئة الاتجاهات داخل العمل، التي تسمح بمعرفة جيدة لماذا وكيف يعمل الأفراد، ويعرف الاتجاه على أنه<sup>(5)</sup>:

1 - merck, b. sutter, op cit, p164.

2 - Michel De Coster, François Pichault : **traité de sociologie du travail**, 2<sup>ème</sup> édition, de boeck westmeal, bruxelles, Belgique, 1998, p403.

3 - de coster, m.et pichault, op cit, p407

4 - roussel, patrick. et wacheux, frediric : **management des ressources humaines**, de boeck supérieure, 2005, p388.

5 - de coster, michel. pichault, francois : **traité de sociologie du travail**, édition de boeck supérieur, Belgique, 1998, p41.

- سلوك الذي يتوافق مع بعض المواقف؛

- مجموعة الأحكام والميول التي تدفع إلى سلوك معين؛

- يختص الاتجاه كونه المصدر والمظهر الخارجي لهذا المصدر.

إن الصراع والإزدواجية بين ما يحدث داخل الفرد وبين ما يظهره، هو ما نحن بصدد معالجته من خلال العلاقة بين العملية الإتصالية ومدى مساهمتها في تشكيل إتجاه الفرد العامل نحو المؤسسة، "ومن غير الطبيعي اعتبار أن المساهمة ملاحظة (ظاهرة)، ومهما كان النقاش بين المدارس حول المصطلح الصحيح، نجد أن المساهمة، هي ما يتعلق بالتشكيلة النفسية الفردية والشخصية واستثمار العميق داخل العمل"<sup>(1)</sup> يمكننا أن نشرح المساهمة التنظيمية من خلال مختلف المقاربات التي تناولت المفهوم حيث نجد ثلاث مقاربات:

#### أ- المقاربة المعرفية أو المحسوبة:

نظرية التبادل الاجتماعي لـ جورج هومانس **Casper Homans George**، تعتبر المساهمة أكثر قوة إذا المدخلات / المكافآت مرضية (inputs/récompenses)<sup>(2)</sup>، تركز هذه النظرية على التبادل الاقتصادي المادي أكثر منه الاجتماعي بمعنى آخر تعتمد مساهمة العامل على ما يحصله من أجر ومكافآت دون أن ينسى الباحث معاملة العامل ومدى تقديره داخل المؤسسة.

وفي هذا الصدد ينوه هاورد ساول بيكر **Howard Saul Becker** في نظريته والتي تعتبر من غير عاداته العلمية التي كانت حول الاستثمار لأن بيكر يشتغل كثيرا حول البناء الحضري وعلاقة ذلك بالإنحراف، ليوجه بحوثه نحو المساهمة التنظيمية. حيث ذكر هاورد بيكر بأن المساهمة ترمي إلى السيرورة التي بفضلها يستثمر الفرد مختلف أنواع المصالح ويقصد بذلك أن<sup>(3)</sup> يتحلى بتصرفات لا علاقة لها بمصالحه، والفرد يسلك سلوك متوافق مع السلوك التنظيمي العام داخل المؤسسة حتى يضمن استمرار استثماراته.

وفي المنحى ذاته يضيف بيكر "أن مساهمة العامل في المؤسسة التي توظفه تظهر كفعل قريب من الشعور بالتخلي عن حقوقه ليتحلى الفرد"<sup>(4)</sup>، بسلوك إمتثالي يمكن أن يكون عكس تفكيره في الواقع ومما

1 - de coster, michel. pichault, francois, op cit, p417.

2 - delobbe, n. herrbach, op cit, p27.

3 - paille, pascal : **changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines.** édition l'harmattan, 2003, p26

4 - paille, p. op cit, p27

لا شك فيه أن الباحث يؤكد على أن الفرد قد يساهم في المؤسسة ويسلك سلوك موافق لقيم وثقافة المؤسسة والمعايير الجماعية رغم أنها لا تعكس توجهاته رغبة منه للحفاظ على منصبه لعدم وجود بديل وتلبية حاجاته التي استثمر فيها وتحقيق رغباته.

يفسر بيكر ما سبق قائلًا: "المساهمة التنظيمية تكون قوية إذا كانت الخسائر المتوقعة من طرف العامل برحيله من المؤسسة ويعني ذلك"<sup>(1)</sup> أهمية كبيرة والرغبة القوية للفرد بالبقاء في مؤسسة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما أستثمره فيها على مدار الوقت حيث قد يتبين ذلك في خطط المعاشات والصدقات الحميمة لبعض زملاء المهنة هذا ما يجعل الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور.

#### ب- المقاربة المعيارية:

عرف وينر Wiener المساهمة على أنها واجب أخلاقي ومعياري ذاتي الذي يوجه سلوك العامل داخل العمل، "ولهذا فإن التأثير الاجتماعي للمحيط من معتقدات وقيم شخصية للعامل توجهه إلى تبني معايير، تحرضه على التصرف بطريقة معينة"<sup>(2)</sup>، هذا البعد يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين فالذي يقوى لديه المساهمة المعيارية يأخذ في الحسبان إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمؤسسة فمساهمة العامل لا تكون من توقعاته أو تعلقه الوجداني، لكن من خلال الشعور بالواجب الذي يشعر به العامل، فهو يساهم لأنه يعتقد أنه من الأخلاقي أو الجيد التصرف بتلك الطريقة"<sup>(3)</sup>.

#### ج- المقاربة متعددة الأبعاد:

الهدف من هذه المقاربة هو إدراج البعد العاطفي والبعد المعرفي والبعد الأخلاقي لذلك نحاول إعطاء مفهوم لكل بعد حتى نتمكن من دراسة هذا المفهوم من خلال جميع الأبعاد:

1- boisserolles de st julien delphine, Françoise-philip : **les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines**, édition l'harmattan, 2005, p199

2- pélage, a : **devenir proviseur : de la transformation du modèle professionnel aux logiques d'accès à la fonction de direction**. versailles-st quentin en yvelines, 1996, consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/1996versa005> .

3 - boisserolles, op cit , 2005, p199.

- المساهمة العاطفية: "تتعلق بتوحد الأجير بأهداف وقيم المؤسسة وتعكس رغبته بتبني المؤسسة (Neveu) وتتوافق مع أعمال بورتر وآخرون، واعتمد في قياس المساهمة العاطفية داخل العمل على سلم التعلق العاطفي (EAA, echelle d'attachement affectif)

بحسب ماير و آلان Allen et Meyer<sup>(1)</sup>، هذا البعد يعبر عن رغبة الفرد بالعمل في مؤسسة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن نضيف على أنها تلك العلاقة الوجدانية التفاعلية التي تربط العامل مؤسسته من خلال الانسجام والاتفاق مع قيم ومعايير المؤسسة ويترجم ذلك إلى مجموعة من السلوكيات كالرغبة بالارتقاء بالمؤسسة بعد التوحد مع أهدافها وقيمها.

ذكر ماير وآلان Meyer et Allen أن "المساهمة التنظيمية هي التعلق الوجداني بالمؤسسة وتقمصها والالتزام نحو المؤسسة"<sup>(2)</sup>، حسب نظرية التبادل الاجتماعي للباحث بيتر بلاو P Blau وهي مكملة لأبحاث الباحث جورج هومانس G Homans، إذ ميز بيتر بلاو بين التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي ويدلل قائلاً: "إذا قام احد الطرفين (العمال أو المؤسسة) بالمساهمة أو قدم خدمة إلى الآخر، فينتظر مقابل من الطرف الآخر وهذا الأخير يشعر بدوره بضرورة رد هذه الخدمة ... وبشكل دقيق فإن التبادل الاجتماعي حسب بيتر بلاو هو الفعل التطوعي لفرد ما المحفز بما ينتظره من الرجوع (المقابل) ويحق له ذلك وسوف حسب كارانس وديلوبل Karnas G et Deloble N يتلقى في المقابل من الآخر المساهم في العلاقة"<sup>(3)</sup>.

من خلال ما سبق ذكره، فإن مساهمة العامل تتعلق بالمحفزات التي يتلقاها الفرد من المؤسسة، وهو ما يحدد العلاقة الاجتماعية الوجدانية التي تنتج عن هذا التبادل لأن الفرد يعترف في المقابل بما تلقاه من المؤسسة وقيمه بالإيجاب وتتخلص فيما يلي:

1-boisserolles de st julien delphine, francoise-philip, les survivants : **vers une gestion différenciée des ressources humaines**, édition l'harmattan, 2005, p200.

2-karnas, gy. deloble, nathalie. et vendenberghe, christian : **développement des compétences investissement professionnel et bien être des personnes**, presse universitaire de louvain, volume 2, 2002, p92.

3 - vanderberghe, christian : **l'engagement**, éditions l'harmattan, 2003, p93

- **المساهمة المعرفية (المحسوبة):** تتعلق برغبة البقاء أو التخلي عن المؤسسة بعد معرفة أو حساب الخسائر المترتبة بعد تخليه عن المؤسسة واعتمد في قياس المساهمة المحسوبة داخل العمل على سلم التعلق فحسب الباحثين آلان وماير **Allen&Meyer** فإن المساهمة المحسوبة تقوم أيضا على التبادل ويظهر أنه تبادل اجتماعي فالخسائر قد تكون مادية كالمكافآت والأجرة أو خسائر اجتماعية كالصداقة والتقدير الذي يتلقاه من الآخر.

- **المساهمة الأخلاقية:** تتعلق بالواجب الذي يشعر به العامل. بالاعتماد على أبحاث وينر **wiener** ومجموعة من الباحثين نجد أن العامل يساهم في العمل إذا كانت قيمه أو محيطه الاجتماعي يجبره على ذلك" (1) اعتمد وينر في قياس المساهمة الأخلاقية داخل العمل على سلم التعلق الأخلاقي Echelle (d'Attachement Normatif -EAN-) (2).

إن القيم الأخلاقية هي تلك التي يكتسبها الفرد من الأسرة وثقافة المجتمع، لكن هناك غيرها منها تنظيمية التي يكتسبها الفرد العامل بفضل التنشئة التنظيمية ومن خلال التكوين والتدريب الذي يتلقاه العامل أثناء التحاقه بالمؤسسة، فالمساهمة التنظيمية تعلق بالفرد ومؤسسته بتبني قيم ومعايير المؤسسة حيث تظهر هذه القيم والمعايير داخل المؤسسة من خلال الإستراتيجية المتبناة في العمل، وسياسة المؤسسة وتوزيع السلطة والمهام الموكلة للعامل، يستبطن العامل هذه الخصائص بطرق معينة، حيث يعمل الفرد على بذل جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تلبي حاجاته، حيث نلاحظ أن هناك تأثير متبادل بين الفرد والمؤسسة، وتكون هذه العلاقة فقط في حالة انتماء الفرد إلى هذه المؤسسة ويمكن دراسة مفهوم المساهمة التنظيمية حسب توجيهين إما توجه أحادي البعد حسب بلا **Bla** وبورتر و **Porter et al** أو توجه ثلاثي الأبعاد حسب آلان وماير **Allen, N. J et Meyer, J. P**.

تماشيا مع ما تم شرحه فالمساهمة هي ترجمة ظاهرية للعلاقة بين العامل والمؤسسة التي توظفه من خلال حضوره للعمل والقيام بمهامه اليومية لأنه يريد مقابل على ذلك دون البحث عن أساليب جديدة للقيام بهذا العمل، فالمؤسسة ترغب الحصول على سلوك المساهمة لكن هذا السلوك غير كافي في محيط تنافسي فالمؤسسات تبحث عن عمال ملتزمون لهم الرغبة في التحدي والتضحية لتحقيق أهداف

1 - boisserolles de st julien delphine, Françoise-philip : **les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines**, éditions l'harmattan, 2005, p200.

2- desrumaux, pascale. pohl, sabine. vonthron, annemarie : **développement des identités, des compétences et pratiques professionnelles**, éditions l'harmattan, 2011, p82-83.

المؤسسة لذلك نعتبر سلوك الإلتزام أكثر عمقا من المساهمة، ضروري كمؤشر للشعور بالانتماء إلى المؤسسة ومكمل لسلوك المساهمة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تسعى مختلف المؤسسات الى محاولة تقوية إنتماء الافراد لديها من خلال سعيها لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم حتى لا تتعارض مصالحهما ويدخلان في حالة صراع.

فانتماء الفرد إلى الجماعة يترجم من خلال تلك السلوكات التي تم اكتسابها من الجماعة وتختلف باختلاف الجماعات التي ينتمي إليها، وهو حاجة ملحة للمنظمات لكسب ولاء أفرادها وتنمية دوافعهم الايجابية وزيادة رضاهم وتقوية روح الجماعة والتعاون وهو ما له من اثر ايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة والفرد.

# الفصل الرابع: الإطار الإمبريقي للدراسة

تمهيد

أولاً. تاريخية المؤسسة الجزائرية.

ثانياً. الإتصال والإنتماء في المؤسسة الجزائرية.

ثالثاً. الدراسات الميدانية: أ- الإتصال.

ب- الإنتماء.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد عرفت المؤسسة الجزائرية وخاصة في المجال الصناعي منذ الاستقلال الى اليوم تجارب مختلفة في التسيير، والتي اثرت على المؤسسة بصفة عامة، وعلى سلوك الفاعلين بصفة خاصة، حيث ان هذه المراحل العديدة والتجارب المختلفة التي مرت بها، عانت خلالها من مشاكل متعددة ومتشابكة، كانت اغلبها ناتجة عن صعوبات في تسيير المورد البشري، حيث عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية غياب قيم ثقافية تتماشى مع متطلبات المؤسسات الحديثة وكذلك فشل المسيرين في فهم دوافع العمال ومحفزاتهم في إيجاد أساليب مناجمت تتماشى مع قيمهم.

سوف نحاول تقديم اهم المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية، والتي قسمناها الى خمسة مراحل اجرائيا لتسهيل الدراسة (بالرغم من وجود تقسيمات اخرى وهذا بحسب كل باحث والمنظور الذي سار عليه) ويتم معالجة كل مرحلة من خلال الخصائص والمميزات التي اتسمت بها خاصة في جانب الموارد البشرية ومتغيري الدراسة (الاتصال، الانتماء)، كما سوف نستعرض إلى عدد من الدراسات الأمبيريقية التي تم تناولها بالبحث و الدراسة في الجامعة الجزائرية بخصوص الإتصال و الإنتماء.

## أولا. تاريخية المؤسسة الجزائرية:

إن حصول الجزائر على استقلالها سنة 1962 وما ترتب عنه من تغير في إيديولوجية الدولة الناشئة ومن ثم تغير في طبيعة ملكية وسائل الإنتاج وما تبع ذلك من سلوك تنظيمي مواكب لهذه العملية، حيث ورثت الجزائر بنية صناعية هشة إن لم نقل معدومة تماما تمثلت خاصة في بعض الوحدات الحرفية نظرا لتركيز المستعمر الفرنسي على الجانب الفلاحي، وما تتطلبه من بعض الصناعات المرتبطة بها (صناعات غذائية).

لم يبذل الفرنسيون أي جهد يذكر في إيجاد قاعدة صناعية بالجزائر تبعا لأهدافهم وإستراتيجيتهم من أجل إبقاء المجتمع الجزائري تقليدي وفلاحي (سوسيولوجيا ندرك ما أهمية الصناعة في إحداث الوعي لدى المجتمع)، ونظرا للظروف الإجتماعية الموروثة من العهد الإستعماري فقد سعت الدولة الجزائرية إلى إرساء دعائم تنمية إقتصادية شاملة من خلال القضاء على البطالة التي كان يعاني منها الفرد والمجتمع الجزائري ومن ثم النهوض العام بالمجتمع الجزائري في مختلف المجالات.

إن الإطار العام لهذه الدراسة يتمثل في المراحل المختلفة التي مرت بها السياسة الصناعية للجزائر وما صاحب ذلك من تغير في الجانب التسييري للمؤسسات الصناعية من مختلف الجوانب (الهيكل، توزيع المسؤوليات، السياسة التسييرية، التشريعات، طبيعة ملكية وسائل الإنتاج،...) حيث سيتم التركيز على الصناعة فقط، إجرائيا يمكن تقسيم المراحل التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى:

## المرحلة الأولى : من سنة 1962 إلى غاية 1971

لقد تميزت هذه المرحلة ببداية تحول تسيير الشؤون العامة إلى أيدي الجزائريين والفراغ الكبير الذي تركه الفرنسيون بعد رحيلهم في مختلف المجالات (الإدارة، الصناعة، الفلاحة، الخدمات، التجارة،...) ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين هما:

## 1- مرحلة التسيير الذاتي: من سنة 1962 إلى سنة 1965

بعد الفراغ الكبير الذي تركه الخروج شبه الجماعي للفرنسيين من الجزائر وما نجم عن ذلك من ركود في النشاط الصناعي نظرا للهجرة شبه الجماعية لليد العاملة الفنية وكذا الإطار، لجأت الدولة الجزائرية إلى إصدار جملة من القرارات التي تخص مختلف القطاعات للحفاظ على وتيرة النشاط من جهة وكذلك الحفاظ على مناصب الشغل من جهة أخرى وسميت هذه القرارات بقوانين التسيير الذاتي للمؤسسات (الفلاحية، الخدماتية، التجارية والصناعية، وغيرها) وجعلها في أيدي العمال وتم إصدار هذه

القرارات في مارس 1963 والتي تحدد الإطار التنظيمي لهذا النوع الجديد من التسيير والذي مس " أكثر من 500 مؤسسة صناعية معطلة"<sup>(1)</sup>، وقد حدد التسيير الذاتي "الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق الهيئات المتخصصة التالية: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير"<sup>(2)</sup> والملاحظ هنا هو تعدد الهيئات المشرفة على التسيير وبالتالي دخولها في تناقضات وتعارض مصالح ومحاولة احتكار لسلطة اتخاذ القرار والإشراف "ومن ثم تحولت هذه الهيئات من هيئات وضعت من أجل الدفاع عن مصالح العمال إلى هيئات معارضة لطموحاتهم ومصالحهم الاجتماعية"<sup>(3)</sup>.

إن الأهداف التي كانت مرجوة من طريقة التسيير الذاتي للمؤسسات الصناعية خاصة لم يتم تحقيقها بالكيفية المطلوبة ودخلت هذه الطريقة في تناقض وتعارض مع هدف إقامة صناعة قادرة على تلبية الاحتياجات الوطنية من المواد المصنعة، خاصة وأن المورد البشري لم يكن في المستوى المطلوب والقادر على رفع التحدي الذي واجهته الدولة الجزائرية في تلك الفترة، إذ أن أغلب العمال ذوو خلفية ريفية فلاحية تقليدية، وموازية مع قوانين التسيير الذاتي فقد حاولت الدولة إيجاد سياسة أخرى تمثلت في إنشاء ما يعرف بالشركات الوطنية وهذا بغية إحداث وثبة صناعية وبالتالي التحول نحو إنشاء قطاع عام يواكب ويحل محل المؤسسات والوحدات الصناعية الموجودة المسيرة ذاتيا.

## 2- مرحلة الشركات الوطنية: من سنة 1965 إلى سنة 1971

تبدأ هذه المرحلة بعد تولي العقيد هواري بومدين السلطة سنة 1964، من سنة 1965 إلى غاية سنة 1971، بدأ يتضح أن التسيير الذاتي الذي إعتمده الدولة الجزائرية منذ بداية الإستقلال لم يستطع إحداث نقلة نوعية خاصة في الجانب الصناعي، ذلك أن الوحدات الصناعية الموروثة عن العهد الإستعماري كانت أغلبيتها حرفية وغير قادرة على إستيعاب عدد كبير من العمالة كما واجهت هذه الطريقة التسييرية عديد من المشاكل والعراقيل حالت دون نموها وتوسعها ومن ثم قررت الدولة الجزائرية اللجوء إلى إنشاء شركات وطنية "تسيير تسييرا مركزيا من طرف الدولة"<sup>(4)</sup> وذلك ببدء "حركة نشيطة في تأسيس شركات وطنية جديدة وذلك كالشركة الوطنية للمناجم(سوناريم) في 1966، الشركة

1- مصطفى عشوي: المرجع نفسه، ص229.

2- يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، نشر جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص103.

3- نفس المرجع: ص105.

4- نفس المرجع: ص108.

الوطنية لمواد البناء في 1967، الشركة الوطنية للآلات الميكانيكية (سوناكوم) في 1967<sup>(1)</sup> كذلك الشركة الوطنية للحديد والصلب سنة 1964 من خلال هذه الموجة من الشركات المحدثة نما القطاع الصناعي نمواً كبيراً، إذ "استقطبت هذه المؤسسات العدد الكبير من العمال والإطارات وذلك لما كانت توفره وتقدمه من حوافز مادية مغرية إلى جانب رواتب شهرية أعلى"<sup>(2)</sup> مقارنة مع القطاع المسير ذاتياً أو قطاع الوظيف العمومي ومما ساعد على نمو هذه المؤسسات إنتهاج الدولة سياسة التخطيط (المخطط الثلاثي الأول، المخطط الرباعي...) والإستثمارات الهائلة في قطاع الصناعة حيث أدى هذا النمو السريع إلى بروز سلطة تنظيمية ذات تأثير متميز في ميدان الاقتصاد الوطني.

### المرحلة الثانية: من سنة 1971 إلى غاية 1980

يمكن أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (GSE) والتي جاءت كمحاولة من الدولة للسيطرة على المؤسسات من مختلف الجوانب التسييرية والتنظيمية وكذا تحقيق نوع من النمو للإنتاج الصناعي ورغبة الدولة في رسم سياسة صناعية تتماشى والأهداف الكبرى المعلنة، كما أن هذه المرحلة كانت نتيجة عدم قدرة خطة التسيير الذاتي على رفع التحدي وتلبية حاجيات الدولة من الإنتاج الصناعي.

لقد هدف نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى "إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية وذلك بالتأكيد أساساً على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير"<sup>(3)</sup> حيث واجه تطبيق هذا النظام عراقيل كبيرة في الميدان نظراً لظروف موضوعية تمثلت أساساً في كيفية مشاركة العمال في اتخاذ قرارات تهم التسيير والتنظيم والإنتاج وظروف أخرى تتمثل في طبيعة اليد العاملة وخلفيتها الثقافية التي لا تسمح لها بالمشاركة الفعلية في عملية التسيير والإنتاج (أغلبية العمال دون مستوى تعليمي، ريفيين، فلاحين أساساً).

كما هدف هذا النظام إلى إلغاء كل محاولة لسيطرة البيروقراطيين وكذا التكنوقراطيين على عمليات التسيير والتي برزت ملامحها في خطط التسيير الذاتي وكذا الشركات الوطنية الكبرى التي استحدثتها الدولة التابعة للقطاع العام، وهذا يتماشى مع ما هدف إليه ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات حيث يؤكد على "إن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فانه من الغير منطقي أن

1- مصطفى عشوي: المرجع نفسه، ص 230.

2- نفس المرجع: ص 231.

3- نفس المرجع : ص 233.

لا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها وبالتالي أصبح العمال يتمتع بصفة المسير المنتج<sup>(1)</sup> لقد بين بوضوح هذا التنظيم الجديد دور ومسؤولية كل الفاعلين داخل المؤسسة الصناعية أي انه بين وظيفة ومسؤولية وصلاحيات كل الفاعلين وكذا كافة العلاقات التنظيمية والتراتبية المرتبطة بالمؤسسة الصناعية إلا أن الإشكال أو العائق الذي صادف كيفية التسيير المقترحة من طرف الدولة تمثل خاصة في كيفية التوفيق بين المركزية واللامركزية كذلك منع دستور 1976 كل مظاهر الإضراب في القطاع العام والسماح به فقط في القطاع الخاص حيث شكل ذلك عائق كبير نحو تحقيق توافق واتزان بين الإدارة والعمال الممثلين في النقابة ذلك أن القطاع العام ومن خلال النصوص التسيير الاشتراكي فان يضمن " جميع حقوق العمال في إطار هذا النظام الجديد في التسيير هي محفوظة من قبل المؤسسة أو الوحدة"<sup>(2)</sup>.

كما أن من آثار التسيير المركزي هو عدم واقعية بعض القرارات المتخذة في أعلى هرم الوزارة أو الدولة وبالتالي عدم وجود تطابق بين هدف أي مؤسسة إلا وهو الربح والنمو وبين هدف الدولة وهو العدالة الاجتماعية أي تحقيق وشراء هدوء وسكون اجتماعي ولو على حساب العلاقات الاقتصادية المتعارف عليها دوليا والميزان التجاري للمؤسسة العمومية الصناعية والتي أصبحت تعيش أزمة خانقة مع تراجع أسعار النفط الذي يعتبر في الجزائر المدخول الوحيد للعملة الصعبة مما أدى إلى ظهور نوع من المقاومة لهذا النمط من التسيير والإضرابات والصراعات التي برزت داخل اغلب المؤسسات الصناعية الكبرى كما أن الحجم الذي أضحت عليه هذه المؤسسات أصبح من غير الممكن التحكم فيها مركزيا هذا لا ينفي ولا يلغي الدور الكبير الذي منحه نمط التسيير الاشتراكي في اكتساب ثقافة تسييرية للمؤسسة الجزائرية وذلك من خلال " تقريب الإدارة من العمال مما يؤدي إلى تكون اتجاهات ايجابية وإلى رفع مستوى العمال في مجالات التسيير والتخطيط والتنفيذ على ان يكون هناك إدراك بضرورة إثراء وإغناء أنماط المشاركة في التسيير تبعا للتغيير الذي يحدث في المجتمع ككل وفي قطاع الاقتصاد بصفة خاصة"<sup>(3)</sup>.

ومع تراجع أسعار النفط ومحدودية التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية من خلال عدم تحكمه في الصراعات العمالية، وكثرة دوران العمل كذلك عدم قدرته على تحقيق نوع من المردودية في الإنتاج،

1- معمر داود: مرجع سبق ذكره، ص151.

2- يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص119.

3- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص235.

وعدم المقدرة على التحكم في التسيير مع ما يتناسب وما تطلبه مقتضيات الاقتصاد، وغلبة الطابع الاجتماعي على حساب المردودية والإنتاج، حيث يمكن اعتبار التسيير الذي خضعت له هذه المؤسسات هو تسيير يراعي الجانب الاجتماعي على حساب الاقتصادي، ومن ثم كان لزاما على الدولة إيجاد نمط وطريقة أخرى للتسيير والتي تمثلت في نظرة جديدة سميت بمرحلة إعادة الهيكلة.

#### المرحلة الثالثة: من سنة 1980 إلى غاية سنة 1985

جاءت هذه المرحلة على أعقاب الفشل الذي مس الإنتاجية الوطنية في مختلف الجوانب خاصة الصناعية منها وذلك لعدم تحقيق الاكتفاء الذاتي من الصناعي كما أن تراجع أسعار النفط المدخول الوحيد من العملة الصعبة بأكثر من 98 % ونمو مضطرب في حجم المؤسسات الصناعية " في سنة 1980 كانت هناك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 365 ألف عامل ومن بينها شركة سوناطراك التي كانت تشغل وحدها حوالي 100 ألف عامل"<sup>(1)</sup>.

هذا الحجم الكبير الذي وصلت إليه الشركات الوطنية من حيث التعداد البشري أدى بالسلطات إلى التفكير في خطة تهدف إلى إعادة النظر في طريقة التسيير لهذه الشركات سميت بخطة إعادة الهيكلة والتي كان الهدف منها التحكم أكثر في التسيير المالي ومراقبته بالنسبة لهذه الشركات التي نمت أكبر مما هو متوقع خاصة في حجم السلطة الذي أكتسبه المسيرين لهذه الشركات بالإضافة إلى ذلك فإن الدولة هدفت أساسا من عملية إعادة الهيكلة تحسين مردودية المؤسسات المنشأة لكن تحسين "المردودية لن يتحقق بمجرد إعادة الهيكلة بل ينبغي توفير شروط موضوعية ترتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة وفي الأهداف القريبة والبعيدة للمؤسسة في أذهان جميع المستخدمين"<sup>(2)</sup>.

كما أن التفكير الذي تعرضت له المؤسسات الوطنية الكبرى من خلال مشروع إعادة الهيكلة كان يستلزم موارد مالية إضافية كما يتطلب توفير إطارات وموارد بشرية ذات كفاءة في التسيير حتى تتجنب الدولة الخطأ الذي كان في تسيير المؤسسات والشركات الوطنية سابقا، كما هدف مشروع إعادة الهيكلة من خلال إعادة الهيكلة العضوية (Restructuration Organique) للمؤسسات الكبرى وذلك بتقسيمها على أساس التخصص (نوعية الإنتاج)، التقسيم الجغرافي (تقسم إلى وحدات موزعة عبر التراب

1- نفس المرجع: ص235.

2- نفس المرجع: ص236.

الوطني)، "كذلك إعادة الهيكلة المالية (Restructuration Financiere) والهدف منها التطهير المالي وإعطاء دفع للمؤسسة الجديدة"<sup>(1)</sup>.

لقد ساهمت عدة عوامل وظروف في عدم تحقيق مشروع إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية في أهدافه المرسومة له ذلك أن قصر المدة الزمنية المعدة له، التغييرات التي بدأت تطراً على التوجهات سواء المحلية الإقليمية أو الدولية في المجال الاقتصادي، نقص الأيدي العاملة المؤهلة، عدم وجود توازن بين متطلبات هذه المؤسسات المحدثة من الجانب التّأطيري وما تمنحه مؤسسات التكوين من كفاءات مؤهلة وفق المعايير الدولية في المناجمنت، ومع بروز ملامح التوجهات الدولية نحو الاقتصاد الحر الغير موجه والحالة المالية التي وجدت الجزائر نفسها في دوامتها من عدم قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها بخصوص تسديد ثمن الاستيراد لأول مرة.

كل هذا دفع الجزائر إلى إعادة التفكير جذريا في طريقة التسيير المعتمدة وبدا واضحا أهمية تخلي الدولة عن ملكية وسائل الإنتاج وعن الإشراف الممرکز.

#### المرحلة الرابعة: من سنة 1986 إلى غاية سنة 1989 الاستقلالية

لقد بدأت الجزائر بعد المصادقة على ميثاق 1986 تعيش في محيط دولي متغير ويسير بسرعة نحو انهيار أسس النظام الاقتصادي المخطط (النظام الاشتراكي) بفعل تطورات ورهانات وتوجهات جديدة ميزت المحيط الدولي، ولقد أسرع من وتيرة هذا التوجه نحو الانهيار تدهور أسعار النفط نتيجة الأزمة الاقتصادية التي مر بها العالم وتراجع الاستهلاك، وإذ نعرف أن مجمل مدا خيل الجزائر من العملة الصعبة تأتي من تصدير النفط ونظرا للانخفاض الرهيب لسعره حيث أصبح تحت معدل 10 دولار للبرميل، هذا حتما سوف يؤدي بالدولة الجزائرية إلى مراجعة سياستها التسييرية المعتمدة في مؤسساتها الصناعية وما يفرضه المنطق الاقتصادي أي المرد ودية والبحث عن الربحية.

هذا ما أدى بالسلطات إلى انتهاج سياسة ومخطط جديدين عرفا باستقلالية المؤسسات حيث يقوم نظام الاستقلالية على هدف رئيسي مؤداه "تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبالتالي تحكم أفضل في قواعد التسيير"<sup>(2)</sup>.

1- يوسف سعدون: مرجع سبق ذكره، ص 122-123

2 - نفس المرجع: ص 127.

كما تميزت علاقات العمل بمنح المؤسسات الصناعية صلاحيات واسعة في تسيير شؤونها من خلال اللامركزية الإدارية، وهذا دون الإخلال وممارسة سلطة قهرية على العاملين بغرض إخضاعهم لسيطرتها بل الهدف من ذلك هو إدخال سياسة جديدة تتعلق بالأجور وكذا التوظيف وربط ذلك بالمردودية والإنتاجية التي تحققها المؤسسة.

حيث تمثلت هذه الاستقلالية عند تطبيقها في مراحل يمكن تلخيصها في ما يلي:

- بداية من سنة 1988 تم تشكيل صناديق المساهمة (les fonds de participation) إذ تم تحديد أشكال المؤسسات العمومية الاقتصادية والأسهم (action) التي تشكل رأسمال المؤسسة.
  - وضع نظام تشريعي يتكون من "سنة قوانين من 1-88 إلى 6-88 بمقتضاها تم نقل تلك المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى نظام الاستقلالية بشكل تدريجي"<sup>(1)</sup>.
  - لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية العمومية تتمتع بنوع جديد من طريقة التسيير من خلال الجمعية العامة التي لها حق الملكية على الأسهم كما تصادق على مخطط التسيير قصير المدى للمؤسسة ومجلس الإدارة الذي يتولى مهام الرقابة والتوجيه في التسيير والنتائج، كذلك له حق عزل المدير العام المسير باعتباره مسؤولاً عن النتائج أمام مجلس الإدارة.
  - حيث إن استقلالية المؤسسات والتي أصبحت شركات ذات أسهم "SPA" وخاضعة للقانون التجاري أي أنها ملزمة بالخضوع للقوانين الاقتصادية والمالية أي أنها معرضة للإفلاس أو التصفية عند عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها والخلل في ميزانها التجاري وكذا المالي.
- إن التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق مع الإرث التسييري الذي لازم المؤسسة العمومية في الجانب الهيكلي والمالي والتشريعي، فإن ذلك بقي مؤثر على توجه المؤسسات العمومية وضمنيا معرقلا لانطلاقها في محيط وبيئة جديدين إلى جانب نقص إن لم نقل انعدام الاستثمار وتجديد آلات الإنتاج، حيث أصبحت هذه المؤسسات المستقلة تعاني من مختلف الجوانب وذلك راجع إلى قدم وإهلاك الآلات والمعدات وضعف عملية الصيانة بالمؤسسات خاصة الصناعية لتجهيزاتها "وقد أدت الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت نظام الاستقلالية إلى لجوئها إلى المؤسسات المالية (البنوك) قصد طلب القروض بحيث بلغ عددها 66,5 % خلال الثلاثي الأول من سنة 1989 ليرتفع هذا العدد إلى 80,9 % خلال الثلاثي الرابع من نفس السنة"<sup>(2)</sup>.

1 - نفس المرجع: ص128.

2- نفس المرجع، ص131.

## المرحلة الخامسة: من سنة 1989 إلى يومنا هذا

يُطلق على هذه المرحلة الخوصصة واقتصاد السوق والتي جاءت على اثر التوجه التعددي في المجال السياسي والتخلي عن مناخ المرحلة الأحادية والاقتصاد الموجه والمخطط، ومن فشل مرحلة الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية، وعدم تمكن هذا المشروع من تحقيق أهدافه كاملة خاصة الهدف الأساسي الممثل في تحقيق المردودية والقدرة على المنافسة في إطار التوجه الاقتصادي الجديد.

لذا كان لزاما على الدولة الجزائرية إيجاد ميكانيزمات جديدة لتمويل هذه المؤسسات وعدم الاكتفاء بالاعتماد على الخزينة العامة في تسيير المؤسسات الاقتصادية ومن ثم الحفاظ على مناصب الشغل حيث لجأت الدولة إلى سياسة جديدة أطلقت عليها سياسة الخوصصة للمؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال تعريفها على أنها " القيام بمعاملات تجارية تتجسد في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزئ منها أو كل رأسمالها أو جزئ منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحويل التسيير وممارسة شروطه"<sup>(1)</sup>.

لقد هدفت الدولة الجزائرية من خلال عملية خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية ومنها الصناعية إلى اعتبار أن القطاع الخاص هو الذي يحل المشاكل التسييرية ويخفف الأعباء المالية التي تتحملها الخزينة العامة وهذا من خلفية الإقرار بان الاقتصاد العمومي يعاني من مشاكل عديدة منها البيروقراطية، المحسوبية، الرشوة والتهاون في القيام بالمهام المسندة للعمال ورسوخ ثقافة الملك العام (البابلك) في ذهن كافة الموارد البشرية المشكلة للمؤسسة وعلى النقيض من ذلك يتميز القطاع الخاص بالصرامة والانضباط وتحقيق المردودية العالية.

إن اللجوء إلى الخوصصة لم يكن أمرا اختياريا بل هو أمر فرضه المحيط العالمي الجديد وكذا التوجه العام للدولة الجزائرية، كذلك فرضته الضرورة الاقتصادية باعتبار العراقيل التي واجهتها المؤسسة الصناعية العمومية والمتمثلة في: " ضعف القدرة الإنتاجية، عبء نوعية الإنتاج، الديون الخارجية، العجز في الميزانية، سوء التسيير"<sup>(2)</sup>، كما أن الخوصصة تهدف إلى تحسين ميكانيزمات السوق وبالتالي استخدام أفضل للموارد وتحسين نجاعة (PERFORMANCE) المؤسسات والرفع من فعاليتها ومردوديتها المالية والاقتصادية، كما أنها تحد من تدخل الدولة في المؤسسات الصناعية وفصح المجال أمام المنافسة والمردودية كما أصبحت للخوصصة أهداف أكثر اتساعا من تراكم رأس المال مع احترام " الظروف

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: عدد رقم 48 بتاريخ:03 سبتمبر1995، أمر رقم:95-22.

2 - معمر داود: مرجع سبق ذكره، ص161.

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، وهذا يعني أن فكرة التحول نحو خصوصية المؤسسات العمومية لم تعد غاية في حد ذاتها وإنما تحولت إلى وسيلة تجمع من خلالها جميع الموارد والإمكانات من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية، وهذا بمشاركة كل الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين<sup>(1)</sup>. لم تعد عملية الخصخصة التي باشرتها الدولة الجزائرية منذ مدة محل نظرة رضا من طرفها ولم تؤدي إلى النتائج المرجوة من خلال الرفع من المستوى المعيشي للسكان تحريك الآلة الإنتاجية، استقطاب للاستثمارات المنتجة التي تخلق الثروة أي قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، دخول لرؤوس أموال أجنبية إلى بلادنا، إيجاد قاعدة صناعية تركز على التكنولوجيا المتطورة وتساهم في نقل المعرفة إلى اليد العاملة الجزائرية.

#### سيرورة تنفيذ الإصلاحات:

بعد ظهور التشريعات الخاصة بإصلاح المؤسسة بدا التنسيق الفعلي لها حيث وفي 1990، حوالي 52 بالمائة من المؤسسات (287 من 159 منشأة وطنية) تحولت إلى إطار المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE)، هذا الانتقال تم في ظروف صعبة لغياب التمويل، القدرات الإنتاجية، وعدم التوازن المالي (غم تواجد صندوق خاص بالاستقلالية) خاصة أن البعض منها لم يكتمل تطهيره ماليا، إضافة إلى تواجد عدد كبير من العمال داخل المؤسسات (القانون 90-11 المؤكد والمصادق عليه في ماي 1990، يعطي مديرية المؤسسة مكانية القيام بإقصاء جماعي لأسباب اقتصادية)، كل هذه الأمور أدت إلى ظهور صراعات اجتماعية كبيرة خاصة وأن حل ممارسة الاضراب يخوله دستور 1989 والمؤكد في قانون (90-02)، مما أدى إلى توقف عملية الاستقلالية مؤقتا ماعدا بعض المؤسسات (الحديد والصلب والميكانيك) التي أصبحت مستقلة في سبتمبر 1992 بعد عملية (تحقيق) قام بها البنك الدولي (AUDIT INTERNATIONAL)<sup>(2)</sup>.

في سنة 1993، تم الاستغناء عن صناديق المساهمة لفشل مهمتها ولجات الدولة إلى إعادة تجميع المؤسسات عبر شعب (BRANCHES) وتكون مجموعات صناعية مالية تجمع الشركات التي لها نفس المهنة القاعدية، وتم التطرق لأول مرة إلى الخصخصة الجزئية لرأس المال المؤسسة العمومية وخلق اقتصاد مختلط يدفع إلى تفتح الاقتصاد المحلي على الشريك الأجنبي مع مساهمة العمال في شراء الأسهم إحدى

1- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 133.

2- Mohamed Elhocine Benissad: **Algerie restructurations et réformes économiques 1979-1993**, Office des publications universitaires, Alger, Algeria, 1994, p 45-46.

تقنيات الخوصصة، (وتعتبر هذه الاجراءات اول توجه نحو الخوصصة من طرف حكومة جزائرية)، ثم بعد ذلك اللجوء الى استعمال مخططات التصحيح لجميع المؤسسات (يهدف الى تكييف المؤسسة مع محيطها وذلك بتحديد نقاط قوى وضعف المؤسسة، رفع فعالية التنظيم، تحسين التحكم في وسائل التسيير الحديثة وتعزيز قدرات المؤسسة للبقاء والتطور في الرقابة الدائمة)، لكن وفي ماي 1995 قرر المجلس الوزاري للحكومة تولية تسيير القطاع العمومي لشركات قابضة عمومية يسيرها ويوجهها المجلس الوطني لمشاركة الدولة، هذا القرار ظهر على شكل قانون (الوثيقة المتعلقة بتسيير رؤوس اموال الدولة الجارية، سبتمبر 1995)(1)، فظهرت بعد ذلك 11 شركة قابضة وطنية، 05 شركات قابضة جهوية، و06 شركات قابضة للماء بعد ذلك(2) من بينها الشركة القابضة للحديد والصلب والتعدين(SIDMET)، هذه الشركات مهمتها هي اعادة هيكلة القطاع العمومي وتطويره والاجراءات المرافقة لذلك (خفض عدد العمال، حل المؤسسة الغير ناجعة...) وكمثال على ذلك ماقامت به الشركة القابضة للحديد والصلب والتعدين(SIDMET) الى تقسيم(سيدار) الى 23 فرع ظهرت في بداية 1999<sup>(3)</sup> وتهدف جميع اعدادات الهيكلية التي عرفتتها هذه المؤسسة (استقلالية في ماي 95، هولدينغ، مخططات تصحيح، تطهير مالي مكمل سنة 96) الى الوصول الى تنظيم رئيسي نجمي مشكل حول نواة تنسيق تدعى "مجمع سيدار"، هذا المجمع الذي اصبح بعد شركة قابضة لها نفس صلاحيات الشركات القابضة الاخرى مع بقائها تحت وصاية (SIDMET)، بحيث تقوم بقيادة ومراقبة عمليات اعادة الهيكلة الضرورية، تشجيع وتطوير الجانب الصناعي والتجاري، دفع سياسة تطور صناعي في اطار الشراكة والمشاركة.

#### أهداف الإصلاحات الاقتصادية:

تتم أهداف الإصلاحات الاقتصادية التي كان من المفروض ان تظهر قبل 1988 في هدفين رئيسيين هما<sup>(4)</sup>:

1. إدخال مبدأ الاستقلالية على المؤسسات ودفعها للتمويل الذاتي وذلك لتخفيض العبء المالي على الدولة.

2. إعادة تنظيم ميكانيزمات السوق كوسائل ضرورية لتنظيم النشاطات الاقتصادية هذان الهدفان الرئيسيان يمكن تحقيقهما من خلال عدة عمليات متكاملة تعتمد على عدة مبادئ:

1- El Watan : quotidien national d'information 21/09/1999 n°2668 page 02.

2 - El Watan : quotidien national d'information 08/09/1999 n° 2657 page 01-02.

3-El Watan : quotidien national d'information 24/11/1999 n°2723 page 05.

4- redressement de l'économie nationale et politique de restructuration industriel: IBID, p3.

- برنامج منظم ومتجانس للتصحيح الهيكلي؛
  - قطيعة جذرية مع مبادئ الاقتصاد الموجه والممارسات الاقتصادية السابقة؛
  - تشجيع مبادرات الفاعلين والاعوان الاقتصاديين؛
  - اعادة الاعتبار التدريجية لقوى السوق.
- ومن اجل تحقيق هذه المجموعة من الأهداف والمبادئ فقد وضعت نصوص تشريعية توضح مبادئ وسيرورة التنفيذ.

#### مختلف التشريعات الخاصة بإصلاح المؤسسة الجزائرية:

- في سنة 1988، ظهرت مجموعة من النصوص التشريعية التي تؤكد على الاصلاحات الاقتصادية والتي يمكن تلخيص محتواها في النقاط التالية:
1. التأكيد على تصحيح المؤسسة العمومية.
  2. تخلي الدولة عن دورها المباشر في تسيير النشاطات الانتاجية.
  3. المؤسسة العمومية تصبح منشأة عمومية اقتصادية مستقلة (شركة ذات اسهم).
  4. تصحيح دور الدولة في التجارة الخارجية (رفع الاحتكار).
  5. تصحيح تشريعات العمل: عقود عمل، تحدد الاجور، القانون العام للعمل، حق ممارسة الاضراب، العمل النقابي.
  6. وضع نصوص خاصة بالاستثمارات الخاصة وطنية كانت او دولية<sup>(1)</sup>.
- أما عن التشريعات التي تخص المؤسسة مباشرة، فاهمها هو قانون 1-88 الذي يرى ان المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شخصية معنوية لها حق خاص (شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة) لها رأس مال اجتماعي ومستقلة ماليا: تسييرها يتم بواسطة: قواعد القانون التجاري، حرة في إبرام اتفاقيات وغير مقيدة بالقانون الخاص للأسواق العمومية، كما له وخارج إطار القطاعات الإستراتيجية، فهناك حق تاسيس وتكوين مؤسسات عمومية جديدة سواء من طرف مؤسسات الدولة الموجودة او من طرف صناديق المساهمة (شركة وسيطة بين الدولة المسيرة والمؤسسات العمومية، لها الحق في اتخاذ القرار سواء بتنظيم نفسها أو إعادة التنظيم: تجزئة، تجميع، خلق فروع...)<sup>(2)</sup>.

1- redressement de l'économie national et politique de restructuration industriel : IBID p8.

2-Hocine Benisad: Algérie restructuration réformes économique (1979-1993), OPU, Alger 1994, p 43-44.

إضافة لذلك، فقد ظهرت نصوص خاصة بالشركات القابضة العمومية (HOLDING) التي تهدف أساسا إلى تطهير منشآت القطاع العمومي وإعادة هيكلتها لتكيفها مع البيئة، تكون مسيرة من طرف مجلس وزاري يترأسه غالبا رئيس الحكومة (المجلس الوطني لمشاركة الدولة) CNEPE يضع البرامج ويسهر على تطبيقها<sup>(1)</sup>.

بل بالعكس فرغم التشريعات والتسهيلات التي رافقت عملية الخصخصة إلا أنها كانت نتيجتها مخيبة للآمال من حيث أن عملية الخصخصة هذه أصبحت طريقا لتهرب ثروات البلاد ومن العملة الصعبة خاصة من قبل الشركات الأجنبية التي عرفت كيف تستغل النقص في التجربة وعدم وضوح وضبابية القوانين المتحكمة في عمليات الخصخصة والاستثمار وهو الأثر الذي نلاحظه في عملية الشراكة في مركب أرسيلور ميتال الحجار عنابة، كذلك استثمارات أوراسكوم في مجال صناعة الاسمنت وغيرها من الاستثمارات، وما نلاحظه حاليا من تراجع للدولة عن الانفتاح الذي كان سائدا في خصوص الجوانب القانونية للاستثمار ومحاولة ضبطه بما يخدم المصلحة الوطنية وما تراجع الدولة عن قانون المحروقات (سنة 2004) والصلاحيات الواسعة التي منحت لسوناطراك لخير دليل على ذلك.

ثانيا. الاتصال والانتماء في المؤسسة الجزائرية:

#### 1- مرحلة المؤسسة المسيرة ذاتيا (1962-1965):

شرع في هذا التنظيم مباشرة بعد الاستقلال اذ بعد رحيل الأوربيين أصبحت معظم الأملاك شاغرة فقام العمال بطريقة تلقائية بإدارتها وما صدور مراسيم 22 و28 مارس 1963 إلا تكريسا لهذه الإرادة الشعبية النابعة من روح الثورة الجزائرية حيث فصل نهائيا في إشكالية الأملاك الشاغرة، وبالاستيلاء عليها حسمت مسألة عويصة من جراء اتفاقيات افيان، حيث يذهب سيرجي (Koulytchizky, Serge) بالقول ان التسيير الذاتي هو "ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية معقدة تظهر في معظم الأحيان بطريقة عفوية في ميدان الإنتاج وتمتد إلى جميع الحياة الاجتماعية، ينظمها على أساس قاعدة الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج، تأسيس جماعات مستقلة من المنتجين، المستهلكين والمواطنين ضد كل مركزية وسلطوية"<sup>2</sup>، بهذا الشكل من التسيير فتح الباب أمام العمال للمشاركة في التسيير عن طريق الهيئة المنتخبة (مجلس العمال ولجنة التسيير) فضلا عن إقحام الطبقة العاملة في التسيير عبر الهياكل المنتخبة تجسيدا للطابع الديمقراطي للدولة الجزائرية المكرس بقوة في ميثاق الجزائر، وبالتالي أصبح العامل في

1-El Watan : quotidien national d'information n°21/09/1999 n°2668 ,page 02.

1- Koulytchizky, Serge : L'autogestion, l'homme et l'État-l'expérience algérienne, Paris, 1974, p 19.

هذه المرحلة يتمتع بادوار مهمة داخل المؤسسة جعلته ينتقل من عامل أجبر إلى منتج مسير له الحق في الإدلاء بآرائه وأخذها بعين الاعتبار.

وظهرت تناقضات في هذا النمط من التسيير بين المدير ومجلس العمال ميزت هذه المرحلة وأهمها:

- قلة كفاءة المديرين.
- بداية بروز القيم الطبقيّة داخل التنظيم الصناعي بين المسؤولين عن الإدارة المرتبطون ارتباطا وثيقا بالبورجوازية الصغيرة، الشيء الذي حجب عنهم الاهتمام والإحساس بحاجات واحتياجات العاملين.
- عدم الاعتراف بأهمية المانجمنت (علم الإدارة) وذلك لعدم جدواها وليست ذات فائدة فالمؤسسات العمومية كانت عبارة عن وسائل لتحقيق قرارات مخططة من طرف إدارة مركزية، خاصة وان تعيين المديرين والمسيرين كان عشوائيا بعد الاستقلال ويخضع للطابع السياسي والزبونية.
- عدم تأهيل وتكوين العمال تقنيا او تعليمهم واحتكار المعلومات وعدم اطلاعهم عليها، هذا أدى إلى تجاهل سلطتهم ميدانيا والى الاستحواذ على إدارة وحدات الإنتاج المسيرة من طرف لجنة التسيير، وجعلها من مهام الإدارة.

ومع مرور الوقت والتداخل في الصلاحيات من طرف هيئات مثل البنك المركزي والهيئة الوطنية للتخطيط أصبح التسيير مركزيا واقعا فعليا.

وقد تميز الاتصال التنظيمي ونظرا إلى تفشي الأمية في أوساط العمال وعلاقة الارتباب بين الإداريين والعمال، وعدم وجود إستراتيجية لتطوير المؤسسات المسيرة ذاتيا وغياب الاتصال حول هذه القضايا، بحيث كانت القرارات مخططة ومركزية ولا تناقش، والمؤسسات عبارة عن وسائل لتحقيقها وليس هناك حوار حولها. فالسلطة التي يمتلكها المديرون والمسؤولون في تلك الفترة واحتكارهم للمعلومات، وغياب توزيع عادل وكاف لها، أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بين العمال من جهة، والإدارة من جهة أخرى، وهو برائنا ناجم عن تكوين حواجز نفسية عند الفاعلين (اتجاهات سلبية)، نظرا للفرق خاصة في المستوى التعليمي وكذا الطبقي بين الإداريين البيروقراطيين (ينحدرون من البرجوازية التي سمحت لهم بالتعلم اثناء الاستعمار) والعمال البسطاء الذين لا يملكون ابي مستوى تعليمي (ينحدرون من الطبقة الكادحة التي لم يسمح لها بالتعلم اثناء الاستعمار)، وايضا لعدم وجود فضاءات للحوار والنقاش حول اهتمامات المؤسسة ويمكن القول ان الاتصال التنظيمي المسيطر في تلك المرحلة على المؤسسة هو الاتصال العمودي النازل والذي يتمحور حول اعطاء توجيهات معينة، اوامر، قرارات مركزية.

كما أن الانتماء التنظيمي في هذه المرحلة والذي ساد قد تميز من خلال سلب العمال صلاحياتهم بصفة غير مباشرة حيث أصبحت السلطة تركز فيها الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ (رئيس مجلس الإدارة ومدير عام في أن واحد)، وهكذا تم التحول من التسيير الجماعي الى التسيير الفردي واصبح دور العمال لا يتعدى المهمة الإنتاجية وتنفيذ قرارات الإدارة.

إن هذه العشوائية التي قامت عليها مؤسسات التسيير الذاتي، حالت دون تكوين ذلك الشعور الخاص بالهوية المهنية للعامل وكذلك عدم الإحساس بالمحبة والتضامن والانتماء سواء للمؤسسة أو لجماعة العمل، فالانتقال من أجبر عرف الاستغلال والقهر والتسلط الى مسير يبدي راية ويقرر بعشوائية ودون تحكمه في ميكانيزمات عمليات اتخاذ القرار ودون تكوين او مستوى تعليمي، أن العامل/المسير لم تشكل له أي أهمية او حافظا أمامه للشعور بالمسؤولية والتفاني في العمل تجاه مؤسسته، وبذل اكبر جهد ممكن في سبيل نجاحها وتطورها، بل على العكس تماما كان همه الوحيد منحصرا في كيفية استغلال السلطة المخولة اليه في الاستفادة اكثر من هذه المؤسسة وفي إيجاد مناصب عمل لأقربائه وأصدقائه.

## 2- مرحلة الشركات الوطنية (1966-1970):

لقد كان للتوجه العام الذي سارت عليه الدولة الجزائرية بعد الاستقلال اثره الواضح في طبيعة تدخلها في الميدان الاقتصادي وهو لم يكن وليد فترة متميزة بذاتها، بل أن هذا الاتجاه أصبح واضح المعالم منذ جوان 1965، إذ تم إعادة هيكلة وحدات اقتصادية في اتحادات ولائية ووطنية تخضع لوصاية الوالي بالنسبة للصف الأول والوزارة المعنية بالنسبة للصف الثاني، ويعني هذا بداية التخلي التدريجي عن نمط التسيير الذاتي الذي اثبت محدوديته التسييرية والاقتصادية، والذي لم يستطع أحداث نقلة نوعية خاصة في الجانب الصناعي، ذلك أن الوحدات الصناعية الموروثة عن العهد الاستعماري كانت أغلبيتها حرفية وغير قادرة على استيعاب عدد كبير من العمالة كما واجهت هذه الطريقة التسييرية عديد من المشاكل والعراقيل حالت دون نموها وتوسعها ومن ثم قررت الدولة اللجوء إلى إنشاء شركات وطنية "تسيير تسييرا مركزيا من طرف الدولة"<sup>(1)</sup> وذلك ببدء "حركة نشيطة في تأسيس شركات وطنية جديدة وذلك كالشركة الوطنية للمناجم(سوناريم) في 1966، الشركة الوطنية لمواد البناء في 1967، الشركة الوطنية للألآت الميكانيكية (سوناكوم) في 1967"<sup>(2)</sup> كذلك الشركة الوطنية للحديد والصلب سنة 1964 من خلال

1- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، نشر جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 108.

2 - مصطفى عوشي: مرجع سبق ذكره، ص 230.

هذه الموجة من الشركات المحدثّة نما القطاع الصناعي نمواً كبيراً، إذ "استقطبت هذه المؤسسات العدد الكبير من العمال والاطارات وذلك لما كانت توفره وتقدمه من حوافز مادية مغرية الى جانب رواتب شهرية اعلى" (1) مقارنة مع القطاع المسير ذاتيا او قطاع الوظيف العمومي ومما ساعد على نمو هذه المؤسسات انتهاج الدولة سياسة التخطيط (المخطط الثلاثي الاول، المخطط الرباعي...) والاستثمارات الهائلة في قطاع الصناعة.

تميزت هذه الفترة أيضا بانطلاق المخطط الرباعي الأول بهدف وضع أسس الصناعة الثقيلة في إطار الإستراتيجية الشاملة للتنمية كاختيار لمواكبة البلدان المتطورة صناعيا، هذا النمط الإنمائي سخرت له استثمارات ضخمة مكنت القطاع العمومي من التوسع وخلق مئات الآلاف من مناصب الشغل وانتهاج سياسة تكوين لرفع القدرات التقنية والمهنية للإطارات والعمال كون عملية التصنيع هذه ذات تكنولوجيا عالية تتطلب مهارات متعددة في مجال الصيانة والتسيير.

كما تميزت هذه المرحلة بخصوص الاتصال التنظيمي والانتماء التنظيمي باستمرارية نفس العوامل ونفس السلوك تقريبا للعاملين في الشركات الوطنية، إذ تمثل استمرارية لظروف كانت سائدة في المؤسسات المسيرة ذاتيا كما راينا سابقا، حيث تميز الاتصال التنظيمي بسيادة نمط الاتصال الهابط وندرة وقلة الاتصال الصاعد مما ابعدهم عن المساهمة في إبداء الرأي واقتراح الحلول للمشاكل التي تواجههم من جهة وتواجه المؤسسة من جهة أخرى، هذا ما ساهم في وجود نوع من الاغتراب والأنوميا التي مست العاملين وبالتالي عدم إحساسهم بروح المسؤولية اتجاه ما هو منوط بهم من اعباء واعمال واصبح العاملون ينظرون للإدارة والمسؤولين بنظرة توجس وعدم الانصياع واللامبالاة للقرارات التي تخص خاصة طبيعة العمل بحجة أنهم لم يشاركوا في صياغتها واقتراحها، مما ولد الشعور بعدم الولاء والاحساس بعدم الانتماء للمؤسسة.

### 3- مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980):

بعد الفشل الذي مني به خاصة نمط التسيير الذاتي وكذا نمط التسيير في إطار الشركات الوطنية(الشركة/الدولة)، أصبحت الدولة مضطرة الى البحث عن طرق جديدة لتحقيق الفعالية والنمو الاقتصادي، حيث يشكل صدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات (G.S.E) في 16 نوفمبر 1971، مرحلة جديدة ضمن النهج الذي تضمنه بيان 19 جوان 1965 كما ان اللجوء الى هذا النمط من التسيير جاء استجابة لفشل مرحلة التسيير الذاتي، الذي تعرض لنقد كبير بسبب عدم قدرته على إعطاء

1- مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 231.

صورة واضحة للاشتراكية، واضحة بذلك حداً لذلك التناقض بين المنطلقات الايديولوجية للدولة وبين أشكال تنظيم القطاع العام السابقة حيث ادى الى ظهور اتجاهات سلبية عند الفاعلين نحوها بسبب الإحباط الذي أصابهم في ذلك الوقت. وفقاً لمراسيم التسيير الاشتراكي فقد عرفت بان "المؤسسة الاشتراكية هي المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة، وهي ملك الدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي وتضم وحدة او عدة وحدات تحدث بموجب مرسوم، باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية فهي تحدث بموجب قانون"<sup>(1)</sup>، وهدف هذا النمط من التسيير إلى إقامة علاقات إنتاج جديدة تقضي على استغلال الإنسان للإنسان عبر ملكية الدولة كأسمى شكل للملكية الجماعية لوسائل الإنتاج.

ونظراً للخلل الذي صاحب النمطين السابقين في التسيير فقد ركز المشرع على مشاركة العمال في التسيير الى جانب دورهم كمنتجين، حيث قام "على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ويسيرها بطريقة ديمقراطية من خلال الجمعية العامة"<sup>(2)</sup> التي تعد من مستحدثات التسيير الاشتراكي، من الناحية العلمية لا يستند هذا النهج إلى أي أساس نظري وبقي مفهوم التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية الوطنية مفهوماً غير متعارف او متفق عليه، وهو يعرف على إن "التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو التسيير الذي يلعب فيه العامل دوراً هاماً في المؤسسة خاصة في الجوانب الاجتماعية، ويتابع الأعمال المتوسطة، وطويلة المدى بمساهماته وآراءه أو بملاحظاته من خلال هيأت التسيير المختلفة"<sup>(3)</sup>، وطبقاً لهذا القانون فالمؤسسة الاشتراكية أداة تحقيق أهداف التنمية ضمن التخطيط الشامل بسن مشروع المخطط السنوي للمؤسسة وهي مسؤولة على تنفيذ المهام والأهداف المخولة لها في إطار المخطط الوطني.

أما فيما يخص التسيير فتوكل للمؤسسة الاشتراكية وضع الهياكل والوسائل لانجاز المهام المنوطة إليها كتتظيم العمل وتسيير المستخدمين والتنسيق بين الوحدات، حيث يرى الباحث عبد اللطيف بن اشهو ان "التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس ذاتياً ولا مشتركاً، انه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها كعينات للإنتاج، بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومات، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الأطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم"<sup>(4)</sup>.

1- المرسوم التنفيذي رقم: 71-74 المؤرخ في 71/11/16 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

2- غيات بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب، وهران، 2003، ص 40.

3-Boutefnouchet Mostefa : **Le Socialisme dans l'entreprise**. OPU Alger, 1982. p 273.

4-Boutefnouchet Mostefa: **opcit**. p 273.

بالنسبة للاتصال في هذه الفترة من التسيير فقد تميز بسيطرة التقليد الشفوي في الميدان والذي لا يسهل من عملية تراكم المعارف وحفظها بينما في الميدان الإداري فإننا نلاحظ تركيزاً كبيراً على التقليد الكتابي (إجباري) مما أدى إلى تنصيب سلطة بيروقراطية.

- غياب الأطارات المتوسطة والتي تعتبر كحلقة بين القمة والقاعدة أدى الى ضعف عملية الاتصال داخل مستويات المؤسسة، وتشويه المعلومات التي تصل إلى القاعدة لغياب من يشرحها أو يفسرها.

- داخل المؤسسات كثيراً ما كانت الإشاعات المفتشية وذلك لغياب نسق إعلامي قوي يسمح بالقضاء على كل ما هو غير صحيح.

- غياب مساحات أو فضاءات للحوار داخل المؤسسة، ذلك لأنها تقع بين ضغط الإدارة المركزية من جهة وضغط العمال من جهة أخرى والتي ترفض مناقشاتهم في أحيان كثيرة مما ولد عندهم روح النزاع عرض التفاهم والحوار المقيد، وحل المشاكل والنزاعات لم يكن عن طريق الحوار أو المناقشة بل كان عن طريق التوقف عن العمل، خاصة في قضية الأجور<sup>(1)</sup>.

تمركز مقرات المؤسسات بالعاصمة أدى إلى سوء حركة المعلومات وتأخر وصولها غالباً الى المؤسسات الموجودة في جميع نواحي الوطن مما يؤدي إلى فقدان المعلومة لأهميتها.

أما بالنسبة للإنتماء التنظيمي فقد لاحظنا غياب هذا الشعور بالرغم من أن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى إهمال الجانب التسييري وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملاً أو مسيراً هو كائن يحتاج ليشعر بدوره ومكانته وقيمة إنجازاته، الشيء الذي لم توفره المؤسسة الاشتراكية؛ فرغم أنها كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال ولا تحل مشاكلهم وفي نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية تحظى باهتمام الإدارة، بل على العكس كانت تلقى الإهمال والرفض، مما ولد شعوراً لدى كل من العمال والمسيرين بأنهم يعملون بدون هدف محدد؛ فهم لا يجدون مجالاً لإظهار إبداعاتهم ولا يحققون طموحاتهم وهذا ما لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسساتهم مع علمهم أن ذلك لن يقابل بأية مكافأة مادية أو معنوية.

إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين في المؤسسة الاشتراكية الجزائرية هو صفة عامة نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالإنتماء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية وتعميق

1- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 186.

الشعور بالمسؤولية، وذلك بمساواته بين الجميع في الأجر والعلاوات مما أحبط عزائم المجدين وذوي الكفاءات، فتولدت من هنا لدى العمال الجزائريين ثقافة الإتكال وعدم الإحساس بالمسؤولية، ورغم ما تم توفيره لهم من خدمات اجتماعية إلا أن كل ذلك لم يفلح في دفعهم إلى حب مؤسساتهم والعمل من أجل نجاحها، مما يبين غياب الإلتزام التنظيمي الذي يظهر في الصراعات والنزاعات والإضرابات التي عرفتها الجزائر في مرحلة التسيير الإشتراكي.

#### 4- مرحلة اعادة الهيكلة (1981-1989):

عرفت المؤسسة الجزائرية خلال المراحل السابقة عدة تحولات تميزت بالضخامة والتعقيد، وبرز مجموعة من العراقيل خاصة على المستوى الإداري، مما جعلها تصل إلى مرحلة كان فيها اتخاذ إجراءات جديدة وتعديل نمط التسيير ضرورة حتمية، فتم اللجوء إلى إعادة هيكلتها، وكانت هذه العملية تركز على مجموعة اسباب هي:

- أن المؤسسات تميزت بضخامة حجمها، واستعمالها لتكنولوجيا متقدمة مقارنة بالموارد البشرية التي تحتوي عليها، حيث كان يوكل لها إنتاج اغلب العناصر المكونة للمنتوج النهائي مما أدى إلى تركيزها، وعدم قدرة مسيرها على التحكم في التكنولوجيا المستعملة وتسييرها، بالإضافة لضعف وصعوبة المراقبة المالية سواء من طرف المسيرين على مستوى المؤسسة أو من طرف الهيئات المركزية.

- إن سياسة التوازن الجهوي وتقريب المنتجات والخدمات إلى المستهلك، وتثبيته في موطنه هي التي جعلت من المؤسسات تنتشر عبر انحاء الوطن عن طريق وحدات كثيرة وذات اختصاصات مختلفة مما أدى إلى ظهور فرع اقتصادي واسع.

ومن الصعوبات التي واجهتها المؤسسة هو غياب حرية التصرف بحيث كانت تحت ضغط المراقبة الخارجية على جميع نشاطاتها التي تستعمل وسائل إدارية ومالية، مما جعل بعض المشاريع تعرف تأخر كبيراً من ناحية الانجاز وذلك لأنها تعرف مسارا طويلا بيروقراطيا خاصة من حيث المدة الزمنية حيث يمر المشروع بعدة مراحل قبل الموافقة عليه: فمن اعداد الملفات وتقديمها إلى مختلف الهيئات الإدارية والمصرفية إلى دراستها من طرف هذه الهيئات، ثم ارجاعها إلى المؤسسة كل هذه الاجراءات تستغرق وقتا طويلا وادت إلى ظهور عدة سلبيات:

- سوء التنسيق بين السلطة المركزية وسلطة المؤسسة؛
  - تأخر وصول المعلومات في كثير من الأحيان، وغالبا في الوقت الغير مناسب؛
  - القرارات لا تخضع لاستراتيجية طويلة المدى، بل هي وليدة يومها؛
  - في بعض الأحيان المعلومات تكون خاطئة وغير مجدية.
- وقد تمت هذه العملية على مراحل وهي تتعلق بمتابعة تطبيق الاجراءات المتعلقة باعادة هيكله مختلف المؤسسات، وتحضير الظروف العادية لنشاطها من خلال التركيز على توافق المهام الموزعة داخل المؤسسة مع قرارات الحكومة في هذا المجال، ولا مركزية الوظائف العملية على مستوى الوحدات، مع تخفيض عدد المستخدمين وتكيفهم مع متطلبات المناصب المقبولة ضمن تنظيم المؤسسة.
- وقد تميز الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة خلال هذه المرحلة، بعدم حدوث أي تغيير مقارنة بالفترات السابقة رغم انه كان من بين اهداف اعادة الهيكلة هو تحسين حركة المعلومات أي مسارات الإتصال في المؤسسات ويمكن تلخيص مميزاته في:
- تقسيم المؤسسات الاخرى اقل حجما لتحسين المردودية وتسهيل مراقبتها ماليا واداريا لا يكفي لنجاحها، بل ينبغي توفر شروط موضوعية لذلك ترتبط اساسا بنوعية العلاقات الانسانية السائدة وهذا لن يتأتى في غياب مخطط إتصالي دقيق وشامل يمس جميع مستوياتها التنظيمية عن طريق تنشيط القنوات الرئيسية الرسمية للاتصال العمودي بين القمة والقاعدة.
  - غياب الحوار وتدفق المعلومات ذات المصدقية تميز هذه الفترة، حيث ان المؤسسات الناتجة عن اعادة الهيكلة عانت كثيرا من غياب التنسيق فيما بينها لغياب شبكات اتصال تربط فيما بينها
  - غياب الاهتمام بنظام المعلومات من طرف ادارة المؤسسة رغم اهمية الدور الذي يلعبه في نقل المعلومات بينها من جهة والهيئات المركزية من جهة اخرى وتأثيره على الحياة الداخلية للمنشأة، اضافة لمساهمته في التعريف بمنتوجها عند المجتمع وجمع ردود فعله<sup>(1)</sup>.
  - غياب فضاءات ومساحات للحوار والمناقشة وابداء الراي حول مشاريع اعادة الهيكلة وسيرورة تنفيذها، اضافة لمركزية اتخاذ القرار.
- أما بالنسبة للإنتماء التنظيمي فقد تواصلت نفس المظاهر السلوكية إن لم نقل أنها تفاقمت مع رياح الإصلاحات التي مست كافة النواحي الاجتماعية، وإنتشار عقلية البايك والمحسوبية والرشوة وقلة الاهتمام بالإنتاج والمردودية وطغيان المصالح الشخصية الضيقة والرغبة الفردية في التملك، على حساب

1- ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 163.

المؤسسة والنجاعة الاقتصادية وقوانين الاقتصادية، مما أضعف روح المسؤولية وحب المؤسسة والولاء لها والمحافظة عليها والانتماء لها.

#### 5- المؤسسة الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية (ما بعد 1990):

إن المؤسسة باعتبارها جهاز قوي للبحث الثقافي داخل المجتمع (كالمدرسة) فهي مؤسسة للتربية والعصرنة، لكن في الجزائر فإنها عرفت تراجعاً كبيراً بسبب كثرة التدخل في تسييرها، وأتقالتها بوظائف ومهام لا تعنيها، وغياب روح المؤسسة لدى فاعليها(1)، كل هذه العوامل جعلت منها تفقد صفة الخلية الأولى للاقتصاد الوطني وأصبحت تتخبط في عدة مشاكل سوء التسيير، وعدم فعالية جهاز الإنتاج، غياب الخلق والإبداع مما تطلب ضرورة إصلاحها، ويمكن تلخيص العوامل والأسباب في ما يلي :

- عجز المؤسسات العمومية عن تغطية مصاريفها: كلفة الإنتاج، التمويل بالتجهيزات، تغطية الكتلة الأجرية، حماية السوق، فبعض المؤسسات كانت تلجأ أحيانا إلى الخزينة العمومية لتوزيع المكافآت على العمال رغم ضعف الإنتاج.

- جمود التسيير نظرا لطريقة تعيين وتصيب المدراء والمسؤولين على المؤسسات التي تعتمد على معايير سياسية، ديماغوجية، ولا تعتمد على أسس علمية عالمية: فالمسير أو المسؤول في المؤسسات العالمية يجب ان يتصف بالخبرة، التكوين والنتائج الميدانية، بينما في مؤسساتنا، فالمعيار الوحيد المتواجد هو الخبرة رغم أنها أثبتت فشلها مما أدى الى ظهور علم دارة متحجر يتسم بالبيروقراطية المتوحشة(2).

ولقد عرفت الإصلاحات الاقتصادية قبل تطبيقها الكثير من المعارضين الذين يركزون خاصة على نتائجها السلبية، وتكلفتها الكبيرة والتي ستؤدي خاصة، حيث يمكن إيجاز الظروف التي واكبت الإصلاحات أثناء ظهورها وتنفيذها في ما يلي:

- البيئة الاقتصادية ما ميزها هو تذبذب الأسعار، ظهور التضخم انخفاض النمو الحقيقي، غياب التوسع الاقتصادي، سياسة توظيف غير ناجحة، صعوبة تمويل المؤسسات العاجزة.

- إدارة الأعمال على مستوى المؤسسة تميزت بالممارسات التقليدية وغياب أنماط تسيير فعالية، التدخلات الإدارية والسياسية إلى مستوى المؤسسات وتعيين المسؤولين على أساس الولاء، تعيين رؤساء صناديق المساهمة ورؤساء الشركات القابضة.

1- Djamel Guerid : *Culture d'entreprise*, Edition CRASC oran ,avril 1997. p35.

2-Abdelhak Lamiri: *Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marche*, preste.com Edition, Alger 1993, p20.

لقد تركت الإصلاحات الاقتصادية التي ظهرت سنوات التسعينيات الكثير من الآثار السلبية خاصة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

- تقليص الفائض من العمال هذا الإجراء غير عادي بالنسبة لمؤسساتنا في المراحل السابقة، التي تعودت على توزيع الأجور والأرباح حتى ولو كان الإنتاج ضعيفا، الشيء الذي أدى الى تفاقم ظاهرة البطالة وتدهور المستوى المعيشي للأسر الجزائرية وظهور الكثير من الصراعات والاضطرابات الاجتماعية.

- عدم ثبوت نسبي لمناصب الشغل فالمؤسسات أصبحت تشتغل بعدد كبير جدا من المتعاقدين يفوق عدد العمال الدائمين مما أدى بالعمال إلى الإحساس بالخوف والشك واللا أمن في المستقبل لعدم ثبات منصب العمل طيلة الحياة.

- مقاومة داخلية من طبقة العمال الذين يمتلكون مصدر الإنتاج في منشأة وهم من أهم معارضي الإصلاحات لأنه تمس استقرارهم وحياتهم اليومية مباشرة، فهي تهدد مناصب شغلهم وتفقدهم الكثير من المزايا الموروثة من العهد الاشتراكي كالتوزيع المتساوي للأرباح والأجور دون ارتفاع الإنتاج، دوام مناصب الشغل، إضافة للخدمات الاجتماعية التي تقدمها لهم المؤسسة، ومما زاد درجة المقاومة هو غياب الوضوح وتذبذب تنفيذ هذه الإصلاحات جعل العمال داخل المؤسسة يلجأون غالبا إلى العديد من مظاهر الرفض لها: الاحتجاجات، التوقفات المحددة وغير المحددة على العمل، المسيرات والى غير ذلك من الأساليب تعبيراً عن رفضهم لها ومحاولين توقيف الإجراءات القاسية المرافقة له.

- تميز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة خلال فترة الإصلاحات الاقتصادية والتي شهدت تردد في اتخاذ القرارات وغياب المعلومات الكافية حولها وغموضها إن وجدت، الشيء الذي أدى إلى تدعيم احتكار المعلومات، فالإشاعات والمعطيات الذاتية والتاويلات والانفرادية هي التي ساهمت في بناء سلوكات تحركات الفاعلين، فتواجد هياكل مكلفة بالاتصال كما هو موجود داخل برامج الإصلاح ليس كاف لشرحها وتفسير مضمونها وأهدافها وجلب انخراط الفاعلين حولها، بل الممارسات الميدانية وفتح المجال للحوار وإبداء الرأي هي التي تساهم في ذلك فالمؤسسات التي تحاول السير بطريقة فعالة نحو اقتصاد السوق عليها ان تتوفر على نسق إعلامي قوي يقدم

1-Hocine Benisad : **IBID**, p 47.

التحليل والمعلومات للشركاء المعنيين بالأمر<sup>(1)</sup> فمخططات التصحيح مثلا والتي كان من المفروض ان تكون مرفوقة ببرامج اتصالية تشرح أهدافها وسيرورة تنفيذها، طبقت دون استشارة المعنيين بالأمر، ودون شرح أهدافها لهم ماعدا بعض الاجتماعات الشكلية لان القرارات تتخذ في اعلي مراكز القرار لهذا فالاتصالات داخل المؤسسة بناء الإصلاحات كان ينظر إليه كمجرد مصطلح جديد أو كهياكل فقط ولا يمثل أولويات للمنشأة.

في هذا الصدد يرى حسين شعبان في دراسته حول تقييم القدرات الإدارية في مختلف وظائف المؤسسة إن هناك مجموعة من المميزات الاتصال وحركة المعلومات داخلها هي<sup>(2)</sup>.

- حركة المعلومات وتدفقها لا تمثل أولوية من الأولويات بالنسبة للمنشأة العمومية.
- داخل المؤسسة هناك غياب لحركة المعلومات وان وجدت فإنها تعاني من عدم التكامل بين جانبيها التقني والاجتماعي.
- خارج المؤسسة فان جميع محاولات الاتصال لا تشجع التجديد، والحوار والفكر الابداعي وتقتصر على بعض الإصدارات فقط.
- المحاوررة والاحتكاك، والمعلومات غائبة وغير كافية او وجدت، وبالمقابل هناك نوع من الانغلاق وثقافة الأفواج، وانسداد القنوات الاتصالية.
- ولهذا فانه يمكن القول إن هذه الفترة عرفت عدم الاهتمام بالجانب الاتصالي بالمؤسسة واعتمد قادة الإصلاحات على وضع هياكل دون إعطائها الدور الحقيقي الذي يسمح لها بالمساهمة في خلق جو موحد وتجميع الفاعلين حول مشاريع التغيير.

أما بخصوص الانتماء التنظيمي فقد تميز في هذه الفترة التنظيمية الجديدة بسيادة الفردانية والمصالح الضيقة للفاعلين وزيادة روح الاستهلاك والخوف من فقدان مناصب الشغل، هذا ما أدى إلى حدوث نوع من النكوص والتفوق خاصة مع بدايات التسريح العمالي المكثف وغلق المؤسسات العمومية، هذا ما جعل العامل يصاب بنوع من الأنوميا في وضع وجد فيه نفسه لأول مرة في مواجهة الواقع دون حماية من الدولة، وأصبح يحس بتخلي الدولة الوطنية عنه عن عائلته وعن كافة الخيارات التي عاش

1-Mourad Ben achenho: **inflation dévaluation marginalisation**, Dar echrika, Alger,1991, p 134.

2-Ministère de la restructuration industriel et de la participation : **vers une culture managerial**, OPU, 1996 recueil de texte : teste de Hocine Chabine réévaluation de potentiel managérial dans les différente fonctions de l'entreprise, p 99.

زمنًا طويلاً وهو يسمع كافة المؤسسات الرسمية ترددها وفجأة أصبح مصيره بين يديه، يحتكم إلى الواقع في تسييره ومن ثم بدأ يفقد ذلك الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة بل بالعكس أصبح ما يهمله هو كيفية المحافظة على مصدر رزق يعيل به عائلته، مستعملاً في ذلك كافة الطرق والوسائل لتحقيقه، أما قضية الانتماء للمؤسسة فأصبحت تحتل مرتبة متأخرة في إهتماماته.

### ثالثاً. الدراسات الميدانية

#### أ- دراسات الإتصال التنظيمي.

#### الدراسة الأولى

للباحث الطاهر جعيم بعنوان واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية جامعاً منتوري وباجي مختار نموذجاً : رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنمية قسم علم الاجتماع والديمقراطية جامعة قسنطينة، اشراف فضيل دليو سنة 2006/2005

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ووصف واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية و التعرف على أهم أساليب ووسائل نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية مجال الدراسة مع تحديد الدور الذي تلعبه اللغة في هذا النظام الاتصالي ودور هذا الأخير في رفع أداء المؤسسة وذلك من خلال تساؤلات كبرى أهمها: ما هي طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية، وما طبيعة الدور الذي يؤديه في المجال الإداري والبيداغوجي للمؤسسة الجامعية؟ وهل يشارك أفراد وفئات الأسرة الجامعية في تصميم السياسات ووضع الطرق والوسائل اللازمة للاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وهل اللغة وخاصة اللغة العربية شرط ضروري في جعل الاتصال في المؤسسة الجزائرية فعالاً؟

حيث إكتفى الباحث بطرح التساؤلات دون فرضيات.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالرغم من اعتماد طريقة المقارنة في عدة مواطن من البحث، أما العينة فقد كانت عينة حصرية بحكم طبيعة المجتمع الأصلي كما استخدم الباحث في هذه الدراسة جملة من الأدوات والتقنيات التي رأى أنها مناسبة ومنسجمة مع طبيعة الدراسة ومنظورها، ومن هذه الأدوات: الاستبيان والمقابلة الحرة

نتائج الدراسة:

- إن دور لغة الاتصال كبير بل حاسم أحيانا في عمل المؤسسة وأدائها.
- إن رغم إدخال وسائل اتصال حديثة في اتصال المؤسسة إلا أن الوسائل التقليدية خاصة في الاتصال الكتابي لا تزال مستخدمة ومفضلة ولها دورها.
- إن أهمية الاتصال ودوره تختلف من فئة إلى أخرى ضمن الأسرة الجامعية وهذا بحسب المركز والمستوى التعليمي والصفة التي يحملها الفرد.

الدراسة الثانية:

للباحثة صبرينة رماش بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: رسالة دكتوراه علوم في تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة قسنطينة، اشراف فضيل دليو سنة 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة، وايضا الكشف عن مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة، إضافة الي قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة و تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الإتصالية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

لقد انطلقت الدراسة من جملة من الفرضيات نوجزها فيمايلي:

1. هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الإتصالية داخل المؤسسة.
2. هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة.
3. هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.
4. تزيد الفعالية الإتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
5. هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الإتصالية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث أجرى الباحث مقابلات حرة مع المسؤولين هناك، تم توزيع (15) خمسة عشرة استمارة تجريبية، أين وجد الباحث تسهيلات في الحصول على منشورات المؤسسة وبعض الوثائق المتضمنة لمخطط نشاط المؤسسة. أما عن أفراد العينة، فقد وجد الباحث صعوبة في الاتصال بهم مباشرة نظرا لتوزيعهم عبر كامل أنحاء القطر الجزائري، لذلك ووربا

لوقت - تمت الاستعانة بوسيلة الانترنت لتوزيع الاستمارة، وكذلك المشاركة في تفعيل الملتقيات التي تتضمنها المؤسسة بهدف إجراء مقابلات حرة مع المكلفين بالاتصال والممثلين لفروع التوزيع، خاصة أولئك الذين لم تصلهم الاستمارة، عبر شبكة الانترنت، إذ تمت الاستعانة بهم لتحليل بعض المعطيات التي تساعد في قياس فرضيات البحث، اما العينة فقد كانت عينة عرضية.

### نتائج الدراسة:

تكشف المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (30%) يرون أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

- وقد أجمع المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي (27%) أنه لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار للتسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

الدراسة الثالثة للباحث هامل مهدي والتي عنوانها إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، وهي أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه بقسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة سنة 2008-2009.

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية، وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة وتواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي، وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات. والوقوف على الفروق الاتصالية التي قد تظهر على مستوى المؤسسات الصناعية و الخدمية في مختلف مراحل الأزمة وذلك من خلال الإجابة على التساؤل المركزي التالي كيف يسير اتصال الازمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

1. يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية

2. يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها.

3. استمرارية نشاط الاتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية.

4. توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية في حدود توظيفها لاتصال الأزمة في مختلف المراحل.

وللتحقق من صحة الفرضيات فقد اعتمد الباحث في المعالجة المنهجية على الأسلوب الكيفي والكمي من خلال جمع المعلومات من مصادر أولية عن طريق منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تعتبر هذه الأخيرة الطريقة الأكثر كفاءة للحصول على المعلومات الوصفية عن موقف المؤسسات الجزائرية المراد دراستها.

وتكون وحدة التحليل هي المؤسسة الجزائرية والتي صنفت وفقا للنشاط الاقتصادي إلى مؤسسات صناعية وأخرى خدمية باللجوء إلى دراسة حالات لوحدات مؤسساتية.

لقد استخدم الباحث استخدام المنهج المقارن مستوى هذه الوحدات التي تمت فيها الدراسة الميدانية، وكان المجال المكاني محدداً بالمؤسسات التالية بمدينة عنابة: المؤسساتان الصناعيتان: مؤسسة أرسلور ميتال مركب الحديد والصلب بالحجار سابقاً ومؤسسة فرتيال، مؤسسة أسمدال سابقاً، ومؤستان خدميتان: سونغاز عنابة، ومستشفى إبن رشد.

تم استعمال المقابلة الموجهة بشكل أساسي والتي وجهت إلى عينة من الإطارات العليا بالمؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية وعليه تم التعامل مع 10 مفردات من كل مؤسسة؛ أي بمجموع 40 مفردة عن طريق المقابلة. أما الاستمارة المقننة فقد طبقت على العمال وتم اختيار عينة عرضية من كل مؤسسة حددت نسبتها بـ 10% من كل مؤسسة

#### نتائج الدراسة:

يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية: هناك فعلا تحضير مسبق من حيث تحديد خلية الأزمة وتحديد الصلاحيات والخطط وفقا لما يمليه القانون الوارد في المرسوم التنفيذي رقم 85-231 المتضمن في العدد 36 من الجريدة الرسمية الجزائرية، والذي يخص التحضير للأخطار الصناعية وبعض الكوارث وحالات الطوارئ التي تظهر على المستوى الداخلي بالنسبة للمؤسسات الصناعية. وعلى المستوى الخارجي بالنسبة للمؤسسات الخدمية، حيث تكون هي طرف أمن الأطراف المشاركة لمواجهة الأزمة ولاسيما بالنسبة لتعاملنا مع المستشفى نظراً لطبيعته

الخدمية، ويظهر هذا الاستعداد لمواجهة بعض الأزمات في المؤسسات الخدمية أكثر من المؤسسات الصناعية. كما تعمل المؤسسات على توفير التجهيزات المادية لمواجهة الأزمات ولاسيما الأخطار الصناعية، وتحدد إمكانياتها بناء على حجم هذه الأخطار التي يمكن أن تظهر في المؤسسة. لا يخرج الاستعداد المادي والبشري قبل الأزمة عن الإطار الإلزامي القانوني، أما التجهيزات الاتصالية فهي غير محددة بشكل واضح، فعلى الرغم وجودها إلا أن تفعيلها وتخصيصها للعمل وقت الأزمات يتم فقط أثناء وقوع الأزمة بحيث يتم تجميع وتفعيل هذه الوسائل مباشرة..

على العموم هناك محاولة للاستعداد الوقائي لمواجهة الأخطار الصناعية وبعض الأزمات التي تواجه المؤسسات الخدمية سواء كانت أزمات طبيعية وتقنية أو بشرية وداخلية أو خارجية، وذلك من خلال توفير الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية وهذا ما يفرضه القانون.

أما بالنسبة لمتوقع الاتصال في هذه المرحلة فإن المؤسسة الجزائرية لا توظفه ولا تعطي له الأهمية الكافية كوظيفة إدارية مستقلة، فعلى الرغم من تواجد شخص مكلف بالاتصال وبروزه في الهيكل التنظيمي لبعض المؤسسات إلا أن دوره مغيب في هذه المرحلة. وبالتالي لا يستعمل الاتصال من أجل الوقاية للاستعداد لمواجهة الأزمة؛ ويظهر دوره بصورة محتشمة في وظيفة تكميلية وليس أساسية، بل إنه يعتبر كعملية فطرية يمكن ممارستها من قبل أي مسؤول. لذلك يستطيع أي شخص أن يتولى مسؤولية الاتصال بوجود تكليف رسمي، ومع ذلك يجب أن تبقى المعلومات متمركزة في المستويات العليا للمؤسسات، وهذا التمرکز للمعلومات يؤكد استمرار تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ المدرسة الميكانيكية في هذا المجال.

**يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها:** يتحدد مسار الاتصال في مصدر المعلومات ووقت الحصول عليها؛ ويظهر مصدر حصول العمال على المعلومات عن الأزمات في شخصية ممثلة لقمة هرم المؤسسة وتتجسد في الرئيس المباشر. ونجد هذا التوجه بشكل كبير في المؤسسات الخدمية أكثر من المؤسسات الصناعية، كما يظهر دور المكلف بالأمن والنقابة في نقل المعلومات للعمال. وفي الحقيقة يتم نقل المعلومات عبر قنوات غير رسمية فيما بين العمال شفويا. والمصدر غير الرسمي الأساسي لانتقال المعلومات هم العمال فيما بينهم شفويا، والتحليل الدقيق لسير المعلومات أثناء وقوع الأزمة يبين أن: العمال المتدخلين والمعنيين بالأزمة أو الموجودين في مكان وقوعها يحصلون على معلومات دقيقة، ومن جهات رسمية واضحة كمدبر الوقاية الصحية والأمن والمدير

العام. أما بقية العمال فلا يوجد اهتمام بإعلامهم بل يتناقلون الأحاديث فيما بينهم في مكان التجمهر والالتقاء اليومي كالمطاعم والحافلات. لهذا تكون وسيلة النقل السريعة عن طريق الاتصال الشفوي أو عن طريق الهاتف ورغم سلبيات هذه الوسائل من تشويه للمعلومات وتحريفها وما ينجر عنها من أزمات أخرى إلا أنها تعد أسرع الوسائل لنقل المعلومات.

ويوجد أيضا نمط خارجي للاتصال أثناء وقوع الأزمة في علاقة المؤسسة برجال الإعلام. فهناك اهتمام بجمع المعلومات الكافية عن وسائل الإعلام. ويعد المدير العام المصدر الرسمي والأساسي الذي لديه الحق في تمرير المعلومات حول الأزمة للصحفيين ويبرز هذا التوجه في المؤسسات الخدمية بدرجة تفوق المؤسسات الصناعية، وتظهر في هذه الأخيرة مصادر متنوعة كمدير الوقاية الصحية والأمن ومدير الموارد البشرية لأن هذه المؤسسات بطبيعتها تفرض أزمات معينة يقتضي أن يتحمل مدير الوقاية الصحية والأمن مسؤولية الإعلام. كما تم التأكيد على أن مسألة حصر المعلومات في مصدر واحد في المؤسسات الصناعية غير وارد، فحين أكدت المؤسسات الخدمية على إمكانية تحقيق حصر المعلومات من خلال توجيه تحذير للعمال بعدم الإدلاء بأية معلومات للصحفيين.

**استمرارية نشاط اتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية: بعد نهاية الازمة تعمل المؤسسة تقييم الإجراءات الاتصالية، كما تقوم باستخلاص الدروس أي الاستفادة من النتائج والتعلم من الأزمة.**

اما فيما يخص تحديد مستوى الفرق: على الرغم من تناول هذا الجزء في مضمون كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة السابقة، إلا أنه لا توجد فروق اتصالية واضحة بين المؤسسات الخدمية والصناعية من حيث إدارة الأزمات.

## ب- دراسات الإنتماء التنظيمي.

الدراسة الأولى: للباحث عبد القادر محمدي بعنوان: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة (أنموذجا)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، إشراف الدكتور عمر أوزاينية، الموسم الجامعي: 2015-2016.

احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول تعلق الفصل الأول بالإطار المنهجي للدراسة، تتطرق فيه الباحث إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها، مبررات اختياره للدراسة، إضافة إلى ذكره لأهمية الدراسة والأهداف التي ترمي إليها، ليعرج في الأخير إلى بعض المفاهيم المعتمد في الدراسة، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. أما الفصل الثاني فقد عنون بالانتماء التنظيمي، تتطرق فيه الباحث إلى ماهية وأهمية الانتماء التنظيمي ثم بين علاقة الجماعة بمجال للانتماء التنظيمي، ليعرج بعد ذلك إلى التعريف ببعض المفاهيم التي لها علاقة بمفهوم الانتماء، كما تناول أيضا بعض النظريات التي تعرضت للانتماء التنظيمي، العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي والديمقراطية التنظيمية، وختم هذا الفصل بالنماذج الثقافية للجماعة باعتبارها مؤشرات للانتماء. الفصل الثالث عنونه الباحث بالديمقراطية في التنظيم، تضمن هذا الفصل سوسيولوجيا القوة، ما الديمقراطية؟، نقد الديمقراطيات، الديمقراطية التنظيمية، محددات السلوك الديمقراطي في التنظيم، النماذج التطبيقية للديمقراطية في التنظيم.

الفصل الرابع: عنون بـ الأطر المجالية والمنهجية للبحث الميداني، تضمن التعريف بمجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري)، كما تناول أيضا المنهج المعتمد في الدراسة، ومجتمع البحث وأداة جمع البيانات الميدانية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمد في تحليل البيانات. أما الفصل الخامس والأخير فقد تضمن عرض البيانات ومناقشة الفرضيات، ليختم دراسته بالنتائج العامة للدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى تأثير الانتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية وذلك عن طريق محاولة التعرف على مدى مطابقة الواقع الثقافي للفئات المهنية بصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة للنماذج الثقافية المثالية التي اقترحها "سانسوليو، كما هدفت أيضا إلى محاولة تحديد مستويات السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية ولدى الموظفين) من جهة، ومحاولة التعرف على بعض الإجراءات الإدارية الديمقراطية السائدة بصورة فعلية وملموسة من قبل موظفي صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة من جهة

ثانية، إضافة الي ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا إلي محاولة معرفة أثر السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية ولدى الموظفين) على الانتماء التنظيمي لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، ولتحقيق هذه الأهداف انطلقت هذه الدراسة المعنونة ب دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي من تساؤل مركزي ومجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها في ما يلي:

### التساؤل المركزي:

الديمقراطية بوجهيها الرسمي وغير الرسمي، هي فضاء للحرية والمساواة والإخاء والانطلاق والتمكين... فهل يمكن لهذه الأبعاد الصعبة المنال واقعيًا والمبتغاة اجتماعيًا أن تضمن للأفراد المنتمين إلى مؤسسة «ص-ض /إ-وكالة الجلفة» إمكانية الوعي بالانتماء التنظيمي والمحافظة عليه في شتى أشكاله المتمثلة في الانتماءات التنظيمية خاصة منها : الانتماء إلى المؤسسة (كهيئة) والانتماء إلى عموم جماعة العمل والانتماء إلى الفئة المهنية المتخصصة، وذلك وفق توازن يعكس دلالة الانتماء التنظيمي كهوية اجتماعية قد تقبل التجزيء أحيانا والاختزال أحيين أخرى.

### الأسئلة الفرعية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض -إ - وكالة الجلفة تعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية؟
2. هل يقلص عدم تولي مناصب إدارية (لجان /مناصب نوعية) من مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض -إ - وكالة الجلفة؟
3. هل تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض /إ- وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة؟
4. هل يؤثر جو العمل السائد في وكالة الجلفة - ص- ض - إ على مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفيها؟
5. هل تؤثر المساواة في الترقيّة والحوافز على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص -ض /إ- وكالة الجلفة؟

6. هل يمكن القول بأن إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية أو النقابية يؤثر على الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين إليها؟

7. هل يعزز السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص- ض /إ- وكالة الجلفة؟

لقد انبثق عن هذه التساؤلات الفرعية جملة من الفرضيات هي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض -إ - وكالة الجلفة تعزى إلى الاختلاف في الانتساب إلى الفئات المهنية .

2. عدم تولي مناصب إدارية (لجان /مناصب نوعية) يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض -إ - وكالة الجلفة .

3. تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض/إ- وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة .

4. جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص- ض /إ- وكالة الجلفة.

5. المساواة في الترقية والحوافز لها أثرها الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص-ض /إ- وكالة الجلفة.

6. إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية في إدارة وكالة الجلفة ل : ص-ض-إ يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين لهذه الفئة .

7. السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية يعزز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص- ض /إ- وكالة الجلفة.

وتجدر الإشارة إلى ان هذه الدراسة اعتمدت على جملة من المفاهيم مثل: الانتماء الاجتماعي، الفئة (الجماعة) المهنية، الثقافة، النماذج الثقافية، التعليم الثقافي، الديمقراطية التنظيمية. الضبابية.

لقد أجريت هذه الدراسة بصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة خلال الموسم الجامعي 2016/2015، وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم

في تحسين الواقع وتطويره، وقد تم توظيف هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال الاطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات العلاقة بموضوع البحث، ثم القيام بمقابلات استطلاعية متعددة مع بعض إطارات وعمال صندوق الضمان الاجتماعي- الوكالة الرئيسية بالجلفة، كما تم أيضا بناء مجموعة من المقاييس لقياس العلاقة بين المتغيرين تمثلت في:

- مقياس سلوك القائد الديمقراطي حسب نموذج " تانينبوم 1961 "،
- مقياس الانتماء المؤسسي اعتمادا على مقياس " آلان ومايير 1990
- مقياس الانتماء إلى عموم جماعة العمل اعتمادا على مقياس " ريتشر وفاليراند 1998
- مقياس الانتماء إلى الفئة المهنية اعتمادا على توصيف " سانسوليو 1990"

لقد شمل البحث كل موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة البالغ عددهم المئتين وثمانون موظفا. كان اختيار الباحث للمسح الشامل عوضا عن المعاينة لأنه اصدق تمثيلا للمجتمع الأصلي للدراسة، واستخدامه يعني اعترافا بأثر المتغيرات على كل فرد وأن هناك فروقا فردية ينبغي التنبه لأثرها. أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في الاستمارة التي احتوت على أربع محاور.

#### النتائج العامة للدراسة:

- 1-الفرضية الأولى: من فرضيات الدراسة قد تحققت بالفعل، وذلك أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات الانتماءات التنظيمية تعزى للاختلاف بين فئات العاملين الموزعين حسب الفئات المهنية التي ينتسب إليها موظفي صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة
- 2- الفرضية الثانية: من فرضيات الدراسة والتي نصها: "عدم تولي مناصب إدارية يقلص مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص - ض - إ - وكالة الجلفة " قد تحققت بالفعل
- 3-الفرضية الثالثة: من فرضيات الدراسة والتي نصها: " تتأثر مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص. ض. إ. وكالة الجلفة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا من خلال الوساطة " قد تحققت للشكلين الأخيرين من الانتماءات التنظيمية وهما "الانتماء إلى عموم جماعة العمل" و"الانتماء إلى الفئة المهنية"، ولم تتحقق بالنسبة للشكل الأول "الانتماء إلى المؤسسة"
- 4- الفرضية الرابعة: من فرضيات الدراسة والتي نصها: " جو العمل الديمقراطي يؤدي إلى دعم مستويات الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص. ض. إ. وكالة الجلفة " قد تحققت لكل أشكال الانتماءات التنظيمية

5-الفرضية الخامسة: من فرضيات الدراسة والتي نصها: "المساواة في فرص الترقيات والحوافز له أثره الإيجابي على الانتماءات التنظيمية لدى موظفي ص. ض. إ. وكالة الجلفة " قد تحققت لشكلين من أشكال الانتماء التنظيمي فقط وهما الانتماء المؤسسي والانتماء إلى عموم جماعة العمل، ولم تتحقق بالنسبة للانتماء الفئوي المهني. حيث أن "عدم المساواة في الفرص " هو الذي حقق أعلى المتوسطات في الانتماء إلى الفئة المهنية، وعليه فإن الفرض الخامس لم يتحقق بالنسبة للانتماء الفئوي المهني .

6-الفرضية السادسة: من فرضيات الدراسة والتي نصها: "إقصاء فئة مهنية ما من تولي المناصب القيادية في إدارة ص. ض. إ. وكالة الجلفة يؤدي إلى خفض مستويات الانتماءات التنظيمية لدى الموظفين المنتسبين لهذه الفئة " قد تحققت لكل أشكال الانتماء التنظيمي

7-الفرضية السابعة: من فرضيات الدراسة والتي نصها: "السلوك الديمقراطي للقيادات الإدارية يعزز الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص. ض. إ. وكالة الجلفة " قد تحققت لكل أشكال الانتماء التنظيمي .  
ومن النتائج العامة التي توصلت إليها هذه الدراسة أيضا نجد:

- الواقع الثقافي للفئات المهنية في مؤسسة ص. ض. إ. وكالة الجلفة يطابق إلى حد ما مع النماذج الثقافية المثالية (نماذج سانسوليو) لكل من نموذجي "المفاوضين" و"المنصهرين" على وجه التحديد. ويمثلهم كل من (فئة الأطباء، فئة الأطر الإدارية، فئة التقنيي ) (و فئة أعوان الإدارة ) على الترتيب.
- في مؤسسة ص. ض. إ. وكالة الجلفة، هناك قصور في مظهرات الديمقراطية التنظيمية السلوكية ويتمثل في التجاوزات السلوكية المناقضة للديمقراطية التي يمارسها بعض القادة الإداريين وبعض الأفراد المتمركزين في الإدارة العليا.
- في مؤسسة ص. ض. إ. وكالة الجلفة، الديمقراطية التنظيمية الاجرائية متواجدة بشكل ملفت من خلال فسح المجال لممارسة النشاط النقابي ومنح فرص للحراك المهني داخل المؤسسة وذلك برعاية المؤسسة وبشكل رسمي ومعلن
- مظاهر الديمقراطية التنظيمية في ص. ض. إ. وكالة الجلفة تؤكد وترسخ وعي كل فئة مهنية من فئات موظفيها بنموذجها الخاص لأنها توفر واقعا تنظيميا لتفاعلات القوة الاجتماعية يوافق (في العموم) النماذج الثقافية الأصلية لديهم كمفاوضين أو كمنصهرين.

-التواصل الثقافي بين التشنتين الاجتماعيتين: المجتمعية العامة والتنظيمية الخاصة، المتمظهر في النموذج الثقافي المثالي للفئة المهنية يحض موظفي ص. ض. إ. وكالة الجلفة على تبني استراتيجيات في

الانتماء التنظيمي تطابق هذه النماذج الثقافية وتختلف شدة توجهها نحو الجماعات الفرعية في المنظمة حسب كل فئة مهنية.

بعض المظاهر المناقضة للديمقراطية التنظيمية الموجودة في ص. ض. إ. وكالة الجلفة كتكريس الوساطة والتمكين المفرط للنقابة وتسلب بعض القادة الإداريين، يمكن أن ينجم عنه حالة من الضبابية (على حد تعبير سانسوليو) عند بعض الموظفين من فئات الأطباء والتقنيين والأطر الإدارية (بصفة أقل) تعصف بوعيهم لأنهم أصبحوا يشعرون بشيء من الاضطراب في الثقة بأنفسهم ككفاءات متخصصة وبفئتهم المهنية ناجم عن وعيهم بحالة التهميش (تجميد قواهم الاجتماعية وتحديد مفعولها في الواقع التنظيمي) الذي تمارسه الإدارة العليا في ص. ض. إ. وكالة الجلفة فيلجؤون إلى استراتيجيات " انتمائية" تناقض نماذجهم الثقافية الأصلية (المفاوضون كما يراه م سانسوليو)، مما سيضعف انتماءاتهم الفئوية المهنية كنتيجة حتمية للتناقض بين الوعي المكتسب بصفة قبلية من مؤسسات التنشئة الاجتماعية وما صدموا به من واقع اجتماعي (يخص حالاتهم الاستثنائية) لتفاعلات القوة في ص. ض. إ. وكالة الجلفة. تمرکز الانتماء المؤسسي في مستويات معتبرة لدى الموظفين وعدم تأثره سلبا بالمتغيرات المستقلة المناقضة للديمقراطية في مؤسسة ص. ض. إ. وكالة الجلفة، يرجع إلى وعي الموظفين بكون المؤسسة هي المسؤولة واقعا وقانونيا عن توفير الفرص جميعها لتحصيل القوة في ظل تكريس الديمقراطية الإجرائية (إنفاذا للقوانين الحكومية الضامنة والداعمة للديمقراطية التنظيمية في حدودها) وأن الأفراد المتمركزون في الإدارة العليا لا يمثلونها في كل أفعالهم (نقصد سلوكياتهم غير الديمقراطية). مما يجعلها مصدر قوة اجتماعية هام (بصفة مباشرة وغير مباشرة) للموظفين يدفع الجميع إلى المحافظة على الانتماء إلى المؤسسة كإستراتيجية هادفة لحياسة القوة.

لكننا نستدرك على الاستنتاجات السابقة ومن خلالها لننبه إلى أمور مهمة، أولها أن التطابق بين الواقع الثقافي للفئات المهنية في مؤسسة ص. ض. إ. وكالة الجلفة وبين النماذج الثقافية المثالية (نماذج سانسوليو) ليس تاما لأن المستويات التي حققتها الانتماءات التنظيمية في واقع ص. ض. إ. وكالة الجلفة ليست عالية بالقدر الكافي بل منخفضة أحيانا. وثانيها أن القصور باد في مظاهر الديمقراطية التنظيمية السلوكية (خاصة تسلط القادة). وثالثها أنه من المفترض ديمقراطيا أن الاستحقاقات هي التي تمكن أصحابها من الاستحواذ على المناصب والترقيات والحوافز المهمة ... وليس تكفلها المساواة، لأن العدالة لا تعني دائما المساواة ولكنها إنصاف على الدوام، ورابعها أن الرعاية التي توليها الدولة لمؤسسة ص. ض. إ. تبقى مهددة مع ما يشهده الوضع الاقتصادي الراهن من اضطرابات (تاريخ كتابة هذا العمل: نهاية

سنة ..... 2015 هذه العوامل وغيرها قد تُشكّل خطراً وشيكاً على إمكانيات الثبات في مطابقة الواقع الثقافي (الهش في الحقيقة) للفئات المهنية ب.ص. ض. إ. وكالة الجلفة للنماذج المثالية المقررة من طرف "سانسوليو" وذلك لفترات زمنية قادمة.

#### التوصيات التي قدمها الباحث في نهاية الدراسة

1. وجدنا من خلال نتائج الدراسة أن القادة الإداريين في مؤسسة ص.ض.و.إ. ج في حاجة إلى تنمية المهارات السلوكية المتعلقة بالثقافة الديمقراطية في إصدار القرارات وفي التعامل مع الأتباع، وقد يكون هذا من خلال تنظيم دورات تكوينية مع الخبراء تحت إشراف الإدارة العليا.
2. نرى أنه من الأفضل أن تتعامل الإدارة العليا في مؤسسة ص.ض.و.إ. ج مع الموظفين بصفة مباشرة من خلال الاتصال المفتوح والشفافية، وأن تضع النقابة في حيزها الأصلي دون أن تتعدى صلاحياتها المخولة قانوناً كمدافع عن حقوق العمال لا كوسيلة للاستحواذ على القوة (النفوذ) التنظيمية لصالح بعض الأفراد دون البقية (هذا الأمر يؤثر سلباً في الانتماءات التنظيمية).
3. نترح أن يتواصل المدير شخصياً مع الموظفين أو على الأقل من خلال خلية إصغاء، خاصة إذا كانت الشكاوى تتعلق بالموظفين السامين في الإدارة العليا. من أجل وضع حد للأطر السامية الذين يكرسون التعامل بالوساطة ويؤثرون سلباً على الانتماءات التنظيمية.
4. نترح تقليص المدد الزمنية للبقاء في المناصب المهمة في الإدارة العليا وفي النقابة أيضاً حتى نتفادى الشعور الوهمي بملكية المناصب لدى بعض الأطارات السامية والمنتخبين الذين أصبحوا يمثلون حالات مزمنة في السلطة.
5. نترح على الباحثين في مواضيع قريبة من موضوعنا أن يحاولوا الاستفادة من الزخم المهم من المقاربات النظرية للسوسيولوجيين قديماً وحديثاً. وأن لا يلزموا أنفسهم بحدود التخصصات المجاورة كعلم التنظيم.
6. نترح على الباحثين السوسيولوجيين توجيه اهتماماتهم بموضوع الانتماء لأننا نرى أنه من صميم السوسيولوجيا وأنه من الظواهر الصحية في التنظيمات.
7. نترح على الباحثين في الانتماء التنظيمي والديمقراطية التنظيمية أن يؤسوا لمقارنات بين مؤسسات مختلفة في نظمها: مدنية / عسكرية، عمومية / خاصة، ثقافية / اقتصادية.
8. نترح على الباحثين في الانتماء التنظيمي في المؤسسات الإدارية أن يشملوا بدراستهم الفئات المهنية الدنيا والذين لم نتعرض لهم في دراستنا مثل الحراس والبوابين والسائقين.

الدراسة الثانية: للباحث زهرة خلوف بعنوان: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، اشراف الدكتور حسين يرقى السنة الجامعية: 2014-2015.

احتوت هذه الدراسة على اربعة فصول تعلق الفصل الأول بالإطار العام للثقافة التنظيمية حيث تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية، مصادرها ومكوناتها، أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياته، وظائف الثقافة التنظيمية وأبعادها، بناء الثقافة التنظيمية وأخيرا وإدارتها الثقافة التنظيمية والمنظمة، اما الفصل الثاني فقد عنون بالانتماء التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه، تطرقت فيه الباحثة إلى ماهية الانتماء التنظيمي، دراسات عن الانتماء التنظيمي، تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، لتتطرق الباحثة في الفصل الثالث والمعنون بالأداء الوظيفي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه إلى ماهية وإدارة الأداء الوظيفي، تقييم وتحسين الأداء الوظيفي وأخيرا تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. الفصل الرابع عنون ب أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة تناول:نبذة عن التعليم العالي في الجزائر، نبذة عن جامعة الجزائر "3" ، المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية، التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، علاقة وأثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في زيادة درجة الانتماء التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل مركزي مفاده:

- إلى أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

- كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية؟ وما هو دورها في المنظمة؟
- ما هي أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للمنظمة؟ وكيف تأثر عليه الثقافة التنظيمية؟

• كيف تأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟  
 • هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة؟  
 وحتى تتمكن الباحثة من الإجابة عن التساؤل المركزي والاسئلة الفرعية وضعت جملة من الفرضيات نوجزها في ما يلي :

1. إن بناء الثقافة التنظيمية محصلة جهد جماعي لتكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، يكمن دورها في أنها تعتبر محددًا أساسيًا لسلوك الأفراد داخل المنظمة .
2. يعد الانتماء التنظيمي الميكانيكي الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر الثقافة التنظيمية بالإيجاب على الانتماء التنظيمي.
3. تؤثر الثقافة التنظيمية بالإيجاب على الأداء الوظيفي.
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

وتجدر الإشارة إلى ان هذه الدراسة اعتمدت على جملة من المفاهيم مثل الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الانتماء التنظيمي

أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية 2008 إلى 2014، بالجامعة الجزائرية، باعتبارها العمود الفقري للاقتصاد الوطني، فهي الممول الأساسي للمنظمات الاقتصادية بالعقول البشرية المبدعة. وبالتحديد على جامعة الجزائر، ولكن هذه الأخيرة تم تقسيمها في 2009 (أثناء فترة البحث) إلى ثلاث جامعات، لذا قمنا باختيار احداها وهي جامعة الجزائر "3" كميدان للدراسة، اما مجتمع الدراسة فقد تمثل في كل الأساتذة الدائمين بجامعة الجزائر 3 والبالغ عددهم 1023 استاذ جامعي للموسم الجامعي 2014/2013، اما عينة الدراسة: تم اختيار عينة ميسرة بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة المكون من ( 1023) استاذ جامعي (98 استاذ، 195 استاذ محاضر، 730 استاذ مساعد)، وبلغ حجم العينة (255) استاذ جامعي، وقد تم توزيع الاستبيانات على العينة في شهر جوان 2013 ومن ثم استرجعنا (217) استبيان، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (6) وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (211) استبيان،

وانطلاقا من طبيعة الدراسة وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اتبعت الباحثة منهج ينطوي على جانبين هما: لجانب النظري تم فيه إتباع المنهج الوصفي التحليلي المناسب

لطبيعة موضوع البحث، ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه وذلك من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات ونتائج الملتقيات والندوات التي تمت في هذا الموضوع، وآخر التطورات حسب ما عرضته مواقع الانترنت. والجانب الميداني (دراسة حالة) يتم إتباع أسلوب دراسة الحالة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك للحصول على آراء ووجهات نظر الأساتذة في الموضوع، وبالتالي اختبار صحة فرض الدراسة. كما تم الاعتماد على الملاحظة وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف ذات الصلة بالموضوع من أجل تثمين دراسة الحالة وزيادة مصداقية أجوبة الاستبيان الذي احتوى على أربعة محاور. ومما ساعد أكثر للإمام بجوانب البحث كون الباحثة أستاذة في جامعة من الجامعات الجزائرية.

النتائج العامة للدراسة: توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الي جملة من النتائج النظرية والميدانية نوجزها فيما يلي:

#### أولاً: من خلال الدراسة النظرية:

- 1- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، ويعتبر بناءها محصلة جهد جماعي لتكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، كما تعتبر محددات أساسية لسلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي .
- 3- إن الانتماء التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات ويعد الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة. وهذا ما يثبت صحة الشرط الأول من الفرضية الثانية .
- 4- إن قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع من فعاليتها في أداء الواجبات وترفع مستواها مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والانتماء لدى عمالها، والعكس بالعكس، فضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة يؤدي إلى تدني مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها مما يؤدي إلى ضعف انتمائهم. وهذا ما ينفي صحة الشرط الثاني من الفرضية الثانية. أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر ايجابا أو سلبا على الانتماء التنظيمي .

5- إن كفاءة وفعالية أداء الأفراد تتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات، تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في منظما تهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة. وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة. أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر ايجابا أو سلبا على الأداء الوظيفي.

6- إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وتعتبره مصدر للنجاح والتميز والإبداع وتتيح له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وتوفر مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في حل بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المنظمة. المشاكل واتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: من خلال الدراسة الميدانية

بعد اجراء الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### نتائج المحور الأول :

1. مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط، وجاءت مرتبة حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي: التوقعات التنظيمية، تلتها المعتقدات التنظيمية، ثم القيم والأعراف التنظيمية.

2. مستوى القيم التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط، وكانت مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي: اهتمام الجامعة بتطبيق سياسة الباب المفتوح، ثم اهتمام الأساتذة بقيمة الالتزام بالأنظمة والتعليمات بشكل كبير، ويتبعه اهتمام ادارة الجامعة بقيم المساواة والعدالة والنزاهة في العمل، تلاه اهتمام الأساتذة بقيمة احترام الوقت، ثم الاهتمام بتعزيز قيم المشاركة والتعاون بين الأساتذة وادارة الأساتذة. الجامعة لتسيير العمل بالجامعة. يليه تعزيز القيم التأديبية في الجامعة، ثم توجيه جهود ادره الجامعة نحو الأساتذة.

3. مستوى المعتقدات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط، حيث جاء في مقدمتها أهمية الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف في الجامعة، تليها مشاركة الأساتذة في صنع القرارات وتحديد الأهداف، ثم توجيه الأساتذة نحو التعاون في العمل من أجل المصلحة العامة، تلاه حرص ادارة الجامعة على وجود اتصال فعال من أجل تحسين الأداء، إيمان كل أستاذ في الجامعة أنه يمكن أن يكون له تأثير ايجابي فيها، ثم اهتمام الجامعة بتبني أساليب متطورة لتأدية أعمالها، تلاه اعتماد

الجامعة معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة، ثم في الأخير المعتقدات السائدة في الجامعة معروفة.

4. مستوى الأعراف التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط، حيث جاءت في مقدمتها السلوك والمظهر العام للأساتذة يعكس صورة الجامعة، متابعة الإدارة لوقت حضور وانصراف الأساتذة. يليه اهتمام الإدارة بإجراء احتفالات تكريمية دورية وتقديم مكافآت للأساتذة المتميزين بشكل دوري، وأن الجامعة تهتم بمشاركة الأساتذة في مناقشة القضايا العلمية والبيداغوجية، كما انها تهتم بالعاملين الجدد وتساعدهم على التكيف، ثم يأتي تشجيع ادارة الجامعة الأساتذة على القيام برحلات ترفيهية.

5. مستوى التوقعات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط، وجاءت مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي: توفر ادارة الجامعة السكن اللائق للأساتذ، يتم إعطاء الاهتمام الكافي للتفاصيل في العمل ولدى ادارة الجامعة فهم عميق بحاجات الأساتذة، بالإضافة إلى مراعاة الادارة لمقترحات وآراء الأساتذة في قراراتهم، يليه توفير ادارة الجامعة الظروف الحسنة للتدريس والبحث العلمي، الاحترام المتبادل بين ادارة الجامعة والأساتذة، امتلاك الأساتذة الكفاءة والمهارة الكافية لأداء المهام، وهناك اهتمام بالتجاوب الإيجابي مع مستجدات البيئة المحيطة.

#### نتائج المحور الثاني :

1. درجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع، وجاء مرتبا حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي: الانتماء المعنوي، يليه الانتماء المعياري، ثم في الأخير الانتماء الاستمراري بدرجة متوسطة. درجة الانتماء المعنوي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع، وجاء مرتب حسب الأهمية كما يلي: الأساتذة لديهم انتماء تنظيمي وإخلاص للعمل ولديهم الرغبة القوية ببذل أقصى الجهود من أجل رفعة شأن الجامعة ونجاحها، ويعتبرون أن العمل في هذا القطاع يدل على كفاءة عالية للفرد الذي ينتمي له، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الأساتذة والجامعة. حيث يشعر الأساتذة بالفخر والاعتزاز اتجاه جامعتهم عندما يتم التحدث عنها مع الآخرين، والاهتمام بوضع الجامعة ومستقبلها وهو ما يعزز أن الجامعة لها مكانة خاصة لدى أساتذتهم من حيث أنها مكان مميز للعمل والاستمرار به ويعتبرونها من صفوف المؤسسات الخدمائية التي تقدم خدمات جليلة للشعب الجزائري عامة ولأبنائه خاصة. وهو مرتبط ارتباط مباشر بثقافة هذا الشعب والذي يحب التعليم ومؤسساته.

2. درجة الانتماء الاستمراري لدى أساتذة جامعة الجزائر "3" متوسط، فالأساتذة متقنون على عدم ترك الجامعة والابتعاد عنها، ولديهم الرغبة بالاستمرار بالعمل فيها، وهذا بالرغم من أن أغليبتهم يشعرون بفتاوت كبير بين أهدافهم وأهداف الجامعة، فاستمرارهم في العمل فيها يعكس حاجتهم للعمل بالإضافة إلى خوفهم من فقد المزايا الوظيفية (الأقدمية، المنح...) وعلاقات العمل (الصدائة)، بالإضافة إلى نقص المناصب المتاحة في جامعات أخرى، لذا نجدهم يفضلون البقاء في جامعتهم.

3. درجة الانتماء المعياري لدى أساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع، فالأساتذة يشعرون بالراحة للعمل فيها ويؤمنون بأن اهتمام الإدارة بهم سيزيد من جهدهم ويرفع مستوى أدائهم، كما أنهم يشعرون بالمسؤولية الاخلاقية اتجاه استمرار الجامعة وتقدمها بالإضافة إلى المحافظة على سمعتها والمحافظة على اوقات الدوام والانجاز والسعي لتطوير أسلوب تدريسه بما يحقق أهداف الجامعة، مما يعني أن الأساتذة لديهم مسؤولية عالية اتجاه الجامعة وهذا مرتبط ارتباطاً وثيق كون أن الانتماء التنظيمي هو باعث داخلي ينبع من خلال الأساتذة يجعلهم يتصرفون وفقاً لمصلحة العمل وتحقيق أهدافه، ويرجع كذلك إلى اتجاه ثقافي في داخل المجتمع الجزائري بقضية التعليم ومؤسساته ووجوب المحافظة عليها وتطويرها لما يخدم مصالح الشعب. ترى الباحثة أن من الممكن أن يكون هناك عوامل أخرى تلعب دورا بارزا هاما في تعزيز روح انتماء الأساتذة للجامعة، ومنها موقع الجامعة والعامل الإقتصادي، حيث يوفر لهم العمل داخل هذه المؤسسات مستوى مقبول ومرتفع نسبياً من الدخل، فهذا من العوامل الهامة في سبيل الحصول على مثل هذا الانتماء ويمكن اعتبار المركز الاجتماعي وما يوفره له من احترام في المجتمع من العوامل التي تحقق ذلك الانتماء.

### نتائج المحور الثالث:

مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع، حيث تتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على الابداع في أدائهم لعملهم، ويلتزمون بالالتزام باللوائح والتعليمات والإجراءات ولديهم القدرة لتطوير مهارا تهم باستمرار، وهذا يدل على ان جودة العمل الذي يقومون به مرتفعة. ويبدلون جهد كبير لإنجاز العمل في الوقت المحدد، كما لديهم القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المستجدة، ولديهم المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدنها، وهذا يدل على أن المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة مرتفعة في الجامعة، بالإضافة إلى أن حصول الأساتذة على الامكانات المادية والحوافز يساهم في أداء واجباتهم بشكل أفضل، وهذا يدل على الحاجة للإمكانات المادية والتحفيز الايجابي لتحسين مستوى أدائهم

ويشتمل نظام تقييم أداء الأساتذة على معايير موضوعية يمكنها قياس كفاءة الأساتذة، يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الجامعة على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للأساتذة، وهذا يدل على فعالية هذا النظام ووجود نوع من الصرامة في تطبيقه.

### النتائج الخاصة باختبار الفرضيات :

1. هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والانتماء التنظيمي للأساتذة. وهذا يوضح الدور الحيوي الذي تقوم به مكونات الثقافة التنظيمية في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من درجة الانتماء لدى الأساتذة من جهة. ومن جهة أخرى وجود مناخ تنظيمي مريح داخل الجامعة، والقوانين والأنظمة واضحة لدى الأساتذة في الجامعة حيث أن الذي يحرك سلوك الأساتذة هو وعيهم وثقافتهم التنظيمية الموحدة والمرتبطة بالجامعة
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية لجامعة الجزائر "3" ودرجة الانتماء التنظيمي لأساتذته عند مستوى دلالة 0.01.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية في جامعة الجزائر "3" ودرجة الانتماء التنظيمي للأساتذة عند مستوى دلالة 0.01.
4. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين الأعراف التنظيمية في جامعة الجزائر "3" ودرجة الانتماء التنظيمي للأساتذة عند مستوى دلالة 0.01.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية بجامعة الجزائر "3" ودرجة الانتماء التنظيمي للأساتذة عند مستوى دلالة 0.01.
6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على درجة الانتماء التنظيمي للأساتذة، عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.01$  لكن بدرجة ضعيفة. هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة في شطرها الأول
7. الأعراف التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" هي الأكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي للأساتذة— تليها القيم التنظيمية بفارق بسيط، ثم تأتي المعتقدات والتوقعات التنظيمية بتأثير ضعيف .
8. الانتماء المعياري أكثر تآثر بمكونات الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3".
9. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية في جامعة الجزائر "3" ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذتها عند مستوى دلالة 0.01 .

10. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" ومستوى "الأداء الوظيفي لأساتذتها عند مستوى دلالة 0.01
11. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والأداء الوظيفي للأساتذة.
12. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.
13. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.

**الدراسة الثالثة:** للباحث صونية براهيمية بعنوان: تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، اشراف الدكتورة نادية عاشور السنة الجامعية: 2017/2016.

احتوت هذه الدراسة على ستة فصول تعلق الفصل الأول بالاطار العام للدراسة، تطرقت فيه الباحثة الي إشكالية الدراسة وفرضياتها، مبررات اختيارها للدراسة، إضافة إلى ذكرها لأهمية الدراسة والاهداف التي ترمي اليها، لتعرج في الأخير إلى بعض المفاهيم المعتمد في الدراسة، والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، والمقاربات النظرية للدراسة. اما الفصل الثاني فقد عنونته، الثقافة التنظيمية - المدخل الحديث في الإدارة والتسيير - تتطرق فيه الباحثة إلى ماهية وتطور الثقافة التنظيمية، اساسيات حول الثقافة التنظيمية، علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية، لتعرج بعد ذلك إلى الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية أي علاقة، وختمت هذا الفصل بالثقافة التنظيمية وشروط نجاحه في المؤسسة الجزائرية . الفصل الثالث عنونته الباحثة بالقيم التنظيمية في المؤسسة، تضمن هذا الفصل أهم القيم الموجودة بالمؤسسة مثل قيمة التنظيم، الاتصال، المشاركة، التحفيز، الفصل الرابع: عنون بالولاء التنظيمي في المؤسسة، تضمن مقدمة حول الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الفصل الخامس تعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة تناول مجالات الدراسة الثلاثة، المنهج المعتمد في البحث، مجتمع الدراسة والعينة، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية، أما الفصل السادس والأخير فقد تعلق بالمعالجة السوسيولوجية للدراسة الميدانية تم فيه عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ومن خلال أدوات جمع البيانات الثلاثة .

هدفت هذه الدراسة المعنونة ب تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى محاولة التعرف على خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة والتراث النظري من جهة ومعرفة آراء المبحوثين من جهة أخرى كما هدفت أيضا إلى تشخيص واقع الثقافة التنظيمية من حيث الخصائص والعناصر والمحددات في مؤسسة البحث، ومحاولة التعرف على طبيعة القيم التنظيمية لاسيما قيم الاتصال والمشاركة والتحفيز، بالإضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا إلى محاولة التعرف على ماهية الولاء التنظيمي من خلال الأدبيات المتوفرة من جهة، والتعرف على مستوى وحصر المؤشرات الدالة عليه في المؤسسة محل الدراسة من جهة ثانية، كما هدفت أيضا إلى تحديد تأثير ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الولاء التنظيمي. ومن اجل تحقيق هذه الأهداف انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده كيف تأثر الثقافة التنظيمية على تشكّل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وتفرع عنه جملة من الأسئلة الفرعية هي:

1- كيف تأثر قيم الاتصال على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

2- كيف تأثر قيم المشاركة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

3- كيف تأثر قيم التحفيز على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات انطلقت الدراسة من فرضية عامة وفرضيات جزئية هي :

**الفرضية العامة:** تمارس ثقافة المؤسسة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**الفرضيات الجزئية:**

1. تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2. تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3. تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تجدر الإشارة إلى ان الباحث قد اعتمدت خلال هذه الدراسة على جملة من المفاهيم الأساسية مثل الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، قيم الاتصال، قيم المشاركة، قيم التحفيز، الولاء التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية. كما انها وظفت العديد من المقاربات السوسيولوجية التي تهتم بدراسة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي مثل مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة الإدارة العلمية والاتصال، نظرية المبادئ الإدارية، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر، روبرت ميتشلز وقانون الأوليغاركية، مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية ما سلو للحاجات، نظرية النظام التعاوني شستر برنارد، مدخل الموارد البشرية، نظرية الانساق المفتوحة، النظرية اليابانية Z.

أجريت الدراسة الميدانية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز الهضاب سطيف التي تم اختيارها بطريقة مقصودة ومدروسة، وقد استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية تراوحت ما بين 2009 إلى غاية 2016 استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها من اجل الوصول إلى استنتاجات، وقد تم توظيف هذا المنهج في هذه الدراسة من خلال الاطلاع على ما كتب في التراث النظري حول الثقافة التنظيمية ومؤشرات الولاء التنظيمي، ثم القيام بمقابلات استطلاعية متعددة مع بعض إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز الهضاب، وقد شمل البحث كل موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز الهضاب البالغ عددهم 264 موظفا وكان اختيار الباحثة للمسح الشامل عوضا عن المعاينة لأنه اصدق تمثيلا للمجتمع الأصلي للدراسة، اما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في المقابلة والاستمارة والتي احتوت على أربع محاور. اما الأساليب الإحصائية فقد تم الاعتماد على نظام spss 22، التكرارات والنسب المئوية، الرسوم البيانية، بالإضافة إلى الكيدوا للاستقلالية.

**النتائج العامة للدراسة الميدانية:** توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في ما يلي:

- إن الثقافة التنظيمية في مؤسسة البحث هي ثقافة قوية مترسخة لدى العاملين ومتوارثة عبر الأجيال وذلك لاتصافها بعدد من الخصائص أهمها الجدية والانضباط في العمل، الاهتمام الفائق بالزبون، خاصية المرونة وسرعة التأقلم والتكيف، القيادة الذاتية النزعة القيادية.
- أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع وهو ما أكده معظم الباحثين وذلك انطلاقا من العديد من المؤشرات التي لخصوها في: استخدام العاملون وسائلهم الخاصة في العمل (سياراتهم الخاص مثلا)، يعملون في عطلة نهاية الأسبوع من اجل إتمام المهام، الدفاع عن المؤسسة أمام الأجانب، وان

المؤسسة بالنسبة لهم دائما على حق، المحافظة على اسرار المؤسسة ،اخذ زمام المبادرة في كثير من الأحيان من طرف العديد من العاملين ،عملهم في الميدان بكل تفاني ... الخ .

- تمسكهم بالبقاء في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها، وتعد هذه النتيجة مؤشر جدا هاما على قوة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى ان الثقافة التنظيمية لهذه المديرية بقيمتها المختلفة تمارس تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

انطلاقا من هذه النتائج يمكن التأكيد على إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تحرص على تحقيق الكفاءة والنجاعة والفعالية، يجب عليها إن تعمل على تشكيل ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية وذلك من خلال التركيز على قيم الاتصال عبر توفر اللغة المفهومة والاتصال المرن الذي يضمن للمؤسسة توجيه جميع العاملين فيها نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها من خلال الاهتمام بالقيم الاجتماعية الإيجابية السائدة في المجتمع الجزائري لكي تكون في خدمة المؤسسات والأفراد بالشكل الذي يضمن التوافق بينهما، والتركيز على المشاركة العمالية بمختلف أشكالها، لأنها تعد من أهم وسائل تطوير وتنمية شخصية العامل وازدهارها، وذلك بالنظر إلى ما توفره في سلم اجتماعي وزرع الثقة بالنفس رفع معنويات العاملين أثناء تأدية مهامهم لأعمالهم ،وهو ما يعمل على تشكيل الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها دون إن تهمل المؤسسة في ذلك إعطاء الأولوية والاهتمام الكافي لتفعيل منظومة الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وفي بعديها الإيجابي والسلبي.

كم ان الولاء التنظيمي لا يتشكل بطريقة عفوية وإنما يتم تشكيله بطريقة مقصودة وهذا ما ينبغي على المديرين إدراكه، وذلك من خلال إشباع رغبات العاملين وتحسيسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب الدراية الكافية بنظريات الدوافع والحوافز وتفعيل قنوات الاتصال وأدواته من جهة، وتطبيق مختلف آليات المشاركة العمالية من جهة أخرى، وذلك حتى يتمكنوا من فهم القيم الاجتماعية والثقافية للعاملين وجعلها في حالة توافق مستمر مع القيم التنظيمية للمؤسسة.

وعموما يمكن القول انه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية ساعد ذلك وسهل ولاء العاملين لمؤسستهم والتزامهم بتحقيق أهدافها، وكلما كانت هذه الثقافة ضعيفة مال العاملين إلى التذمر والإحباط، والتخلي عن تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يجعلنا نؤكد على انه إذا أرادت المؤسسة كسب ولاء عمالها عليها دعم القيم التنظيمية المتعلقة بكل من الاتصال والمشاركة والتحفيز، ودعم القيم والأهداف المشتركة بينها وبين عاملها لا سيما الجدد منهم وذلك يكون عن طريق ما يسمى بالتنشئة التنظيمية.

**الدراسة الرابعة:** للباحث بلال ريم بعنوان: أبعاد تمثلات العمل وأثره على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى إطارات وعمال التحكم دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال فرع GPL لولاية سعيدة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل جامعة محمد بن احمد وهران 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والارطوفونيا، إشراف الدكتورة مسلم محمد السنة الجامعية: 2015/2014. احتوت هذه الدراسة على أربعة فصول تعلق الفصل الأول بالتمثلات الاجتماعية، تطرقت فيه الباحثة إلى ماهية التمثلات الاجتماعية، مكوناتها، العوامل الموجهة لها، مميزاتها، علاقتها بالفعل والسلوك، وأخيرا تناولت أهم النظريات المفسرة للتمثلات الاجتماعية. أما الفصل الثاني فقد عنونته بالبعد النفسي للانتماء تناولت في مفهوم الانتماء، مراحل نمو الانتماء عند الفرد، علاقة مفهوم الانتماء بمفاهيم أخرى، لتعرج في الأخير على أهم النظريات المفسرة للانتماء، الفصل الثالث عنونته الباحثة بمنهجية البحث حيث تطرقت فيه إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها، المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، المنهج المعتمد في الدراسة، العينة، وأخيرا أدوات جمه البيانات الميدانية، الفصل الرابع: عنون ب عرض النتائج تحليلها وتفسيرها تطرقت فيه الباحثة إلى عرض النتائج المتصل عليها وتحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات التي تبنتها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمثلات الاجتماعية للعمال وأبعاده الأربعة (تمثل العمل كوسيلة لتجسيد الهوية المهنية، كوسيلة لتحقيق الذات، ربح المال، كقيمة أخلاقية) بمتغير الشعور بالانتماء للمؤسسة (الالتزام، المساهمة، الاندماج، الامتثال) لدى عينة من عمال نפטال فرع GPL لولاية سعيدة وذلك من خلال تحديد العلاقة بين تمثلات العمل والشعور بالانتماء، أيضا تحديد مستوى الانتماء لدى عمال مؤسسة نפטال، بالإضافة إلى ذلك تهدف الدراسة إلى فهم العوامل الأساسية المفسرة لولاء العامل للمؤسسة وإيجاد سبل تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف انطلقت الدراسة من تساؤل جوهري تمثل في: كيف تحافظ المؤسسة على ولاء وولاء عمالها؟ وكيف تقوي لدى العمال الشعور بالانتماء؟ وندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية نوجزها في ما يلي:

1. ما هي التمثلات التي تشارك بصورة أكثر في زيادة الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العمال؟
2. هل صورة العمل كوسيلة لربح المال لها علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟
3. هل تمثل العمل كوسيلة لتحقيق الذات له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟
4. هل تمثل العمل كقيمة أخلاقية له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟

5. هل تمثل العمل كتجسيد للهوية المهنية له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟

وللإجابة عن أهداف الدراسة وضعت الباحثة فرضية عامة وجملة من الفرضيات الجزئية هي:

**الفرضية العامة:** أن ابعاد التمثلات الاجتماعية للعمل لدى العمال لها علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة

### الفرضيات الجزئية:

1. تمثل العمل كوسيلة لتحقيق الذات له تأثير على السلوك التنظيمي الذي يترجم الشعور بالانتماء الي المؤسسة

2. صورة العمل كوسيلة لربح المال لها علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟

3. تمثل العمل كقيمة أخلاقية له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟

4. تمثل العمل كتجسيد للهوية المهنية له علاقة بأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة؟

تجدر الإشارة إلى ان الباحث قد اعتمدت خلال هذه الدراسة على جملة من المفاهيم الأساسية مثل التمثلات الاجتماعية، القيمة الأخلاقية، الهوية المهنية، تحقيق الذات، ربح المال، الانتماء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الاندماج، المساهمة التنظيمية، الامتثال.

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال فرع GPL ولاية سعيدة، وقد استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية تراوحت ما بين 2010 إلى غاية 2015 استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها من اجل الوصول إلى استنتاجات، وقد تمثل المجتمع الأصلي في كل عمال المؤسسة المقدر عددهم بـ 170 عامل، وقد تم اختيار العينة من الفئة المعنية بالدراسة فقط وهم الإطارات وعمال التحكم وقدر عددهم بـ 131 عامل، اما اختيار العينة فقد تم بالمعدلات المقترحة والغرض من استخدام هذه الطريقة هو الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع، تم حساب حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامسون وروبرت ماسون وقدر عدد أفراد العينة بـ 98 عاملا، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على المقابلة والاستمارة .

### نتائج الدراسة:

إن العلاقة بين التمثلات الاجتماعية للعمل والشعور بالانتماء للمؤسسة علاقة معقدة نوعا ما، فالتمثلات الاجتماعية وحسب ما ذكره الباحث موسكو فيسي هي تحضير للفعل من خلال توجيه السلوك

خاصة خلال إعادة تكوين عناصر المحيط التي يقع فيها الفعل وتعطي المثالات معنى للفعل وهذا يقودنا إلى التفكير في ان التمثلات الاجتماعية التي تتبنى من خلال إنتقاء الفرد العامل سلوكيات معينة من خلال محيطه التنظيمي وحتى زملاءه في العمل وبناء تفكير نوعي او خاص به او بجماعة الانتماء .

تتعلق هذه التمثلات بموضوع العمل حسب حاجات العامل الخاصة ودوافعه، لها دور كبير في توجيه سلوك الفرد داخل جماعة العمل التي ينتمي إليها وقد تبين من خلال الدراسة ان هناك صور تتعلق بموضوع العمل هذه الصور هي نوع من الإحساس العقلي والانطباعات تخلفها مختلف المواضيع والأشخاص داخل أدمغتها وفي نفس الوقت تصون وبحيوية الماضي الذي يشغل جزء من ذاكرتنا من اجل حماية هذا الماضي من التشويش والتغيير وتقوى الشعور بالاستمرارية داخل المحيط واستمرارية الخبرات الفردية والجماعية، وعلى محك ما سبق ذكره نجد أن التمثلات الاجتماعية تساعد الفرد العامل على الانسجام والحفاظ على عضويته وتقوية انتمائه فمهما انتقل الفرد من جماعة إلى أخرى فهو يحافظ على خصوصيات كل جماعة خاصة جماعة انتمائه ويوجه سلوكه المترجم لانتمائه وبالتالي يحافظ على عضويته داخل جماعة الانتماء بعفوية ،لان تلك الصورة التي تعكسها المعتقدات والقيم والآراء وتاريخ وخبرات الفرد المحجوزة داخل ذاكرته هي المسؤولة عن توجيه سلوك الفرد .

إن الأبعاد الثلاثة لتمثل العمل كوسيلة لتحقيق الذات وكقيمة أخلاقية وكتجسيد للهوية المهنية والتي تمثل العناصر المحيطة قد ارتبطت بالأبعاد الأربعة للشعور بالانتماء إلى المؤسسة بمستوى مرضي فيما يتعلق بالهوية المهنية وتحقيق الذات وبمستوى مرضي جدا فيما يتعلق بالقيمة الأخلاقية، وتوزيع الأبعاد بهذه الطريقة امر متوقع لأنها تشكل العناصر المحيطة التي تتسم بالمرونة ويتميز بقدرته وامكانياته اضبط وملائمة النظام المركزي مع كل الشروط الموقفية التي يتعرض لها الفرد العامل، فالعناصر المحيطة تتميز أيضا بإدماجها لعناصر جديدة وانصهار أخرى تكون متناقضة مع موضوع التمثل الحالي، فمرونة هذا النظام المحيط يسمح له بالحفاظ وحماية النظام المركزي من المضايقات، لذلك نلاحظ ان الفرد العامل يلتزم ويساهم ويندمج داخل المؤسسة ويتمثل للقواعد والإجراءات دون اعتراض بمستويات مختلفة بفضل العناصر المحيطة للتمثلات الاجتماعية للعمل .

تساعد تمثلات العمل على تحديد علاقة الفرد بجماعة الانتماء والتفاعل مع نظام النسق التنظيمي الذي ينتمي إليه العامل، فالعناصر المحيطي يوجه سلوك الفرد العامل نحو الممارسات مهنية تضمن استمراره داخل المؤسسة وتحافظ على إطاره المرجعي لتلبية حاجاته الضرورية، أما النواة المركزية والمتمثلة في تمثل العمل كوسيلة ربح المال فيظهر انه ارتبط بثلاثة أبعاد فقد للشعور بالانتماء والالتزام

التنظيمي والمساهمة والاندماج وبمستوى ضعيف وهو ما يميز النواة المركزية من صلابة واستقرار وموضوعية في توجيه سلوك الفرد .

إن ربح المال أو الأجرة لها الدور الأساسي في تحفيز العامل نحو انتمائه إلى جماعة ما لتلبية حاجاته وكسب العيش، تمثل العمل كوسيلة لربح المال هو العنصر الجوهرى لمنظومة التمثلات الاجتماعية للعمل لدى العينة الحالية، وهو إدراك العامل على أن الأجر يتناسب وتكاليف معيشته للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين، بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لان ذلك يساعد على تحفيزهم ودفعه للعمل بجد وإخلاص، يتقاضى العامل أجرته وفق معايير حددت من طرف الوظيفي العمومي تتماشى مع الجهد والاقدمية والمؤهل العلمي بالإضافة إلى المردودية التي تشمل نوعية الأداء .

تلعب القيم الأخلاقية داخل الحقل المهني دور هام في توجيه سلوك العامل واحد العناصر الهامة في المنظمات لما له من اثر كبير على الممارسات المهنية والتي تظهر بوضوح من خلال النتائج التي تم التوصل إليها حيث نجد ان العلاقة بين بعد تمثل العمل كقيمة أخلاقية وأبعاد الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أعلى مستوى من باقي الارتباطات الأخرى، وهذا لما له من أهمية لدى العامل ما يدفعه إلى الالتزام التنظيمي الذي يترجم العلاقة بين العامل وعمله والارتباط القوي بقيم ومعايير المؤسسة والتي تعكس العلاقة بين العامل والمؤسسة والتوحد بها وتبني أهدافها وتقبل معاييرها ومعتقداتها .

هذه الخصائص ماهي إلا مؤشرات للمساهمة التنظيمية وتبين من خلال النتائج أيضا ان الثقة المتبادلة بين الفرد العامل وإدارته من خلال الثقة في المسؤولين والتعاون والتضامن بين العمال والاحترام المتبادل يساعدهم على الاندماج والامتثال بالقواعد والإجراءات التنظيمية، ولا ننسى ان الثقافة التنظيمية هي مصفوفة لأخلاقيات العمل وميثاق لها، فهذه الثقافة التي تعد الإطار المرجعي للعامل تعزز سلوكه الانتمائي وتوحده مع قيم ومعايير المؤسسة وتدعم استمراره بها.

الانسجام هو تحقيق التفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة في الأفكار والنشاطات التي ينتج عنها الوفاق والوحدة وظهور التضامن بينهم، يضمن هذا الوفاق في الأفكار عملية الاتصال من خلال الرموز والدلالات المتعلقة بالعمل والمشاركة بينهم، تجعلهم يسلكون السلوكيات نفسها اتجاه المؤسسة، فهذا التمثل الموحد للعمال يجعل الفاعلين متجانسين ويسمح لهم بالتوحد والولاء للمؤسسة التي تؤمن لهم الانتماء إلى جماعة موحدة.

## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى اهم المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية، والتي قسمناها الى خمسة مراحل بدأ بالمرحلة الأولى:(من سنة 1962 إلى غاية 1971) الى غاية المرحلة الخامسة: (من سنة 1989 إلى يومنا هذا)، بعد ذلك تم التطرق الى مختلف التشريعات الخاصة بإصلاح المؤسسة الجزائرية والتي سعت الى إدخال مبدأ الاستقلالية على المؤسسات ودفعها للتمويل الذاتي وذلك لتخفيض العبء المالي على الدولة و الخزينة العمومية، وإعادة تنظيم ميكانزمات السوق كوسائل ضرورية لتنظيم النشاطات الاقتصادية. واخيرا تم التطرق أهم الدراسات الميدانية في بعدي الاتصال التنظيمي والانتماء التنظيمي.

## الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً. مجالات الدراسة

1. المجال البشري

2. المجال المكاني

3. المجال الزمني

ثانياً. نموذج الدراسة

ثالثاً. منهج الدراسة

رابعاً. التقنيات والأدوات المستخدمة في الدراسة

1. الاستمارة

2. المقابلة

3. الملاحظة

4. السجلات والوثائق

5. التحليل الإحصائي للبيانات

خامساً. العينة

1. كيفية اختيار العينة

2. خصائص العينة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن موضوع البحث والتساؤلات التي سيشتغل عليها البحث هي المحدد الرئيس للمنهج ولأدوات التي يستعملها الباحث في جلب المعطيات والبيانات من الميدان موضوع الدراسة، والتي عادة تكون تداخل إيبستيمي بين مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات والتقنيات التي يلجأ إليها الباحث، ومن خلال ثنايا هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم مجالات الدراسة كما نستعرض نموذجها والمنهج المستخدم و تقنيات وأدوات جمع المعطيات والبيانات والأساليب الإحصائية وكذا عينة الدراسة التي سوف نشتغل عليها في ثنايا هذا البحث.

## أولاً. مجالات الدراسة

سنتناول في هذا الفصل التعريف بمجالات الدراسة الميدانية الثلاثة (المجال البشري، المكاني والزمني)، كما سنعمل من أجل استعراض، وتفصيل منهج الدراسة، والأدوات العديدة التي تم توظيفها، من أجل الحصول على البيانات، ذات الصلة بمباحث هذه الدراسة، بالإضافة إلى تقديم عرض مختصر ومركز عن خصائص مجتمع الدراسة، وهو ما سيسهم في إنارة القارئ حول ملابسات إجراء هذه الدراسة، بما يجيب عن بعض نقاط اللبس والاستفهام التي قد يصادفها أثناء متابعة العملية البحثية هذه، ويكون ذلك على المنوال التالي:

### 1. المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها، سواء كانت وحدات العد حيوانا أو إنسانا أو نباتا أو جمادا، وليس من الضروري، أن تكون وحدة العينة هي المفردة نفسها، إذ من الجائز أن تمثل وحدة العينة مجموعة من المفردات.<sup>(1)</sup>

وبما أننا بصدد دراسة مؤسسة صناعية جزائرية اتخذنا مجمع أرسيلور ميتال عنابة، نموذجا والذي يوظف أكثر من أربعة آلاف وثمانية مائة (4800) عامل سنة 2018 بمختلف الوحدات الإنتاجية وبالنظر إلى طبيعة البحث والوسائل المتوفرة والوقت المحدد والجهد المحدود، فقد قمنا بدراسة مؤسسة صناعة الأنابيب دون تلحيم (TSS) كنموذج لوحدات المجمع حيث تشغل هذه المؤسسة بتاريخ: 2018/05/31 تعداد 568 عامل منهم 263 عامل دائم (CDI) وهي الفئة التي تم إستهدافها في هذا البحث كمجتمع أصلي للبحث والذي منه أخذنا العينة المطلوبة وفق إجراءات منهجية وإحصائية صارمة، وهم موزعون حسب الوحدات الأربعة المشكلة للمؤسسة وهي:

وحدة الإنتاج، وحدة النوعية، وحدة الصيانة والإدارة العامة.

وكان توزيع العمال عبر الوحدات المشكلة للمؤسسة كما يلي:

- الإدارة العامة عدد العمال هو 66 عامل.
- وحدة الإنتاج عدد العمال هو 57 عامل.
- وحدة الصيانة عدد العمال هو 84 عامل.

1-سلاطنية بلقاسم والجيلاني حسان: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص127.

- وحدة النوعية عدد العمال هو 56 عامل.

كما أننا أخذنا بتقسيم مجتمع الدراسة بحسب أهداف البحث وكذلك التقسيم المعتمد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى ثلاثة (03) فئات سوسيو مهنية وهي: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ.

وهذه الفئات السوسيو مهنية كانت موزعة كما يلي:

- إطار عدد العمال هو 125 عامل.

- عون تحكم عدد العمال هو 12 عامل.

- عون تنفيذ عدد العمال هو 126 عامل.

إذ نعتد في هذا البحث عند تقسيمنا لعينتنا على الفئات السوسيو مهنية وهذا لما لها من تأثير على عملية الانتماء المهني نظرا لارتباط الاتصال بالمركز المهني وتنوعه بحسب تواجد الشخص العامل في المؤسسة.

## 2. المجال المكاني:

الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS)، إن صناعة الحديد والصلب تعتبر قاعدة ودعامة للتنمية الصناعية وكذلك التنمية الاجتماعية، حيث تأسس مركب الحديد والصلب في منطقة عنابة بتاريخ 1964/09/08 وهذا تلبية لمتطلبات التنمية المباشر فيها غداة الاستقلال وفي مختلف الميادين ولما له أهمية مجال الحديد والصلب للمساهمة في تنشيط الحياة الاقتصادية وما يتطلبه من توظيف كبير لليد العاملة المباشرة والغير مباشرة، وخلفه للقيمة المضافة للمنتوج الوطني أي خلق للثروة، حيث يبعد المركب عن مدينة عنابة 15 كلم إلى الجنوب ويتربع على مساحة تقدر بـ: 800 هكتار مقسمة على مساحة مغطاة (الورشات) حوالي 300 هكتار، مساحة التخزين حوالي 300 هكتار ومساحة الخدمات حوالي 200 هكتار، كما أن المركب يتكون من أربعة مناطق للإنتاج وهي:

- منطقة الحديد (ZONE FONTE)، منطقة المنتجات (ZONE DE PRODUIT)، منطقة الإنتاج المسطح (ZONE PRODUITS PLATS)، منطقة إنتاج الأنابيب (TUS)، والأنابيب دون تلحيم (TSS).

نظرا للتوجه الاقتصادي المعتمد من طرف الدولة الجزائرية وتبعا للسياسة الاقتصادية الجديدة من خلال مشروع الخصخصة (الخصوصية) تم اللجوء إلى الاستعانة بشريك أجنبي لجلب رأس المال وكذا الخبرة، حيث دخل المركب في مرحلة جديدة من خلال مساهمة مجمع ميتال ستيل ( MITTAL )

(STEEL) نتج عن هذه الشراكة شركة تسمى إيسبات (ISPET) أواخر سنة 2001 في رأسمال مركب SIDER بنسبة 70% وبالتالي تم منحه التسيير من خلال الشراكة مع الدولة الجزائرية ممثلة بـ سيدار SIDER بنسبة 30% وحاليا المركب هو تابع إلى مجمع (ARCELOR MITTAL)، الذي نجم عن اتحاد بين عملاقي صناعة الحديد والصلب في العالم بتاريخ 2007/11/13، أي بين مجمع (ARCELOR) الفرنسي ومجمع ميتال ستيل كومباني (STEEL CAMPANY MITTAL) الهندي، وباندماجهما أصبح مجمع أرسيلور ميتال من اكبر وأهم الشركات المختصة في صناعة الحديد والصلب في العالم ويتواجد صناعيا في أكثر من 20 دولة عبر العالم مشغلة بذلك ما يقارب 310 آلاف عامل، وإنتاج يقدر بـ 116 مليون طن من الحديد والصلب، إذ حقق المجمع رقم أعمال يقدر بـ 105,2 مليار دولار سنة 2007، يشغل مركب سيدار الحجار شركة ذات أسهم والتي عادت ملكيته إلى المجمع العمومي إيميتال منذ سنة 2016 أكثر من أربعة آلاف وثمان مائة (4800) عامل حاليا موزعين على العديد من وحدات الإنتاج كما أن المادة الأولية من الحديد تجلب من مناجم الونزة وبوخضرة بولاية تبسة.

#### عرض مختصر لوحدة الأنابيب دون تلحيم (TUBERIE SANS SOUDURE):

تعتبر وحدة الأنابيب دون تلحيم (TSS) جزء أساسي وهام لمركب سيدار (سابقا أرسيلور ميتال arcelormittal algeria) عناية وتقع الوحدة بمركب الحجار وهي جزء من المجمع، بدأت التشغيل (العمل) سنة 1976 بإنتاج أنابيب .

(LINE PIPE) وفي سنة 1978 بدأت إنتاج أنابيب (CASING ET TUBING)، منذ بداية تشغيلها أنتجت هذه الوحدة أكثر من نصف مليون طن من الأنابيب دون تلحيم والتي استعملت أكثر من نصفها في عمليات نقل البترول والغاز ومن أهم متعاملها وزبائنها نجد: شركة سوناطراك، سوناغاز، نفطال، كاناغاز وغيرها من الشركات الوطنية، وهذه الوحدة في منافسة مع شركات صينية وتركية، حيث تستحوذ هذه الوحدة على 40% من السوق الوطنية للأنابيب دون تلحيم.

هذه الوحدة تنتج كافة الأنابيب دون التلحيم وفقا لمقاييس ومعايير المعهد الأمريكي للبترول (AMERICAN PETROLIUM INSTITUT) API، منذ سنة 1986 تحصلت هذه الوحدة على الاعتراف بالتنوع لمنتجاتها بعد حصولها على علامة (API) والتي تمنح من طرف المعهد الأمريكي للبترول، وهي التي تسمح لها بالمنافسة ودخول الأسواق العالمية، كما أن هذه الوحدة تعتبر رائدة بين الوحدات والمصانع الجزائرية التي تحصلت سنة 1999 على شهادة ايزو ISO 9001.

إن كافة التجهيزات وطرق العمل تحين (MISE A JOUR) دوريا طبقا لشروط النوعية API 5L بالنسبة لأنابيب LINE PAPE، و API 5CT بالنسبة لأنابيب casing et tubing كما يعمل بهذه الوحدة عدد 586 عامل (مقسمين إلى عمال بعقد عمل غير محدد المدة (CDI) وعددهم 263 وهم يمثلون المجتمع الأصلي لدراستنا، وعمال بعقد عمل محدد المدة (CDD) وعددهم 323 عامل)، حيث يتم العمل بنظام الورديات (3X8) وكذا نظام الدوام العادي.

كما أن هذه الوحدة وفي إطار سياسة مجمع سידار أصبحت تابعة تماما له في التسيير.

### 3. المجال الزمني:

يمكن تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى ثلاث مراحل رئيسية:

أ- المرحلة الأولى: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ 06 ماي 2018 حيث تم الاتصال برئيسة قسم علم الاجتماع بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة باجي مختار عنابة، للشروع في الجانب الميداني للدراسة حيث تم منح الباحث مراسلة موجهة إلى مسؤولي مؤسسة سیدار الحجار عنابة بخصوص المساعدة وتسهيل إجراءات البحث الميداني، حيث تم منح هذه المراسلة إلى مصلحة التكوين في المؤسسة لدراستها والتي استغرقت حوالي أسبوعين، حيث كان الرد بالموافقة على إجراء التربص إذ تم توجيه الباحث إلى مصلحة الاتصال بمديرية الموارد البشرية، إذ تم اطلاقه على موضوع الدراسة والهدف منه حيث رحب بنا كثيرا وكان أن وجهنا إلى احد المؤسسات التابعة للمجمع والتي ستكون ميدان البحث، حيث قدر هذا المسئول بأنها مؤسسة لها تنظيم هيكل واضح واستقرار في العمالة وهذه المؤسسة هي مؤسسة صناعة الأنابيب دون تلحيم سیدار تي أس، ش ذ أ (SIDER TSS SPA).

بالفعل تم الاتصال بهذه المؤسسة مع إتباع إجراءات بيروقراطية واضحة إذ تم الاتصال في البداية بمصلحة تسيير الموارد البشرية (GRH) والتي يديرها أحد خريجي قسم الحقوق والعلوم الإدارية حيث رحب بنا وأبدى استعدادا للمساعدة لانجاز هذا البحث، كما أشار إلى أن البحوث الميدانية في تخصص علم الاجتماع تعد قليلة (مقارنة مع البحوث التقنية) وخاصة في مجال الموارد البشرية والاهتمام بالعامل الإنساني.

ب- المرحلة الثانية: وتبدأ هذه المرحلة من تاريخ 20 ماي 2018 حيث اتصل الباحث بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة (TSS) وذلك من أجل أخذ فكرة عامة عن هذه المؤسسة، تاريخها، مراحلها التنظيمية المختلفة التي مرت بها، تعدادها، منتجاتها والهيكل التنظيمي، كما قام الباحث في هذه المرحلة بتجربة الاستمارة على عدد 20 عاملا موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية وكذا حسب الجنس والمستوى

التعليمي، وهذا بغرض استخلاص الهفوات التي من الممكن الوقوع فيها عند إعداد أسئلة الاستمارة، كذلك محاولة استخلاص الأخطاء والعبارات التي جاءت عصية على المبحوثين، كذلك محاولة تحييد ما هو غير واقعي أو غير موضوعي لأسئلة الاستمارة التي صيغت في البداية نتيجة لقراءات نظرية خالصة دون الاحتكاك بالواقع الميداني، لذا كان من المنطقي والعلمي والعملية إخضاعها (الاستمارة) للميدان الذي هو خير دليل على مدى واقعية وموضوعية الأسئلة التي تم طرحها فعلا<sup>(1)</sup>.

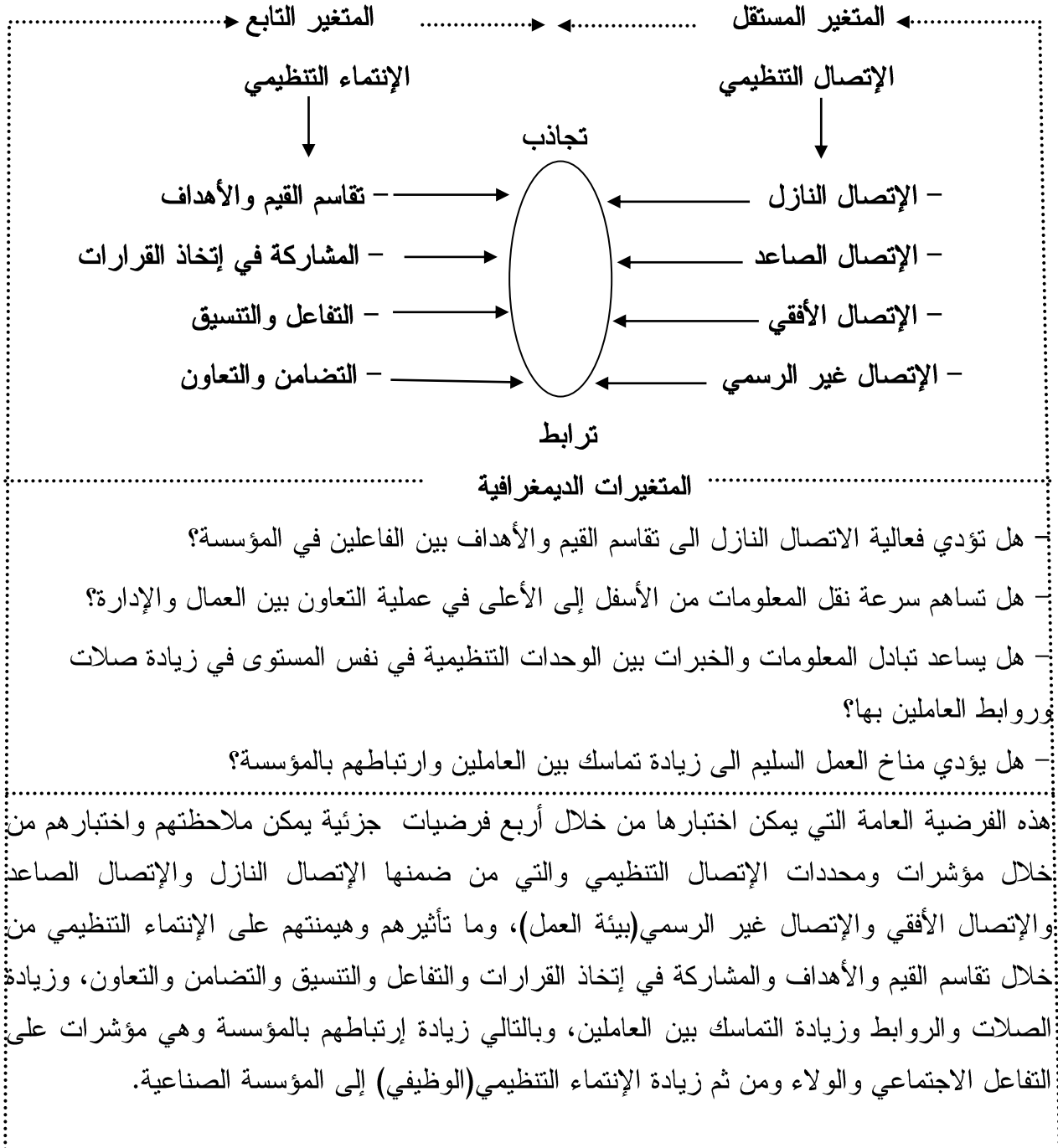
ث- المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة التي بدأت من تاريخ 22 ماي 2018 إلى غاية 17 جوان 2018 ودامت حوالي 27 يوما، إذ قام الباحث بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة من مجتمع البحث ومن ثم ملؤها من طرف المبحوثين وبحضور الباحث وهذا حتى يتسنى لنا شرح ما استعصى من عبارات وألفاظ ومصطلحات للمبحوثين، كما أن نظام أو توقيت العمل المعتمد من طرف هذه المؤسسة 24 ساعة على 24 ساعة أو ما يعرف بنظام الورديات (8x3) هو الذي ساعدنا على إتمام توزيع الاستمارات وجمعها في هذه المدة الزمنية.

1- سبق للباحث أن كان ميدان دراسته في إطار التحضير لرسالة الماجستير والتي كانت بعنوان الحوافز والرضا الوظيفي هو نفس المؤسسة.

ثانياً. نموذج الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من فرضية عامة تمثلت في انه توجد علاقة ارتباطيه بين طبيعة الإتصال المعتمد في المؤسسة الصناعية ومستوى الإلتئام التنظيمي للعاملين بها، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (04) نموذج للدراسة



## ثالثا. المنهج المستخدم في الدراسة:

يتوقف اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع، ويتحدد تبعا لمتغيراته، ويرتبط ذلك ارتباطا قويا بصدق النتائج، ومدى مطابقتها للواقع المدروس، ويعتمد البحث السوسولوجي على المنهج العلمي الذي هو عبارة عن "مجموع القواعد العلمية التي تحدد الإجراءات العملية والعمليات العقلية المتبعة، من أجل الوصول إلى الحقيقة، وتفسير الظاهرة الاجتماعية، والوصول إلى القوانين التي تحكمها والتنبؤ بمآلاتها<sup>(1)</sup>، فالمنهج إذن يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للظاهرة (المشكلة)، من أجل الوصول إلى الهدف، والذي تتضمنه تلك الأسئلة والفرضيات في العملية البحثية، والهدف هو الذي يحدد لنا نوع المقاربة المنهجية التي نتناول بها الظاهرة، ومن أجل الارتقاء بهذه الدراسة التي نقوم بها إلى مستوى التحليلات والتفسيرات العلمية التي تتسم بالموضوعية، ارتأينا اختيار المقاربة الوصفية (Approche descriptive) التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس، حيث نقوم بجمع البيانات من الميدان بعد أن نكون قد وصفنا الظاهرة جيدا ثم نقوم بتحليلها وربطها بمتغيرات ومؤشرات الدراسة الراهنة التي تخص الاتصال وانتماء العاملين للمؤسسة في العلاقة بينهما، من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة ثم تحليلها إحصائيا وما يترتب عنها من نتائج تكون لنا خير دليل على معرفة ما مدى تحقق الأهداف الموضوعية في البداية وكذلك معرفة كيفية سير المؤسسة الصناعية الجزائرية ونظرتها للمورد البشري وكيفية إشغال المتغيرات التنظيمية خاصة الاتصال وعلاقته بمؤشر الانتماء للمؤسسة.

إن الاعتماد على المنهج الوصفي سيمكننا من الحصول على معلومات دقيقة، أو بالأحرى سيرسم لنا صورة دقيقة عن الظاهرة محل الدراسة، ويكون هذا الوصف إما كفييا (Description Qualitative)، بتوضيح خصائص الظاهرة، وذلك من خلال وصفها، والتعبير عنها رقميا (Description Numérique)، وتوضيح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

إن اختيار المنهج الوصفي، يدفعني إلى وصف طبيعة النشاطات الممارسة في المراكز، من قبل المنتسبين - عينة الدراسة - والإمكانات التي يحتويها والتطرق لإستراتيجية المراكز في نشر الثقافة العلمية .

1- فيروز زرارقة وآخرون: سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، منشورات مكتبة إقرأ، قسنطينة، 2007، ص36.

كما ينوي الباحث الاعتماد على تطبيق خطوات المنهج الوصفي، تطبيقاً عملياً في دراسة الظاهرة، وأحصل بذلك على كافة المعلومات التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة، ثم تصنيف وتحليل هذه البيانات، يمكن الاستفادة منها في تطوير أساليب العمل ضمنه.

ويعتبر المنهج الوصفي بالنسبة لهذه الدراسة، أنجح المناهج للوصول إلى الأهداف التي وضعها الباحث، بدءاً بوصف الفاعلين الاجتماعيين ومراكزهم وأدوارهم، وكذلك هيكل المؤسسة وتنظيمها وجمع الحقائق حولها، ثم محاولة تحليلها وتفسيرها (Analyse et interprétation)، وإيجاد أوجه الترابط، والعلاقات بين الفاعلين والمتغيرات المراد دراستها داخل المؤسسة، وربط الجانب المنهجي بالإطار النظري للدراسة، وانتهاءً باستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها (Généraliser les résultats).

#### رابعاً. التقنيات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تشير تقنيات جمع البيانات إلى الوسائل التي يتبعها الباحث في جمع المعطيات حول ظاهرة معينة، ولكل تقنية جمع معطيات معينة تناسبها تقنية تحليل معينة، وذلك لأن المنهج يتكون من تقنيات لجمع المعطيات، وأخرى لتحليلها، فأصحاب المنهج الكمي يستخدمون الاستمارة كتقنية لجمع المعطيات، والتحليل الإحصائي كتقنية لتحليل المعطيات، وذلك بخلاف أصحاب المنهج الكيفي، الذين يستخدمون المقابلات كتقنيات لجمع المعطيات، وتحليل المحتوى كتقنية لتحليل المعطيات.

تحظى تقنيات وأدوات جمع البيانات بأهمية كبيرة، في عملية البحث العلمي، فهي تمكننا من الحصول على معلومات حول الظاهرة موضوع الدراسة، وتحدد عملية اختيار الأدوات المناسبة للدراسة، حسب طبيعة الموضوع، والفروض المطروحة إلى جانب القدرات والإمكانات الخاصة بالباحث، وتعد صياغة الفرضية الخطوة الأولى والأساسية للشروع في البحث، وهي عبارة عن أفكار حول الواقع المراد تحليله، وتتمثل غاية البحث الرئيسية في اختبار صدق أو تفنيد هذه الفرضية، باستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية في جمع البيانات، والتي يجب أن تحقق شرطاً أساسياً ألا وهو أن تكون قابلة للتطبيق.

لقد تم الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأدوات في الدراسة الميدانية للموضوع، كما يلي:

#### 1. الاستمارة:

هي قائمة من الأسئلة التي تطرح على المستجوبين، والتي يستخدم فيها نوعان اثنان من الأسئلة: الأسئلة المغلقة التي تتوقع كل الإجابات الممكنة، ويكفي المبحوث أن يضع علامة (X) في خانة الإجابة

التي تناسب رأيه، بينما تسمح مجموعة الأسئلة المفتوحة بحرية مطلقة في الإجابة، لكن الأسئلة المغلقة تسهل عملية التفرغ (Dump des données)، الفرز والتكيم (Trier، Quantification)، وهي تسمح هكذا بالمعالجة المعلوماتية على الأقل، بينما تتطلب الإجابات المفتوحة أحيانا، تحليلا صعبا لمضمونها، إن الاستمارة التي تمكن عالم الاجتماع من الإمساك بجمهور عريض هي اليوم التقنية الأكثر شيوعا، لكن من المفيد -إذا أعيرت أهمية للصرامة- ضرورة القيام بمجهود تقاطع بين النتائج المحصل عليها، ونتائج التقنيات الأخرى.

إن بناء النظريات الوضعية يدين في جانب كبير منه، إلى استخدام المناهج الكمية الحديثة: "فهي التي تسهل عملية وصف المجموعات المتشابهة أو إسقاط الاتجاهات (التعميم) التي يتم التوصل لها"، وتعالج الأدوات المعلوماتية، كتل أو رزم المعلومات الكبيرة في فترة وجيزة: فقد كانت الدراسة الإحصائية محدودة بفعل صعوبات الفرز، لكن الأمر لم يعد كذلك الآن.<sup>(1)</sup>

وتشمل الاستمارة التي تم تحضيرها على (41) سؤالا رئيسيا، موزعة على خمسة (05) محاور، بما في ذلك محور البيانات الشخصية، وبالنسبة للمحاور الأربعة (04) الأخرى فهي تعبر عن فرضيات الدراسة، وجاءت هذه المحاور على النحو التالي:

#### المحور الأول:

مخصص للبيانات الشخصية بهدف التعرف على وخصائص العينة، يضم (06) أسئلة رئيسية، والأسئلة كلها مغلقة. وهي الأسئلة المتضمنة (06-01).

#### المحور الثاني:

يخص الأسئلة التي تتمحور حول الاتصال التنازلي حيث يؤدي انسياب التعليمات والأوامر بطريقة سلسلة ومرنة (حسب التدرج الهرمي) إلى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين بالمؤسسة، وهي الأسئلة المتضمنة (16-07).

#### المحور الثالث:

يخص الأسئلة التي تتمحور حول الاتصال التصاعدي حيث تساهم سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى في عملية التعاون بين العمال والإدارة، وهي الأسئلة المتضمنة (24-17).

1 .R. Boudon, *L'analyse Mathématiques des faits sociaux*, éd. Plon, Paris, 1967, p. 18.

**المحور الرابع:** يخص الأسئلة التي تتمحور حول الاتصال الأفقي والذي يساعد تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى في زيادة صلات روابط العاملين بها، وهي الأسئلة المتضمنة (25-33).

**المحور الخامس:** يخص ظروف العمل الجيدة وارتباط العامل بالمؤسسة، وهي الأسئلة المتضمنة (34-41).

إعتمد الباحث في بناء أسئلة الإستمارة على أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة وهذا ما يساعد المبحوثين ويمنح لهم فضاء واسع للإجابة على الأسئلة المقترحة، ويمنح للمبحوثين حرية الإجابة وهي الطريقة المعتمدة في مجال البحوث الاجتماعية والبحوث السلوكية والتنظيمية.

والهدف من طرح أسئلة الاستمارة المقترحة هو معرفة العلاقة واستكشاف مدى مساهمة العملية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة في إرساء روح الانتماء للعاملين.

## 2. المقابلة:

تعني لفظة المقابلة (Entretien) في اللغة الشائعة: "استجوابا ذا طابع صحفي لأفراد يعتقد بأهميتهم، من حيث وظيفتهم (السياسية) أو سمعتهم (مشاهير) أو مشاركتهم في حدث أو كمثلين لرجل الشارع"، وفي حقل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع، فهي: "تقنية مضبوطة، وطريقة تحري علمي توظف سيرورة من الاتصال اللفظي، للحصول على معلومات لها علاقة مع هدف محدد"، وتتميز المقابلات بمستوى التعمق الذي ترمي إلى بلوغه، ودرجة الحرية التي يتمتع بها الباحث (المستجوب) والمبحوث (المستجوب)، ويترجم التعمق بالثراء وتعدد الأدوات المحصل عليها، أما الحرية فهي ترتبط بحضور وشكل الأسئلة، فهي إذن: "حوار بين شخصين اثنين على الأقل، وهي تتخذ عدة صور بحسب طبيعة العلاقة النفسية-الاجتماعية بين الباحث والمبحوث، ويتمثل الشرط الضروري، في ضرورة أن المعلومات التي يقدمها الثاني، لا يمكن -بأي حال من الأحوال- أن يحصل عليها الأول.

يتم التمييز بين المقابلات، بحسب درجة توجيهها إلى المقابلة المباشرة، التي يطلب فيها من المبحوث، الإجابة عن الأسئلة المحددة، التي تطرح عليه، والمقابلة اللامباشرة التي تتطلب من طرف الباحث موقفا متفهما لمساعدة المبحوث، للتعبير عن أفكاره، وفي المقابلتين (المباشرة أو اللامباشرة) في الحالة الأولى، فإن الأسئلة المطروحة لا تعني سوى ما يبدو أنها تعنيه، أما في الحالة الثانية، فإنها تسمح للباحث بالنقاط معلومات، دون علم من المبحوث، وأخيرا فإن المقابلات الموسعة أو المركزة، تتبع مجموعة

من الوسائل المستخدمة، فالنوع الأول يتطلب توظيف الإحصاءات (النتائج الموسعة)، والثاني يتطلب تكييفًا أفضل مع البحوث، تشكل تقنية المقابلة مع الاستمارة، إحدى أهم أدوات جمع المعطيات السوسولوجية الأمبيريقية، وهي تضع الباحث أمام الشخص الذي يرغب في أخذ رأيه أو ملاحظة اتجاهه وسلوكه.

لقد اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المقابلتين (المقيدة والمفتوحة)<sup>(1)</sup>، وهي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين مباشرة أو عن طريق المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها من المبحوث الذي يعطي المعلومات للباحث بعد الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل القائم بالمقابلة<sup>(2)</sup>.

لقد تم إجراء المقابلة في بحثنا هذا قصد التعرف على نمط التسيير المتبع في هذه المؤسسة وذلك من خلال العلاقات السائدة في المصنع حيث أجريت المقابلة أساسا مع مدير الموارد البشرية بخصوص أنماط الاتصال السائدة في هذه المؤسسة، كصفات إستخدامها، العوامل التي تتأثر بها، والأنواع المتوفرة داخل المؤسسة، إضافة إلى أهم الوسائل المتوفرة (التقليدية/الحديثة) في المؤسسة محل الدراسة، وهل هذا التنوع في الأساليب الاتصالية بوسائلها المتعددة لها دور في تحفيز وخلق شعور إيجابي اتجاه المؤسسة من طرف العاملين.

وما هي نظرة مسؤول الموارد البشرية للعملية الاتصالية في مؤسسته وهل يرى أن لها تأثير مباشر على مردودية وإنتاجية العامل ومن ثم على طبيعة انتمائه للمؤسسة هل هي كافية أم هناك عوامل أخرى لها تأثير على ذلك؟

كما تم مقابلة بعض الإطارات العاملة في المصنع والتي هي على احتكاك مباشر بالعمال التنفيذيين، حيث أردنا معرفة آرائهم حول طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، وهل له دور في التأثير على عمليات الانتماء للعاملين داخل هذه المؤسسة، وكذلك معرفة طبيعة العلاقة السائدة بين مختلف الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة ومدى تأثيرها سواء السلبي أو الإيجابي على متغير الانتماء التنظيمي، بين مختلف الفاعلين داخل النسق، كما أن هذه المقابلات التي أجراها الباحث سمحت في كثير من الأحيان خاصة عند توزيع الاستمارات وملئها من طرف العاملين (المبحوثين)، بتوضيح الرؤية ورفع كل لبس عن الأسئلة والعبارات الغير مفهومة ومحاولة شرحها وتفسيرها، سواء بالنسبة للعمال ذوي المستوى العالي

1- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 66.

2- محمد زيان عمر: مناهج البحث العلمي (مناهجه وتقنياته)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 292.

بحيث أن اغلبهم لهم تكوين تقني باللغة الفرنسية وبالتالي وجب شرح وترجمة للأسئلة، أو بالنسبة للعمال الذين لهم تكوين ومستوى ضعيف بحيث وجب شرح للمفردات والكلمات وتحويلها إلى اللغة العامية (الدارجة) حتى يتسنى لهم فهم كافة أسئلة الاستمارة وبالتالي الإجابة عنها بكل موضوعية ودقة.

حيث تم من خلالها تقديم مجموعة من الأسئلة التوضيحية للإداريين والمسيرين في المؤسسة محل الدراسة وقد شكلت المقابلة في هذا البحث أداة هامة في جمع البيانات، نظرا لما وفرتة من تسهيلات في جمع المعطيات حول الموضوع، ونظرا لدرجة مصداقيتها، فقد مكنتنا من جمع المعطيات اللازمة للدراسة بشكل أكثر دقة وعلمية.

فاستعنا بالمقابلة المفتوحة لأهميتها في جمع البيانات وتم تطبيقها على مجموعة من المسيرين والإداريين في المؤسسة، فكانت لنا مجموعة من المقابلات التي أثرت الجانب الميداني للبحث وساعدت في تقديم تحليل للبيانات المجمع في ظل تصورات الفاعلين للموضوع المدروس، وقد أبدوا تفهما واضحا وتعاوننا ساهم في السير الحسن لإجراءات الدراسة الميدانية، وقد كانت المقابلة المفتوحة تدور حول محاور، هي:

1. ما مدى وعي العاملين في المؤسسة لأهمية الاتصال كآلية تؤثر على انتمائهم لها؟
  2. ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه التطبيق الفعلي للاتصال التنظيمي في مؤسستنا الوطنية؟
  3. ما مدى وعي العاملين بأن المشاركة في إتخاذ القرار، والتقدير والاحترام والثقة الممنوحة لهم من طرف المسؤولين تساهم في تعظيم قيمة الانتماء للمؤسسة؟
- ولقد ارتأينا أن لا نصمم دليل مقابلة مفتوحة، باعتبار أن الأسئلة مفروضة من واقع الحوار وقد شملت المحاور السابقة الذكر.

أما المقابلة المقيدة فقد أجريت مع: مدير الموارد البشرية، المدير التقني، رئيس مصلحة الإنتاج، رئيس مصلحة الصيانة، عضو نقابة المؤسسة، عون تحكم وعون تنفيذ.

حيث اختار الباحث عينة من سبعة (07) مفردات، وقام بتطبيق دليل المقابلة، بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة قصد دعم التحليل والتفسير لأسئلة الإستمارة.

### 3. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة (observation) من الأدوات الرئيسية المستخدمة في البحث العلمي، فهي تعتمد على الحواس، وقدرة الباحث على ترجمة ملاحظاته إلى عبارات ذات دلالة، وكيفية الربط بين المتغيرات من خلال المشاهدات العابرة أو المقصودة، حيث "إن أداة الملاحظة تعرف بأنها أكثر التقنيات

صعوبة"<sup>(1)</sup>، لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة المؤثرة في الظاهرة المدروسة، والملاحظة تستخدم لتحقيق أهداف معينة تستوجب أن يضعها الباحث في الاعتبار قبل الانطلاق والشروع في تطبيق هذه التقنية، فهي "شرط مسبق لبناء أحسن بحث ميداني بواسطة مقابلات أو خلال استبيانات"<sup>(2)</sup>.

تسمح هذه التقنية بتكوين تصور مؤقت عن الوقائع، الموقف والظروف، كما تبنى على ضوءها – في كثير من الأحيان – تصميم خطوات البحث وبناء فروضه ومراحل انجازه، والملاحظة تتم في المواقف الطبيعية دون اصطناع ظروف معينة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة وذلك من خلال تواجده في المؤسسة محل الدراسة (صناعة الأنابيب دون تلحيم) سواء في المرحلة الاستطلاعية أو أثناء توزيع الاستمارات وملؤها، كما أن أداة الملاحظة ساعدتنا خاصة في ملاحظة أهم السلوكيات وردود الأفعال بالنسبة للعاملين (الفاعلين) عند استجوابهم أو الدردشة والحوار معهم وكذا الإطلاع على الظروف السائدة في محيط العمل والعلاقات السائدة بين العاملين، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية الملاحظة وكيفية انتشار المعلومات، كما أن استعمال الملاحظة البسيطة ساهم في معرفة مدى العلاقة التفاعلية بين العمال عند التعبير عن مشاعرهم من خلال جو العمل والمناخ السائد داخل التنظيم .

وتعتبر الملاحظة كتقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة، وبصفة مباشرة وهذا من أجل أخذ معلومات كيفية، الغرض منها فهم وتفسير للمواقف والسلوكيات التي تنشأ من خلالها التفاعل والاحتكاك اليومي للعاملين وما يصاحب ذلك من ردود للأفعال.

#### 4. السجلات والوثائق:

لقد تم الاعتماد على السجلات والوثائق والتي من خلالها تم التعرف على مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها مؤسسة صناعة الأنابيب دون تلحيم (TSS)، منذ أن كانت شركة وطنية خاضعة لنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات (GSE)، إلى غاية دخول الشراكة الأجنبية في رأسمال الشركة الوطنية وعودتها إلى ملكية تامة لرأس المال من طرف الدولة لتصبح من جديد مؤسسة عمومية، وما

1. مسعودة كنونة وآخرون: ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسولوجي "محررا أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1992، ص 187.

2. مسعودة كنونة وآخرون، المرجع السابق، ص 187.

صاحب ذلك من تغيير في الجانب الهيكلي والتنظيمي والمناجريالي (MANAGEMENT) والذي أثر بدوره في نوعية الاتصالات والظاهرة الاتصالية التي تتعامل بها المؤسسة وتقدمها للعاملين ويمكن إجمالاً استعراض هذه الوثائق في:

- النظام الداخلي لمؤسسة سيدار TSS ش ذ أ. جوان 2017.
- الاتفاقية الجماعية المبرمة بين ممثلي العمال ومجمع إسبات (ISPAT) عنابة في نوفمبر 2004، وهي مازالت سارية المفعول إلى غاية يومنا هذا وفي كل مرة يتم تغيير الوضع القانوني للمؤسسة يتم الإبقاء على هذه الإتفاقية.
- عرض للجانب التاريخي (الهيكلية، التنظيم، التشريعات المسيرة) لمصنع الحديد والصلب الحجار عنابة.
- النظام الداخلي المطبق على مصنع الحجار إسبات عنابة جويلية 2002.
- بيانات تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمؤسسة صناعة الأنابيب دون تلحيم سيدار TSS ش ذ أ.
- بيانات تخص المراحل التنظيمية والهيكلية لمؤسسة صناعة الأنابيب دون تلحيم سيدار TSS ش ذ أ.
- بيانات تخص الموارد البشرية لمؤسسة صناعة الأنابيب دون تلحيم سيدار TSS (القائمة الإسمية للعاملين المثبتين، التعدادات المختلفة، التوزيع حسب الوحدات، الفئات السوسيو مهنية، التوزيع حسب الأقدمية، حسب الجنس، حسب المستوى الدراسي...).

##### 5. التحليل الإحصائي للبيانات:

قد لمح جان ستوتزل (Jean Støtzel) إلى ضرورة الربط الذكي بين مفاهيم: العينة، "الصدق الإحصائي والتطبيق العملي في البحث، فالأداة الإحصائية تزودنا بالمنهج الضروري لتحليل التجربة، وتمكننا أيضا من القواعد التي نقرر وفقا لها متى يمكن اعتبار التباين قويا أو ضعيفا، أو متى يمكن اعتبار قيمة الملاحظة ذات مغزى بصورة عامة، من هذه الزاوية، يبرز الإحصاء هكذا وكأنه منطوق استقرائي حقيقي (inductive logic)، إذ أنه يزودنا بالقواعد التي تقدر معنى التجربة، وبعبارة أخرى أنه يقيم مشروعية التعميم انطلاقا من الملاحظة التي تناولت عددا محدودا من الحالات وفي شروط محددة، هكذا

تعتبر الحالات المدروسة عينات بسيطة من المجتمع الأصلي اللامحدود، من الحالات التي من حقنا دراستها.<sup>(1)</sup>

تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار السادس عشر باللغة الانجليزية، للقيام بالاحصاءات اللازمة سواء تلك المتعلقة بالاحصاءات الوصفية أو تلك المتعلقة بالاحصاءات الاستدلالية المرتبطة باختبار الفرضيات، كما استعان الباحث ببرنامج (EXCEL 2007) للقيام بعمليات الفرز البيانات وتفريغ الاستمارات، وللتأكد من بعض النتائج المتحصل عليها من برنامج (SPSS)، والذي بواسطته تمت المعالجة الإحصائية الآتية:

أ- حساب التكرارات والنسبة المئوية، لكل ما يلي:

- خصائص عينة الدراسة (جنس العينة، الحالة العائلية للعينة، سن العينة، المؤهل الدراسي للعينة، مدة الخدمة للعينة، الفئة السوسيو مهنية للعينة.)
- أسلوب التواصل الأكثر استعمالاً والذي تستخدمه الإدارة مع العمال.
- صعوبة الأسلوب الشفهي في التبليغ.
- الاتصال المفتوح.
- تلقي كافة المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال.
- من يقدم المعلومات للعامل حول طبيعة العمل وكيفية إنجازه.
- قيمة المعلومات المقدمة في الأداء.
- حسب متغير الاهتمام المقدم من طرف المسؤول.
- وجود الروح العشائرية بالمؤسسة.
- أفضل طريقة للاتصال بين العمال والمسؤولين.
- طلب المساعدة من طرف المدير.
- متغير الأسلوب المستعمل في الاتصال بالإدارة.
- غموض الرسائل الإدارية.
- حالة غموض الرسالة من أجل توضيحها.

1 .J. Stœtzl, Contribution à l'étude expérimentale des opinions, éd. P.U.F., Paris, 1943, p.p. 19-21.

- موقف الرئيس من الاقتراح لتحسين العمل.
- انعقاد الاجتماعات الدورية من اجل مناقشة سير العمل.
- مواضيع اتصال العمال بالإدارة.
- نوع الاتصال وعلاقته بالتسيير داخل المؤسسة.
- فهم الدور.
- الاتصال بين الزملاء.
- تفضيل الفئات بالمؤسسة.
- وقت الاتصال في الورشات.
- العلاقة مع الزميل بالعمل.
- العمل في غير الأوقات الرسمية.
- المقترحات لتحسين العمل بالمؤسسة.
- توجيه العاملين الجدد.
- المهام الإضافية.
- كيفية مواجهة الصعوبات العمل التي يتعرض لها العامل.
- سياسة المؤسسة في التعاون وتنمية الثقة لدى العامل.
- الإبداع والابتكار.
- توفير الظروف الفيزيقية للعمل.
- الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعامل.
- وجود فترات الراحة.
- تقديم الحوافز للعمال.
- التكوين.
- الخصوصية.

ب- حساب قيمة معامل الارتباط كاندل لكل مما يلي:

- العلاقة بين محور الاتصال التنازلي ومتغير المؤهل الدراسي.
- العلاقة بين محور الاتصال التنازلي ومتغير الخبرة المهنية.

- العلاقة بين الاتصال التنازلي ومتغير الفئة السوسيو مهنية.
- العلاقة بين محور الاتصال التصاعدي والمؤهل الدراسي.
- العلاقة بين محور الاتصال التصاعدي ومتغير الخبرة المهنية.
- العلاقة بين الاتصال التصاعدي ومتغير الفئة السوسيو مهنية.
- العلاقة بين محور الاتصال الأفقي ومتغير المؤهل الدراسي.
- العلاقة بين محور الاتصال الأفقي ومتغير الخبرة المهنية.
- العلاقة بين الاتصال الأفقي ومتغير الفئة السوسيو مهنية.
- العلاقة بين ظروف العمل ومتغير المؤهل الدراسي.
- العلاقة بين ظروف العمل ومتغير الخبرة المهنية.
- العلاقة بين ظروف العمل ومتغير الفئة السوسيو مهنية.

### خامسا. العينة: (l'échantillon)

إن مبدأ وقابلية التمثيل، بالنسبة للعناصر المكونة لمجتمع البحث، هي القاعدة الرئيسية في قابلية تعميم النتائج المستخلصة، ذلك أن التعميم والخروج بالقوانين والنظريات التفسيرية، للظواهر الاجتماعية هو الغاية النهائية، من كل دراسة سوسولوجية، ويمكن اعتبار كلمة البحث الإحصائي، مرادفة للبحث الأمبيريق، حيث يتعلق الأمر بطرح أسئلة، على عدد معتبر من الأشخاص، الذين ينتمون إلى جماعة أو عدة مجموعات محددة، والذين يفترض أنهم يمثلونها، من الناحية الإحصائية، لكنه من النادر طرح كل الأسئلة، على كل أعضاء الجماعة، لذلك يتم اللجوء دوماً، إلى العينة الممثلة ( Echantillon représentatif) بواسطة الطرق الإحصائية المعهودة.<sup>(1)</sup>

#### 1. كيفية اختيار العينة:

إن اختيار العينة يخضع لشروط علمية موضوعية ومنهجية دقيقة وصارمة، هذا إذا أراد الباحث أن تكون نتائج بحثه تلامس العلمية والموضوعية، ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت العينة ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الأصلي وحاملة لكل خصائصه ومميزاته ومعبرة عنه، كما أن طبيعة الدراسة وخصوصيتها والإشكالية المطروحة هي التي توجه عموماً إلى نوع وطريقة لاختيار العينة، ففي بحثنا هذا ونظراً للتقسيم الطبقي المعتمد، وكذا موضوع الدراسة المتمثل في الاتصال وانتفاء العاملين للمؤسسة والذي هو

1. C.Javeau, préf. G.Balandier, **Comprendre la sociologie**, éd. Marabout, Bruxelles, 1976 , p:82.

مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات الديموغرافية للفاعلين داخل النسق، لذلك سوف نعتمد في تحديد العينة على سحب عينة عشوائية بسيطة بالنسبة للعاملين المرسمين بالمؤسسة بتاريخ: 2018/05/31<sup>(1)</sup> والذي بلغ عددهم 263 عامل موزعين على ثلاثة طبقات سوسيو مهنية، وهي فئة إطار، فئة عون تحكم، فئة عون تنفيذ، وذلك تماشياً مع الهيكل التنظيمية وأيضاً لطبيعة وموضوع الدراسة.

كما أن حصولنا على القائمة الاسمية لكافة العاملين وموزعين حسب الطبقات المهنية المعتمدة من طرف الإدارة: أي إطار بعدد 125 عامل، عون تحكم بعدد 12 عامل، عون تنفيذي بعدد 126 عاملاً نظراً لتوفر قاعدة بيانات عن طريق برنامج Excel<sup>(2)</sup>، تسمح باختيار عينة عشوائية بسيطة باستعمال برنامج SPSS20، وأهمية العينة العشوائية البسيطة في الاستدلال الإحصائي.

وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم اختيار عينة عشوائية قاعدية بسيطة يقدر حجمها بـ 385 مفردة وذلك اعتماداً على القانون الآتي: <sup>(3)</sup>

$$n = \frac{2d * w * (w - 1)}{2x}$$

(ن): تمثل الحد الأدنى لحجم العينة الواجب سحبها (الذي يتم تحديده من المعادلة)

(و): تمثل نسبة حدوث الظاهرة التي نهتم بها في المجتمع، ومن الطبيعي أن تكون قيمة (و) غير معلومة، لذلك فإننا إما أن نقوم بتقدير هذه النسبة من عينة استطلاعية أو نستعوض عنها بالقيمة (0.5)، والتي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة.

(خ): تمثل أكبر خطأ للتقدير يسمح به عند تقدير نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع (درجة الدقة المطلوبة) وتقدر عادة بقيمة ما بين (0.01 و 0.05).

(د): تمثل القيمة الجدولية المستخرجة من التوزيع الطبيعي بمستوى ثقة معين، وعموماً فإن قيمة (د) تقدر بقيمة 1.96 إذا كان مستوى الثقة 95 %، وتقدر بقيمة 2.58 إذا كان مستوى الثقة 99 %.

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.96 * 1.96}{0.05 * 0.05} = 385$$

1- معطيات تم منحها لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية لذات المؤسسة بتاريخ 2018/05/31.

2 - معطيات تم منحها لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية لذات المؤسسة بتاريخ 2018/05/31

3- محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، ج 01، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 118-119.

وبما أن حجم المجتمع معلوم (263 عامل) نستخدم المعادلة المصححة لإيجاد الحجم النهائي للعينة، وفق القانون الآتي: (1)

$$\frac{0_n}{\frac{0_n}{t} + 1} = n$$

- (ن): تمثل الحد الأدنى لحجم العينة الواجب سحبها بعد التصحيح (الذي يتم تحديده من المعادلة)  
 (ن0): تمثل الحد الأدنى لحجم العينة الواجب سحبها قبل التصحيح (الذي يتم تحديده من المعادلة)  
 (ت): تمثل حجم المجتمع وتساوي 263 عامل.

$$157 = \frac{385}{\frac{385}{263} + 1} = n$$

وهو الحجم الأدنى المطلوب إحصائياً.

بما أن الحد الأدنى المطلوب إحصائياً لحجم العينة هو 157 مفردة، ولتفادي الفقد في الاستثمارات بعد التوزيع فقد أضفنا ما نسبته 10 % من حجم العينة (157 \* 10 % أي 16 استثمارة)، وبالتالي فقد تم توزيع 173 استثمارة، أي (173=16+157) استرجع منها 165 استثمارة، وبعد مراقبة الاستثمارات المسترجعة وترقيمتها وإعدادها للتفريغ، تم الاستغناء عن 4 استثمارات لعدم استيفائها للشروط المطلوبة للتفريغ. وفي الأخير تم اعتماد 161 استثمارة، وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً المقدر بـ 157 استثمارة، وهذا ما يسمح لنا بإجراء الاستدلالات الإحصائية المطلوبة (2).

## 2. خصائص العينة

إن معرفة الخصائص العامة التي تميز مفردات عينتنا المختارة تساعدنا على تفسير وتوضيح لبعض المواقف والاتجاهات التي جاءت كرد فعل من طرف المبحوثين، لما لخصائص العينة من حيث الأبعاد النفسية والاجتماعية من تأثير على سلوك وإجابات المبحوثين، حيث تساعدنا معرفة هذه الخصائص على معالجة تساؤلات الدراسة بطريقة فعالة وواضحة وبالتالي تدعم تحليلنا وتفسيرنا للنتائج المتوصل إليها في علاقة الإتصال التنظيمي وتأثيره على الإنتماء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

1- محمد شامل بهاء الدين فهمي، المرجع نفسه، ص 120.

2- محمد شامل بهاء الدين فهمي: المرجع نفسه، ص 121.

من خلال ما تحصل عليه الباحث من معطيات ميدانية، أمكنه توضيح خصائص العينة في الجداول الآتية:

## 1.2- الجنس:

يعتبر عامل الجنس من العوامل الأساسية في التعبير عن الدور الذي يلعبه كل من المرأة والرجل في المجتمع، في ميادين التربية والتعليم والعمل بشكل عام، وتتميز المجتمعات المتطورة بتقارب بين عدد أعضاء العنصر النسوي مقارنة بالرجال وهو ما يعكس نوعاً من المساواة والعدالة في توزيع الأدوار والمهام بين الرجل والمرأة، فكلما كان نصيب المرأة ودورها في مختلف مجالات الحياة متقدماً، كلما عكس ذلك درجة ومستوى التقدم والتفتح الاجتماعي، فما هو حجم وأهمية العنصر النسائي في المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة؟

هذا ما نحاول الكشف عنه من خلال الاطلاع على المعطيات التي يتضمنها الجدول رقم (02)

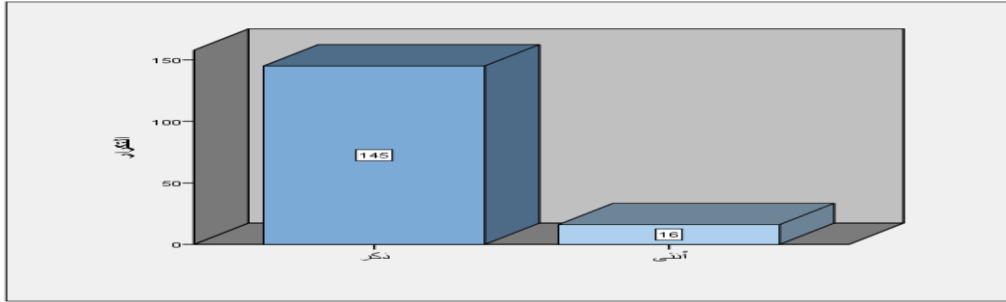
جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90,1	145	ذكر
9,9	16	أنثى
100,0	161	المجموع

## سؤال رقم: 01

فيما يخص توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من فئة الذكور بنسبة 90.01%، أما فئة الإناث فكانت بنسبة 9.09%، وهذا بطبيعة الحال يمكن إرجاعه إلى طبيعة عمل المؤسسة وما تطلبه من مجهود عضلي واستمرارية العمل في الورشات 24 ساعة على 24 ساعة. نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم التوازن الجندي وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل الذي يحتاج مجهودات عضلية أكبر خاصة في هذه المؤسسة ومورفولوجية تكون لدى الذكور أكبر من الإناث، حيث أن أغلب الإناث يشتغلون في مهام تقنية جدا و الأعمال الإدارية، وكذلك أن المؤسسة تشتغل بنظام الورديات أي 24 ساعة على 24، ويعتبر متغير الجنس من المتغيرات الرائدة التي تؤثر على الجانب الوظيفي للمؤسسة والمتغيرات التي تشتغل داخل الفضاء العملي بالمؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر ببعد الانتماء إلى المؤسسة وتأثيره على جودة الإتصال.

شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس



## 2.2- الحالة العائلية:

تؤثر الحالة العائلية على أداء العامل في كل نشاط علمي أو فكري أو عضلي، وذلك بحكم أن العامل المتزوج، عادة ما تكون مسؤوليته أكبر من العامل العازب، سواء في مجال التكفل بالعمل، والإنفاق على أفراد الأسرة أو فيما يتعلق بما يتوفر عليه من الوقت والفرص التي يخصصها من أجل التدريب، لذلك فمن الطبيعي أن يكون هناك تأثير لهذا المتغير على العمل والمؤسسة، وهو متباين عند العزاب منه عند المتزوجين، فما هي خصائص عينة البحث التي نتناولها في هذه الدراسة؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه استناداً على ما يتوفر عليه الجدول رقم (03).

وهذا ما يساعد على تحقيق الاستقرار المهني للموظف وزيادة عامل الولاء الدائم وعدم التغيب والتأخر عن العمل وكذا شعور العامل بالاستقرار والانتماء، في عملية متبادلة بين المؤسسة والعامل.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية

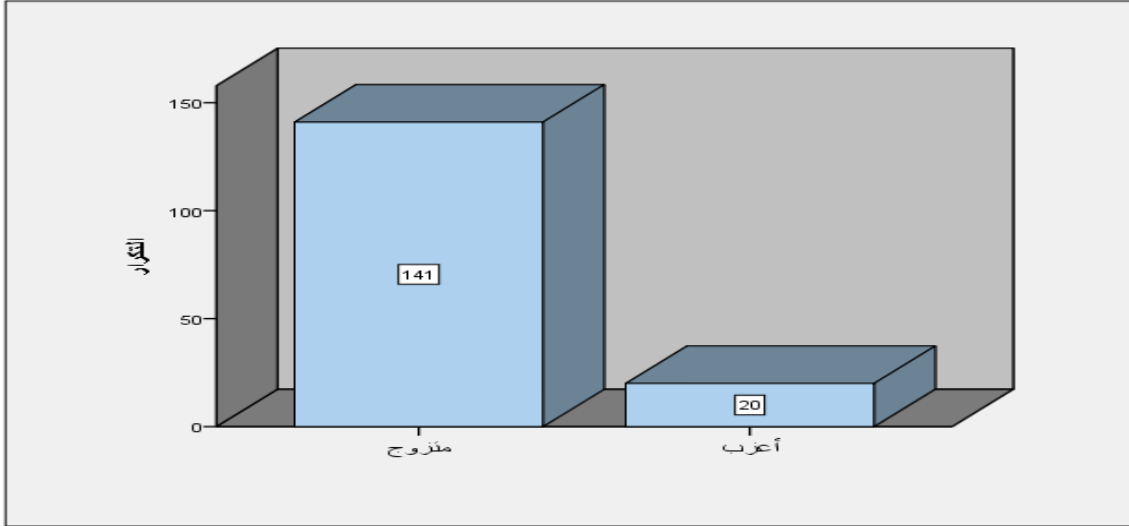
النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
87,6	141	متزوج
12,4	20	أعزب
100,0	161	المجموع

## سؤال رقم: 02

فيما يخص توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين بنسبة 87.6%، أما فئة العزاب فكانت بنسبة 12.4%، وهذا يمكن تفسيره بالرجوع إلى

الفئات العمرية التي تتواجد بالمؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة الثقافة المجتمعية السائدة والتي تحت على الزواج المبكر.

شكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية



### 3.2- السن:

يمثل الشباب روح وديناميكية المجتمع وأمله في مستقبل واعد إذا أحسن توجيهه والتعامل معه، أي أن لعامل السن دور كبير وذا أهمية في تحديد مطالب ورغبات الفئات العمالية وما يحدثه من حركية، ذلك أن رغبة وطموح شاب ليست هي نفسها رغبة وطموح كهل. فما هو معدل أعمار أفراد العينة؟ ذلك ما نستشفه من النتائج التي جاء بها الجدول التالي:

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
68,9	111	40-18
31,1	50	60-41
100,0	161	المجموع

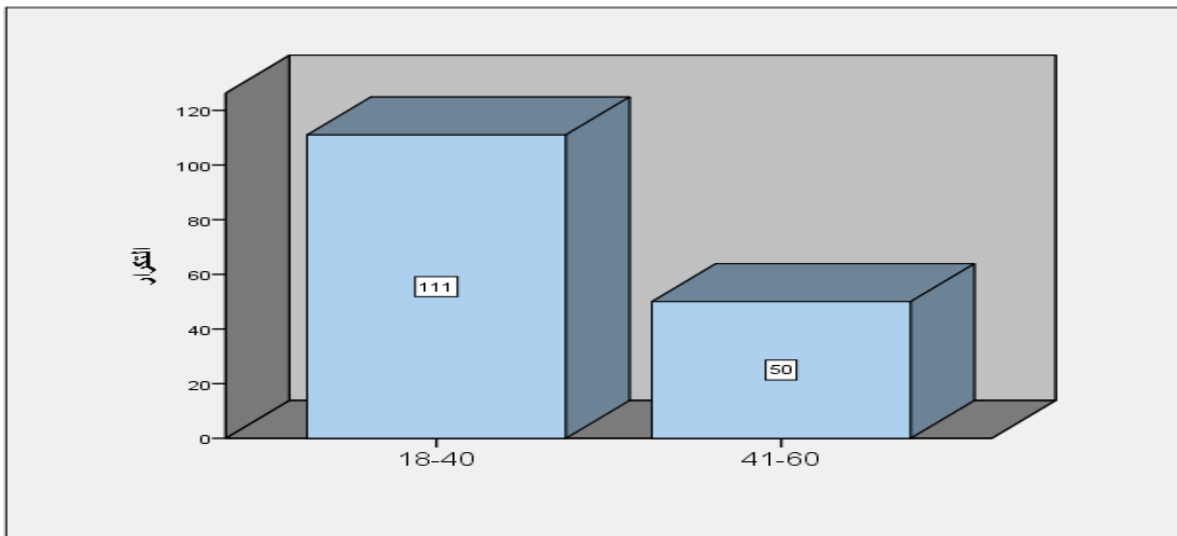
سؤال رقم: 03

فيما يخص توزيع أفراد العينة وفق متغير السن، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من فئة 18-40 سنة بنسبة 68.9%، أما الفئة العمرية من 41-60 سنة فكانت بنسبة 31.1%، وهذا يمكن تفسيره بالرجوع إلى طبيعة الوظائف الموجودة بالمؤسسة والتي تتطلب الشريحة العمرية الشابة لما يحتاجه العمل من جهد عضلي وفكري.

يمثل الشباب روح وديناميكية المجتمع وأمله في مستقبل واعد إذا أحسن توجيهه والتعامل معه، أي أن لعامل السن دور كبير وذا أهمية في تحديد مطالب ورغبات الفئات العمالية وما يحدثه من حركية، ذلك أن رغبة وطموح شاب ليست هي نفسها رغبة وطموح كهل.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الشباب هي الاكثر مما يعني الحيوية والمرونة وهذا ما يعني الإنتماء المستمر والمتواصل ما يعني جهودا متواصلة وسيرورة عمل وخبرات ما في في المؤسسة.

شكل رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن



4.2- المؤهل الدراسي:

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
50,3	81	جامعي
44,1	71	ثانوي
5,6	9	متوسط وأقل
100,0	161	المجموع

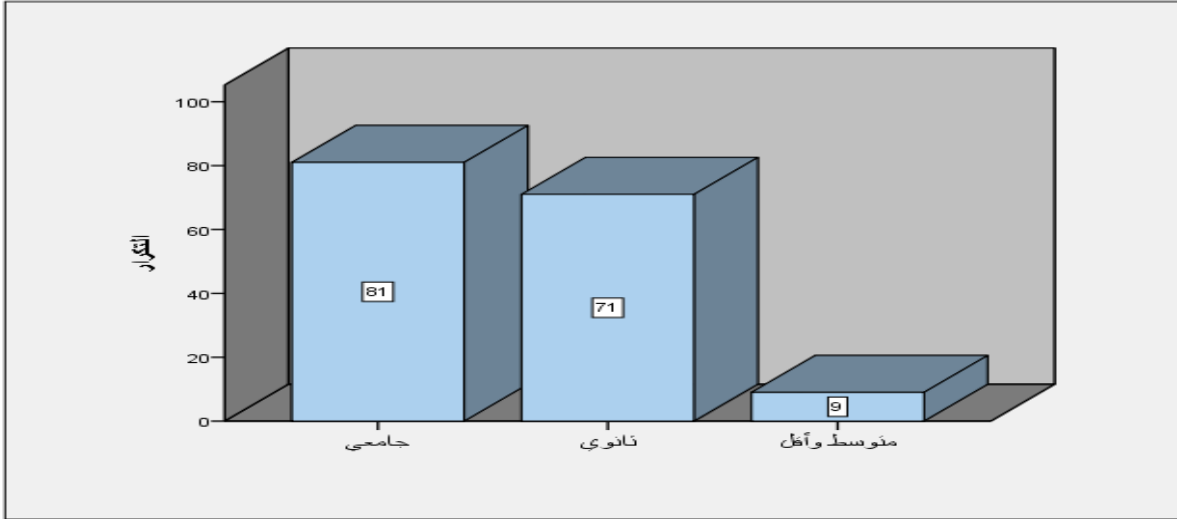
سؤال رقم: 04

فيما يخص توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من الجامعيين بنسبة 50.3 %، أما ثاني نسبة فقد مثلتها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 44.1 %، أما آخر نسبة والتي قدرت ب 5.6 بالمائة فقد مثلتها فئة العمال ذوي المستوى المتوسط وأقل.

إن التمثيل الأعلى لذوي المستوى العالي الذي يسمح للأفراد خاصة وأن أغلبهم لهم تكوين مهني سواء في الاختصاص أو في فروع أخرى قريبة منه، وهذا يكسب الأفراد قدرة على المقارنة وإبداء الرأي واستشراف للمستقبل وكذلك تمكن المسيرين من استغلالها في نشر وعي مهني يسمح بإحداث نوع من الفعالية وكذا الرفع من الإنتاجية وتسمح بالتالي للمؤسسة من وضع أهداف مهنية تتماشى وطموحات الأفراد وإمكانيات المؤسسة ومن ثم إحداث الرضا الوظيفي.

يلاحظ ان اغلبية المبحوثين جامعيين وهذا راجع الى طبيعة توظيف العمال خاصة وأن هذا العمل يتطلب توفر مستوى تعليمي لما يتضمنه من دقة واحترافية وهذا يؤكد حرص المؤسسة على الاستفادة من الخبرات الاكاديمية في تسيير أعمالها كما أن النسبة الكبيره من الاداريين من الجامعيين يساعد المؤسسة على تطوير أساليب جديدة في العمل يؤدي الى تنمية روح الانتماء وتحسين الاتصال في ما بين العاملين.

شكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي



5.2- مدة الخدمة بالمؤسسة:

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير مدة الخدمة بالشركة

مدة الخدمة بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية	المتجمع الصاعد للنسب المئوية
أقل من 5 سنوات	40	24,8	24,8
من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	52	32,3	57,1
من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	66	41,0	98,1
أكثر من 25 سنة	3	1,9	100,0
المجموع	161	100,0	

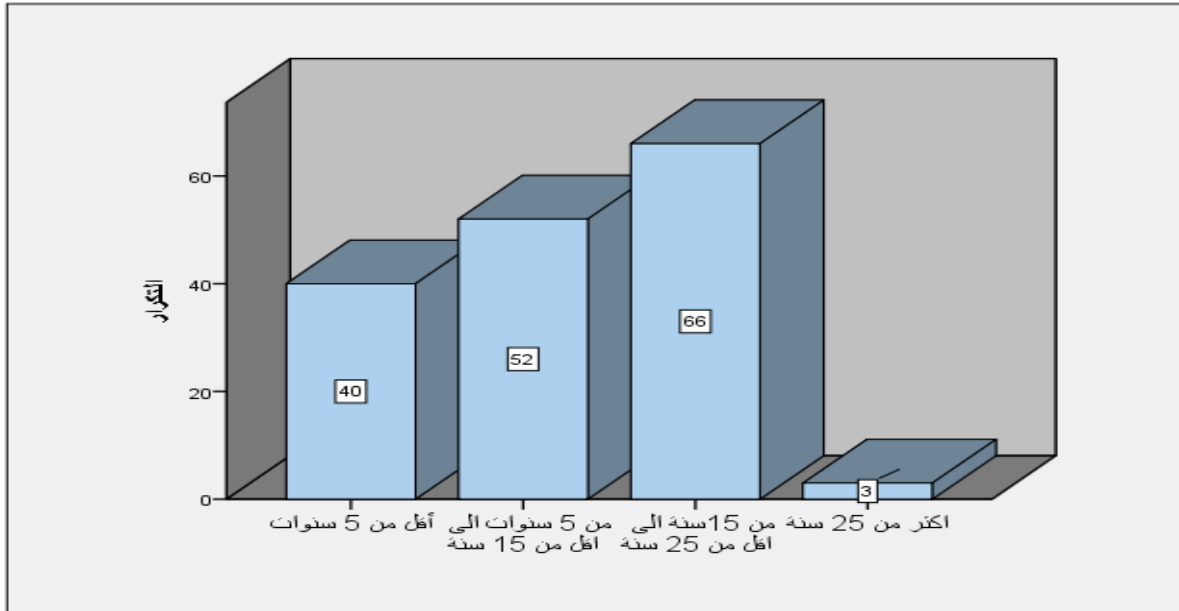
سؤال رقم: 05

فيما يخص توزيع أفراد العينة وفق متغير مدة الخدمة بالمؤسسة، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي من فئة من 15 إلى 25 سنة خبرة بنسبة 41%، أما النسبة الثانية والتي قدرت ب 32.3% والتي مثلت مدة الخدمة من 05 إلى 15 سنة، أما ثالث نسبة والتي قدرت ب 24.8% مست الذين كانت مدة خدمتهم بالمؤسسة 05 سنوات وأقل، أما رابع نسبة والتي قدرت ب 1.9% فقد مست الذين لديهم 25 سنة مدة خدمة بالمؤسسة وأكثر.

أن لعامل الزمن والأقدمية في أي مؤسسة تأثير بالغ في النظر للأشياء وتكوين اتجاه لدى الشخص صاحب الخبرة،

إن هذا الاختلاف في الفارق بين سنوات الأقدمية يمكن تفسيره بفترات التوظيف وفترات التسريح العمالي التي شهدتها المؤسسة، وبالرجوع إلى معطيات داخلية للمؤسسة بخصوص التوظيف نلاحظ أن هناك سنوات لم يوظف فيها طيلة سنة كاملة أي عامل (سنوات: 1990، 1992، 1993، 1997)، للعلم فإن المؤسسة في سنة 1997 عرفت عملية التسريح الجماعي للعمال، حيث تراجع عدد العمال من حوالي 18000 عامل إلى أقل من 6000 عامل، وهذا في كامل المركب.

شكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير مدة الخدمة بالشركة



6.2 - الفئة السوسيو مهنية:

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية	المتجمع الصاعد للنسب المئوية
إطار	81	50.3	50.3
تحكم	08	5.0	55.3
تنفيذ	72	44.7	100,0
المجموع	161	100,0	

سؤال رقم: 06

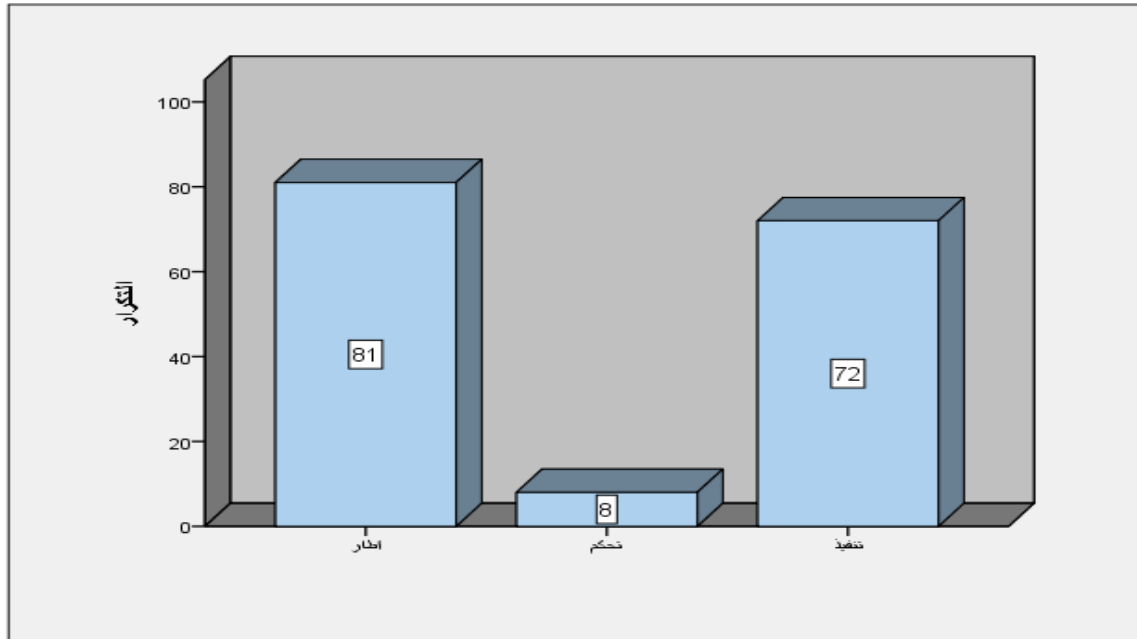
فيما يخص توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي نسبة الإطارات والتي قدرت بنسبة 50.3 %، أما النسبة الثانية والتي مست الفئة السوسيو مهنية التنفيذ فكانت بنسبة 44.7 %، أما آخر نسبة والتي قدرت ب 5.0 % فقد مثلت فئة التحكم.

تتميز الفئات السوسيو مهنية المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة بتنوعها واختلاف في تعدادها بالنظر إلى طبيعة الخدمة التي تقدمها مثل هذه المؤسسات، كما أن الفئات المهنية هذه تختلف نظرتها لموضوع الاتصال والانتماء باختلاف مستواها العلمي والمعرفي ذلك أن هذا المستوى يلعب دورا هاما في تكوين الاتجاه وهذا راجع إلى الخلفية الفكرية لدى كل فرد، إذ من المنطقي والعملي أن يكون ترتيب الفئات السوسيو مهنية عدديا على النحو التالي عون تنفيذ، عون تحكم، إطار وهذا راجع إلى طبيعة العمل الصناعي في هذه المؤسسة إذ لو كانت مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا العالية لأمكن ملاحظة عدد أكبر من الإطارات وأقل من عمال.

إن النسبة الغالبة في الفئات السوسيو مهنية هي أعوان التأطير وهذا الخلل يرجعه المسؤولين الى طبيعة طريقة التصنيف المعتمدة في المؤسسة حيث يراعى فيها عدد من المعايير، وقد تكون هذه المعايير غير موضوعية بالنظر إلى تداخل عدة عوامل خارج المعايير البيروقراطية في عمليات منح صفة الفئة السوسيو مهنية، مما ساهم في وجود هذا الخلل الهيكلي في المؤسسة وبالرغم من ذلك فإن علاقات العمال فيما بينهم كما تم ملاحظته تؤشر على الثقة المتبادلة وسلاسة الاتصال بين مختلف الفئات السوسيو مهنية

وفي مختلف الوحدات التنظيمية، وهذا بسبب التواجد الدائم والاندماج الحاصل بين مختلف العاملين بالمؤسسة.

شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة السوسيو مهنية



## خلاصة الفصل

إن ضبط الدراسة من خلال التطرق إلى المجال البشري، المكاني و الزمني وكذلك العينة وكيفية الإشتغال عليها وذلك بالإستناد إلى الأسس والإجراءات المنهجية في تحصيل المعلومات والبيانات الإحصائية الميدانية، بقصد تحويل الأرقام والنسب من معطيات جامدة إلى مدلولات كيفية تحاول الإجابة عن الأسئلة التي جاءت بها الدراسة الراهنة من خلال معالجتها و تبويبها و عرضها في جداول بسيطة وأخرى مركبة، كذلك تم التطرق إلى بيانات المحور الأول من الإستمارة و الخاصة بالمعطيات الديموغرافية من خلال تفسيرها و تحليلها.

# الفصل السادس:

تحليل المعطيات الميدانية

اختبار الفرضيات

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي نصها "يؤدي انسياب التعليمات والأوامر بطريقة سلسلة ومرنة (حسب التدرج الهرمي) إلى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين بالمؤسسة".

ولاختبار تحقق الفرضية الفرعية الأولى استخدم الباحث النتائج المتحصل عليها من الجداول التالية: (من الجدول 07 إلى غاية الجدول 19).

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أسلوب التواصل الأكثر استعمالا الذي تستخدمه الإدارة مع العمال

المتجمع المساعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
11.2	11.2	11.2	18	الأسلوب الشفهي
23.6	12.4	12.4	20	الأسلوب الكتابي
100.0	76.4	76.4	123	الاثنتين معا
	100.0	100.0	161	المجموع

تبين لنا معطيات هذا الجدول رقم 08 والذي يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير أسلوب التواصل الأكثر استعمالا والذي تستخدمه الإدارة مع العمال حيث يتبين أن أكبر نسبة مئوية 76% والتي تعكس الأسلوبين معا أي الأسلوب الشفهي والأسلوب الكتابي وتليها نسبة 12.4% و 11.2% على التوالي وهما نسبتين متقاربتين يعكسان على التوالي الأسلوب الكتابي والأسلوب الشفهي.

يمكن القول أن الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية فلسفتها هي استعمال الأساليب الكتابية والشفهية بشكل متقارب فهناك من الوضعيات المهنية أين يفضل استعمال الأسلوب الكتابي مثل اللوائح والمنشورات التي تأتي من الهيئة العليا للمؤسسة وفي وقت آخر ووفق وضعية مهنية أخرى تحتاج الإدارة إلى استعمال

الأسلوب الشفهي مثل الاجتماعات الدورية التي تخص الأقسام والمصالح المختلفة والتي تكون بين الهيئة الإدارية والهيئة التنفيذية. ان تدفق المعلومات من الإدارة الى العمال و بوضوح هذه المعلومات يساعد على قيام بمعمل دوب جودة وكفاءة، عالية ويقضي على سوء الفهم والغموض والشائعات وهو ما يؤدي الى توطيد المعايير والسلوكيات التي تهدف إلى تطوير وتنمية الانتماء لدى العاملين من خلال زيادة معدلات الثقة والذي يعبر عن استراتيجيتها التي تتضح ملامحها من خلال الجسر الذي تصنعه من خلال رؤية واضحة لمعالم الاتصال بينها وبين العمال.

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير صعوبة الأسلوب الشفهي في التبليغ الرسالة

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
20.5	20.5	20.5	33	أحيانا	مقبول
96.3	75.8	75.8	122	لا	
100.0	3.7	3.7	6	نعم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير صعوبة الأسلوب الشفهي في التبليغ حيث جاءت النتائج تبين أن اكبر نسبة تجيب بأن الأسلوب الشفهي ليس صعب في التبليغ أي أنه سهل بنسبة 75.8% تليها النسبة الثانية والتي قدرت بـ 20.5% والتي تقول بأن الأسلوب الشفهي أحيانا يكون صعب وأحيانا أخرى يكون سهل وفي الأخير تأتي نسبة 3.7% والتي تجيب بأن الأسلوب الشفهي هو فعلا أسلوب صعب للتبليغ الرسالة.

من خلال هذه النتائج نستطيع أن نقول أن اكبر نسبة من أفراد العينة تقر بأن الأسلوب الشفهي هو أسلوب سهل في التبليغ حيث أن الحوار المباشر ما بين مختلف الهيئات العاملة في المؤسسة هو الأسلوب الأسهل وفي تبليغ الرسائل المختلفة مابين الهيئات المختلفة وذلك على حسب رأي أفراد عينة البحث ويمكن تفسير ذلك من خلال اعتبار أن الحوار الشفهي المباشر يعتبر فعال في الكثير من الوضعيات ولاسيما المهنية

منها حيث أنه يعطي سهولة في انتقال الرسالة ما بين المرسل والمستقبل ولاسيما في الهيئات التنظيمية المعرفة ويكون ذلك في حدود صلاحيات ومهام كل منظمة.

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 75.8% من أفراد عينة الدراسة قد أقرروا بأنه لا توجد صعوبة في فهم ما يصل إليهم، يرجعون سبب ذلك إلى طبيعة أسلوب الاتصال الشفهي الذي يعتمد في هذه الحالة على المقابلات الشخصية التي تأخذ في الغالب طابع الحوار والنقاش، هذه الوسيلة تساعد في إرسال المعلومات واستقبالها دون وسائط وفي الوقت المناسب، حيث تصل إلى العاملين دون تشويش أو تحريف، وقد عزا ما نسبته 20.5% من المبحوثين من أفراد عينة الدراسة إلى أن هناك صعوبة أحيانا فقط في هذا النوع من الأسلوب الاتصالي، بينما نجد أن نسبة قليلة فقط من المبحوثين أكدت على الصعوبة التي يواجهونها في هذا النوع من الاتصال الذي يتم في المؤسسة وكانت نسبتهم تقدر بـ 3.7% من مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاتصال المفتوح

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
41.0	41.0	41.0	66	لا	مقبول
100.0	59.0	59.0	95	نعم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير الاتصال المفتوح حيث تبين النتائج أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث تفضل الاتصال المفتوح وذلك بنسبة 59% وتليها نسبة 41% تفضل الاتصال الغير مفتوح ولو حاولنا قراءة النتائج لفسرنا ذلك بأن عينة البحث لا تريد أن تكون هناك حواجز بين المرسل والمستقبل في وضعية الاتصال وهذا ربما يفسر وبالرجوع إلى الجدول رقم (08) النتائج المحصل عليها والتي تفيد بان أفراد العينة يفضلون أيضا الاتصال الشفهي وهو النوع الذي

يعكس نوعية الاتصال المفتوح وعليه فأغلبية أفراد عينة البحث تفضل الحوار المباشر كوضعية اتصالية ما بين الهيئات فيما بينها وكذلك ما بين الأفراد فيما بينهم في نفس الهيئة التنظيمية الممثلة. او ما يسمى بسياسة الباب المفتوح والذي يساهم في زيادة فعالية الاتصال إلى أعلى ويقوم بأشباعه كما يقوم باتباعها العديد من المسؤولين في المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وأنشطتها، بحيث تعتبر المنفذ الذي يرى المسؤول من خلاله العمل ولا يمكن للعامل ان يتصل بالمسؤول وهذا لوجود عوائق نفسية واجتماعية تمنع العامل من طرح مشاكله وطلباته وهذا راجع الى مبدأ عدم الثقة في النفس والقدرة على مقابلة المسؤول.

جدول رقم ( 11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تلقي كافة المعلومات الضرورية

المتجمع الصاعد لنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
28.0	28.0	28.0	45	بصفة دائمة
95.0	67.1	67.1	108	أحيانا
100.0	5.0	5.0	8	لا تتلقى أية معلومات
	100.0	100.0	161	المجموع

يبين الجدول أعلاه نتائج توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير تلقي كافة المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال، حيث جاءت النتائج ممثلة كأكبر نسبة في متغير أن المعلومات الكافية لا يمكن تلقيها إلا أحيانا وذلك بنسبة 67.1%، في حين النسبة الثانية والتي قدرت بـ 28% عكست مؤشر ديمومة الحصول على المعلومات الكافية في المؤسسة وفي الأخير جاءت نسبة 5% تعكس عدم تلقي أي معلومات ضرورية للعمل في المؤسسة.

يمكن إرجاع ذلك إلى عملية احتكار المعلومات الضرورية للعمل من طرف بعض الفئات السوسيو-مهنية للمحافظة على السلطة داخل المؤسسة أو عدم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومة أو كل ذلك.

أما النسبة الثانية التي تؤكد تلقيها بصفة دائمة للمعلومات، فيمكن تفسير ذلك بأنها المجموعة التي تكون قريبة من مصدر القرار وكذلك الفئة التي تتحكم في مصدر المعلومة أو تحتل مراكز عليا في الهرم التنظيمي داخل المؤسسة.

أما النسبة الأخيرة والتي أقرت بأنها لا تتلقى أية معلومات الضرورية لإنجاز المهام المطلوبة، يمكن تفسير ذلك بأنها فئة غير مهتمة وغير مبالية بسير العمل وهي تقع في أسفل الهرم التنظيمي للمؤسسة وهذا ما أكدته بعض الإطارات التقنيين عند المقابلات التي أجريت معهم.

بالرجوع إلى قراءة النتائج يمكننا القول أن الجزم بكفاية المعلومات الضرورية في المؤسسة لا يحصل عليه العامل إلا أحيانا وأن ديمومة الحصول على المعلومات الكافية كان أقل ما يكون وربما يرجع ذلك إلى التباين بين طريق إيصال المعلومات الكافية وما هي الطريقة المناسبة في ظروف معين وغير مناسبة في ظروف أخرى وعليه من الضروري أن تكون سوسولوجية الاتصال في المؤسسة محل الدراسة وفق طبيعة الرسالة المرسله وكذلك وفق الأفراد والهيئات الممثلين.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير من يقدم المعلومات حول طبيعة العمل وكيفية

انجازه

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
9.3	9.3	9.3	15	المدير	مقبول
82.0	72.7	72.7	117	المستول المباشر	
98.1	16.1	16.1	26	زملأوك في العمل	
100.0	1.9	1.9	3	لم تقدم لك أية معلومات	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه والتي تعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير من يقدم المعلومات للعامل حول طبيعة العمل وكيفية انجازه حيث جاءت النتائج بأكثر نسبة قدرت بـ 72.7% تفيد بان المسئول المباشر في العمل هو من يقوم بتقديم المعلومات حول منصب العمل وكيفية القيام

بالعمل، ثم تليها بعد ذلك نسبة 16.1% تفيد بأن الزملاء في العمل يقدمون المعلومات للعامل خاصة إذا كان عامل جديد حول مهنته وكيفية القيام بعمله وخاصة إذا كان في مستوى الهيئة التنفيذية أين العمل يكون أدائي أكثر منه فكري أو أداري وفي المرتبة الثالثة جاءت النسبة 9.3% والتي تعكس مؤشر المدير المسئول عن شرح الوظيفة للعامل وكيفية القيام بها والمقصود بالمدير هنا هو رئيس المصلحة أو القسم. في حين أن نسبة قليلة جدا غير معرفة إحصائيا تفيد بأن العامل الجديد عند بداية عمله لا يحصل على أي معلومات. وقد يفسر ذلك بأن من مهام المسئول المباشر هو الاهتمام بالعامل الجديد لاسيما من ناحية شرح مهنته وكيفية القيام بها لتحصيل أفضل النتائج سواء بالفائدة على المؤسسة وحتى بالفائدة على العامل لكي يتقدم في وظيفته.

جدول رقم (13) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير قيمة المعلومات المقدمة في الأداء

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
34.8	34.8	34.8	56	جيد	مقبول
82.0	47.2	47.2	76	حسن	
96.9	14.9	14.9	24	مقبول	
100.0	3.1	3.1	5	لا تؤثر في أدائك	
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول المبين أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير قيمة المعلومات المقدمة في الأداء حيث أن أكبر نسبة سجلها أفراد العينة والتي قدرت بـ 96.9% للمتجمع الصاعد للنسب المئوية والتي تعكس معنى القبول في قيمة المعلومات المقدمة وكفايتها في الأداء، تليها بعد ذلك نسبة 82% والتي تعكس أن الأداء حسن بمقارنة المعلومات المقدمة وتأتي في المرتبة الثالثة قيمة 34.8% تعكس الأداء الجيد.

يمكن تحليل ذلك من خلال قراءة المتجمع الصاعد للنسب المئوية باعتبار أن الأداء مفهوم كمي وكيفي وغير ثابت ويرتبط بمتغيرات أخرى تخص العامل وتخص المؤسسة حيث أنه قد تكون هناك عوامل أخرى تتحكم في الأداء الكمي والنوعي للعامل وتتعد من كفاية المعلومات المقدمة حول المنصب أو الوظيفة ونذكر على رأسه الأجر فالأجر يعتبر المحرك الرئيسي للأداء ويتمشى معه بالإيجاب وبالسلب وعليه جاءت النتائج الإحصائية دالة وفق المعنى التركيبي لمفهوم الأداء وعليه فالاهتمام بالاتصال داخل

المؤسسة من شأنه أن يحسن الأداء لدى العامل ولكن ليس بمعزل عن الأجر الذي يتقاضاه والتحفيزات المادية المقدمة له.

جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاهتمام المقدم من طرف المسؤول

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
53.4	53.4	53.4	86	اهتمام كبير	مقبول
92.5	39.1	39.1	63	متوسط	
100.0	7.5	7.5	12	منعدم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول رقم 13 والمبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير الاهتمام المقدم من طرف المسؤول حيث جاءت النسب المئوية تفيد بان هناك اهتمام كبير من طرف المسؤول بنسبة 53.4% في مقابل متجمع صاعد قدر بـ 53.4%، تليها بعد ذلك النسبة المئوية الثانية والتي قدرت بـ 39.1% في مقابل متجمع صاعد مثل أكبر نسبة والتي قدرت بـ 92.5% والتي تكس مؤشر اهتمام متوسط وفي المرتبة الثالثة تأتي نسبة 7.5% والتي تعكس مؤشر اهتمام منعدم.

يمكن تفسير ذلك من خلال أن معنى الاهتمام يختلف من عامل إلى آخر ومن مسئول إلى آخر من ناحية دلالة التعبير وعليه فالتشتت الإحصائي جاء متجمع عند متغير القبول وهي الدلالة الإحصائية المنطقية التي تعكس أن الاهتمام هو معنى مجرد ويختلف في دلالاته ومعانيه من شخص لآخر فما قد يراه عامل ما اهتمام قد يراه عامل آخر قلة اهتمام والعكس صحيح، إن إهتمام المسؤول بالعامل هو ما تبرزه دراسة نشرت سنة 2017 بواسطة مؤسسة استطلاعات لهيئة موارد بشرية، حيث أن الدراسة خلصت إلى أن 44% من الموظفين يتركون وظائفهم بسبب المدير، حتى ولو كانت هذه الوظيفة تضمن لهم مزايا مالية وإجتماعية، وهي النتيجة التي تتوافق مع المقولة الإدارية القديمة "الموظف يترك المدير ولا يترك الوظيفة".

جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود الروح العشائرية

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
72.7	72.7	72.7	117	نعم	مقبول
100.0	27.3	27.3	44	لا	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية قدرت بـ 72.7% تجيب بوجود الروح العشائرية بالمؤسسة في حين أن نسبة 27.3% تنفي وجود الروح العشائرية بالمؤسسة.

والمجتمع الصاعد للنسب المئوية يعكس القراءة الكلية التي تنفي بالضرورة وجود الروح العشائرية بالمؤسسة خصوصا وأنها مؤسسة من الناحية السوسيو-ثقافية لا تعكس هذا المعنى فالدلالة الانثروبولوجية لمؤسسة الحجار تفيد بأنها تبتعد كمنظمة عن السوسيوولوجية العشائرية.

وهو ما ذهب إليه موريس مارك إذ يرى بأن خصوصيات المجتمع وثقافته تتجلى في المؤسسات المختلفة من خلال مؤسساتها التي تبني على قاعدة القرابة إذا كانت في المجتمع الاصلي و قد نجد لها أشكال ما داخل المنظمات الصناعية والإدارية في التأثير الاجتماعي بين كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ومنه تظهر العلاقات غير رسمية وتتجلى علاقات القرابة من خلال سلسلة دموية بين العمال أو بين المدير والعمال فتصبح الرابطة العشائرية أقوى من أليات ضبط العلاقات الرسمية فنجد هؤلاء الأشخاص يستخدمون قنوات إتصال غير رسمية ولا يعترفون بحدود السلطة الرسمية مع شعور الفرد بالانتماء لإقاربه داخل المؤسسة يجد الجو ملائم له لهم بصورة غير رسمية وعلاقات العمل غير رسمية.

جدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أفضل طريقة للاتصال بين العاملين والمسؤولين

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
44.1	44.1	44.1	71	بواسطة الإعلانات المكتوبة	مقبول
100.0	55.9	55.9	90	الاتصال الشفهي المباشر	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أفضل طريقة للاتصال بين العمال والمسؤولين حسب استجابات أفراد عينة البحث هي الاتصال الشفهي المباشر وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 55.9% في حين أن الاتصال بواسطة الإعلانات المكتوبة مثلت نسبة 44.1% وهي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى في حين أن المتجمع الصاعد يعكس نسبة كلية للاتصال الشفهي المباشر بكلية 100% في مقابل 44.1% للمتجمع الصاعد للنسب المئوية لمؤشر الإعلانات المكتوبة.

وهذا بما يفسر النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (9 و 10) والذي يفيد بأن الاتصال الشفهي هو الذي يبحث عنه ويحبذه أفراد العينة على اعتبار الرسالة تكون سهلة للوصول.

أما بالنسبة للإعلانات المكتوبة فهي وسيلة غير ناجحة للاتصال لان العديد من العمال وكذلك ثقافة العمل بالمؤسسة الجزائرية بعيد عن قراءة الإعلانات فالقليل من يهتم بالإعلانات ويسعى للإطلاع عليها مما يصعب وصول الرسالة. لقد أولت المؤسسات في الفترة الأخيرة إهتمام بالغ بالعاملين وهذا لأنهم المصدر الحقيقي لخلق القيمة والتميز، كما نرى بأن أفضل طريقة للتواصل بين العمال والمسؤولين هي المرونة في العمل للتكيف مع المتغيرات الخاصة في أنظمة التسيير العالمية مع التغيير المستمر لوسائل التكنولوجيا وأنظمة الإدارة.

جدول رقم (18): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال التنازلي ومتغير المؤهل الدراسي في الأسئلة

(س 7 - س 16)

المؤهل الدراسي	المؤشرات	
-022-	معامل الارتباط	س 7
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.771	معامل الارتباط	س 8
	مستوى الدلالة	
	العينة	
161	معامل الارتباط	س 9
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.107	معامل الارتباط	س 10
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.159	معامل الارتباط	س 11
	مستوى الدلالة	
	العينة	
161	معامل الارتباط	س 12
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-022-	معامل الارتباط	س 13
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.771	معامل الارتباط	س 15
	مستوى الدلالة	
	العينة	
161	معامل الارتباط	س 16
	مستوى الدلالة	
	العينة	

من خلال قيمة معامل الارتباط (كاندال) للسؤال الأولي والمقدرة بـ: 0,02- نقول أنه توجد علاقة

ارتباطية عكسية سالبة بين محور المؤهل الدراسي والسؤال س 7 عند مستوى الدلالة 0.77 وأنه لا توجد

علاقة بين المحور (الاتصال التنازلي) والسؤال وهذا دليل على أن السؤال (س 7) لا علاقة لها بمضمون المحور أي إن الاتصال الشفهي الذي أتت به السؤال السابعة والتي يعكس أسلوب التواصل الأكثر استعمالاً والذي تستخدمه الإدارة مع العمال ليس له علاقة بمتغير المؤهل الدراسي وبالتالي بقيمة التباين بالسؤال (س 7) كما هو الحال بالنسبة للأسئلة (س 9) و(س 15) التي تعكس علاقة عكسية سالبة بينها وبين متغير المؤهل الدراسي باعتبار أن قيمة كاندل المحصل عليها في الأسئلة المذكورة أعلاه جاءت كما يلي (-0.128 و -0.257) وعليه نستطيع القول أن الاتصال المفتوح ونظام العشائرية بالمؤسسة لا ينتمي إلى المحور (غير دال) أما باقي الأسئلة الأخرى (س 8-س 10-س 11-س 12-س 13-س 16) فهي تعكس علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التنازلي و متغير المؤهل الدراسي من خلال مؤشرات دالة مثل الاتصال الشفهي وتلقي المعلومات والحصول عليها كلها مؤشرات تخدم المحور وذلك حسب قيم الارتباط لكاندل الظاهرة في الجدول أعلاه وعليه يمكن أن نقول من خلال الجدول المبين أعلاه وحسب نتائج معامل الارتباط لكاندل وبالرجوع إلى مؤشرات المحور الدالة في الأسئلة من (س 7-س 16) أنه توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التنازلي و متغير المؤهل الدراسي أي أن المؤهل الدراسي يحدد طبيعة الاتصال المستعمل في المؤسسة حسب العاملين بها، فكل عامل يفضل نوع من الاتصال له علاقة مع مؤهله الدراسي.

جدول رقم (19): يوضح طبيعة العلاقة بين محور الاتصال التنازلي ومتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	محور الاتصال التنازلي	
.399**	معامل الارتباط	س 7
.000	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.011	معامل الارتباط	س 8
.875	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.301**	معامل الارتباط	س 9
.000	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.043	معامل الارتباط	س 10
.556	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.132-	معامل الارتباط	س 11
.067	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.113	معامل الارتباط	س 12
.107	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.223**	معامل الارتباط	س 13
.002	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.063-	معامل الارتباط	س 15
.396	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.160*	معامل الارتباط	س 16
.032	مستوى الدلالة	
161	العينة	

يوضح الجدول المبين أعلاه نتائج معامل الارتباط لكاندال لمحور الاتصال التنازلي وفق متغير الخبرة

المهنية حيث جاءت نتائج معامل الارتباط لكاندال موجبة في بعض المؤشرات وسالبة في بعض

المؤشرات الأخرى كما يلي:

الأسئلة ( س 9-س 11-س 15 ) جاءت قيمة كاندال فيها سالبة على التوالي (  $-0.301$  /  $-0.132$  /

$0.65 -$  ) وبالتالي المؤشرات هذه الثلاثة لا تخدم محور الاتصال التنازلي.

أما بالنسبة للمؤشرات المتبقية والتي عكست قيم موجبة لمعامل الارتباط لكاندل فهي تخدم محور الاتصال

التنازلي حيث نجد أنه توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التنازلي (المؤشرات الدالة إحصائياً)

ومتغير الخبرة المهنية.

إن فعالية الاتصال مهما كان اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل أو العكس يستند إلى ظروف عملية معينة

ومدة زمنية ضرورية تعمل على تنشيط وتفعيل عملية الاتصال التنازلي وبالتالي فالخبرة المهنية كلما

زادت كلما زادت من فعالية عملية الاتصال.

جدول رقم (20): يوضح طبيعة العلاقة بين الاتصال التنازلي ومتغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	الاتصال التنازلي	
-0.229**	معامل الارتباط	س 7
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.002	معامل الارتباط	س 8
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.146	معامل الارتباط	س 9
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.054	معامل الارتباط	س 10
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.259**	معامل الارتباط	س 11
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.001	معامل الارتباط	س 12
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.004	معامل الارتباط	س 13
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.954	معامل الارتباط	س 15
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.145	معامل الارتباط	س 16
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.052	معامل الارتباط	س 7
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.073	معامل الارتباط	س 8
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.317	معامل الارتباط	س 9
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.002	معامل الارتباط	س 10
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.981	معامل الارتباط	س 11
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.125	معامل الارتباط	س 12
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.104	معامل الارتباط	س 13
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.172*	معامل الارتباط	س 14
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.025	معامل الارتباط	س 15
	مستوى الدلالة	
	العينة	
161	معامل الارتباط	س 16
	مستوى الدلالة	
	العينة	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس دلالة الارتباط حسب معامل الارتباط لكاندل بين محور الاتصال التنازلي ومتغير الفئة السوسيو مهنية حيث تبين نتائج معامل الارتباط أن القيم المحصل عليها لكاندل التي تخص الأسئلة

وهي قيم سلبية لمعامل الارتباط كاندل جاءت كما يلي: (س7-س10-س12-س13-س16) (-0.22 / -0.04 / -0.073 / -0.02، -0.172) أي أن هذه الأسئلة لا تنتمي إلى محور الاتصال التنازلي من ناحية الارتباط الموجب بل تعكس دلالة ارتباط سالب وبالتالي فهي لا تخدم المحور.

إذا حاولنا تقديم قراءة لهذه النتيجة فنقول أن كل مؤشرات الاتصال التنازلي التي تخص الأسئلة المحددة أعلاه لا تؤكد ارتباط اجابات المبحوثين بمتغير الفئة السوسيو مهنية بخصوص الاتصال النازل.

أما النتائج المحصل عليها والتي تخص الأسئلة (س8-س9-س11-س15)

قد دلت على قيم موجبة لمعامل الارتباط كاندال مثل (0.14 / 0.25 / 0.14 / 0.125) وبالتالي نستطيع أن نقول بالنسبة لهذه الأسئلة أنها تعكس حالة ارتباط موجب بين محور الاتصال التنازلي ومتغير الفئة السوسيو مهنية.

وبالرجوع إلى دلالة الأسئلة نجدها تعكس الاتصال الشفهي والاتصال المفتوح وتلقي المعلومات غالبيتها جاءت غير دالة بالنسبة للمحور وبالتالي لا توجد العلاقة الارتباطية الموجبة بين هذه الأسئلة من محور الاتصال التنازلي ومتغير الفئة السوسيو مهني.

### القرار:

من خلال ما سبق نجد أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت حيث يؤدي انسياب التعليمات والأوامر بطريقة سلسلة ومرنة (حسب التدرج الهرمي) إلى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين بالمؤسسة.

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي نصها "تساهم سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى في عملية التعاون بين العمال والإدارة".

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استخدم الباحث النتائج المتحصل عليها من الجداول التالية: (من الجدول 20 إلى غاية الجدول 31).

جدول رقم (21): يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير طلب المساعدة في حل المشكلة من طرف المدير

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
47.8	47.8	47.8	77	مساعدتك على تحليل المشكلة	مقبول
100.0	52.2	52.2	84	تأجيل النظر في مشكلتك	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول رقم 17 المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير طلب المساعدة من طرف المدير في حل مشكلة، حيث جاءت إجابات أفراد العينة متقاربة منة خلال أكبر نسبة والتي قدر بـ 52.2% في مقابل المتجمع الصاعد للنسب المئوية والذي قدر بـ 100 التي تفيد بأنه أثناء طلب المساعدة من طرف المدير في حل مشكلة قائمة يقوم المدير بعملية تأجيل النظر في حل المشكلة وأما النسبة المئوية المتبقية والتي قدر بـ 47.8% تفر بأنها عندما تطلب المساعدة من طرف المدير في حل المشكلة فإنه يستجيب لذلك ويساعد في حل المشكلة.

إن الاتصال التصاعدي الذي يقيس النظام الهرمي للعامل يتميز بالفعالية والتبادل حتى تكون النتيجة المطلوبة وعليه من الضروري جدا مرونة الاتصال بين الهيئات الممثلة حسب نظام الهرمية.

جدول رقم (22): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأسلوب المستعمل عند الاتصال بالإدارة

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
47.2	47.2	47.2	76	الأسلوب الشفوي	مقبول
100.0	52.8	52.8	85	الأسلوب الكتابي	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يقيس توزيع أفراد العينة حسب متغير الأسلوب المستعمل في الاتصال بالإدارة حيث جاءت النتائج دائما متقاربة حيث أن الأسلوب الكتابي في الاتصال هو الذي سجل أكبر نسبة والتي قدرت بـ 52.8% في مقابل النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 47.2% تجيب بأن الأسلوب الشفوي هو الأسلوب المستعمل أثناء الاتصال مع الإدارة.

حسب طبيعة الرسالة والأشخاص المعنيين بالوظيفة الاتصالية سواء المرسل أو المستقبل وخاصة في المؤسسات التي تحكمها قوانين وأعراف معينة وضعت خصيصا لحماية نظام المؤسسة فإن الاتصال الكتابي يعتبر من أهم وضعيات الاتصال وخاصة إذا تعلق الأمر بمطالب معينة أو بمطالب معينة وعليه جاءت النتائج مدعمة لهذا التفسير في حين لا نستطيع أن نغفل عن النسبة المئوية الثانية والتي لديها دلالتها الإحصائية تفضل استعمال الأسلوب الشفوي باعتباره الأسلوب المباشر والاني والذي قد يكون مفيد في الحل المباشر والسريع لبعض الوضعيات الاتصالية المتاحة.

جدول رقم ( 23 ) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير غموض الرسائل الإدارية

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
24.8	24.8	24.8	40	لا	مقبول
100.0	75.2	75.2	121	نعم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير غموض الرسائل الإدارية حيث تبين النتائج أن أكبر النسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 75.2% تفيد بغموض الرسائل الإدارية وبالتالي الصعوبة في التعامل معها في حين أن نسبة فقط قدرت بـ 24.8% لصالح عدم وغموض الرسائل الإدارية أي تفيد بوضوحها وقد يفسر غموض الرسائل الإدارية بطبيعة الاتصال ونوعه فعادة الاتصال الكتابي قابل للتأويل وبالتالي الغموض وعليه جاءت النتائج متماشية ما المتغيرات القبلية التي ظهرت في الجدول (18) على عكس الاتصال الشفهي الذي يعطي مساحة للنقاش وبالتالي حل كل الغموض الممكن.

يؤثر غموض الرسائل الادارية داخل المؤسسة على الإتصال ووضوح الرسائل الادارية كالاوعية الدموية والاعصاب بالنسبة لجسم الإنسان فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والاحساسات التي تجعله يحي ويحس بالبيئة المحيطة به، وكذلك الإتصال يسمح للمعلومات والخبرات والافكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف افراد الجماعة بما يضمن إستمرار هذه الجماعة ووضوح الرسائل لتحقيق استراتيجيتها.

جدول رقم ( 24): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشخص المتصل به في حالة غموض

الرسالة

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
47.2	47.2	47.2	76	المشرف
82.6	35.4	35.4	57	الزملاء
96.9	14.3	14.3	23	المدير
100.0	3.1	3.1	5	أحد المسؤولين
	100.0	100.0	161	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يقيس متغير الشخص المتصل به في حالة غموض الرسالة من أجل توضيحها حيث كانت السؤال مفتوح وجاءت إجابات الأفراد العينة تتضمن إجابات مختلفة فالنسبة الأكبر والتي قدرت بـ 47.2% تفيد بأنه أثناء غموض الرسالة يتم الاستعانة بالمشرف المباشر في حين أن النسبة الثانية والتي قدرت بـ 35.4% تفيد بأنه أثناء الغموض يتم الاستعانة بالزملاء العاملين بنفس الهيئة

أو المصلحة وفي حين النسبة الثالثة والتي قدرت بـ 14.3% تفيد أنه يتم الاستعانة بالمدير، أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 3.1% تفر بأنها تلجأ إلى أحد المسؤولين عند غموض الرسالة الاتصالية.

جدول رقم ( 25): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير موقف الرئيس من الاقتراح لتحسين العمل

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
70.8	70.8	70.8	114	يسمعه ويأخذه بعين الاعتبار	مقبول
94.4	23.6	23.6	38	يسمعه ولا يأخذه بعين الاعتبار	
100.0	5.6	5.6	9	يشجعك على مزيد من الابتكار	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير موقف الرئيس من الاقتراح المقدم من طرف العامل لتحسين العمل حيث جاءت النتائج موزعة كما يلي :

بالنسبة لأكبر نسبة والتي قدرت بـ 70.8% تفيد بأن الاقتراح الذي يقدم يسمع ويأخذ بعين الاعتبار من طرف الرئيس، ثم تليها النسبة الثانية والتي قدرت بـ 23.6% تفيد بأن الاقتراح الذي يقدم من طرف الرئيس يسمع ولا يأخذ بعين الاعتبار، في حين النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 5.6% تفيد بأن الرئيس يشجع على مزيد من الابتكار والحلول.

إن سماع الاقتراحات المقدمة كطول لمشكلات معينة من طرف الرؤساء يعتبر وضعية صحية في المؤسسات التنظيمية لأنه يخلق جو من الحوار الايجابي والمسؤولية المشتركة لتطوير المؤسسة وتحسين منتوجها.

يساهم تقديم العاملين إقتراحات لتحسين العمل وظروف إنجازهم في زيادة الثقة بين المسؤولين والعاملين من خلال الاسلوب التشاركي حيث يتم استخدام النقاشات المنظمة ومجموعات العمل المشتركة، كما تساهم تلقي الاقتراحات بزيادة مرونة المعاملات التي من خلالها ينمي العامل الشعور بالانتماء للمؤسسة والاعتزاز بها.

جدول رقم (26): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير انعقاد الاجتماعات الدورية

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
57.1	57.1	57.1	92	لا	مقبول
100.0	42.9	42.9	69	نعم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير انعقاد الاجتماعات الدورية من أجل مناقشة سير العمل حيث جاءت أكبر نسبة تفيد بعدم انعقاد الاجتماعات الدورية وقدرت هذه النسبة بـ 57.1%، في حين النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 42.9% تفيد بانعقاد الاجتماعات الدورية.

إن انعقاد الاجتماعات الدورية يعتبر وضعية صحية تساعد في حل المشكلات في وقتها وتسمح للوضعية الاتصالية بالنمو والفاعلية من خلال هذه اللقاءات الدورية التي تتبادل فيها وجهات النظر سواء بين العاملين فيما بينهم أو بين العاملين والمسؤولين.

يعتبر الباحث كينان حصول الاجتماعات أمر ضروري على الرغم من أن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في الاجتماعات سيئة وتفتقر إلى السيطرة هي تلك الاجتماعات التي كانت مضيعة للوقت في حين أن الاجتماع الفعال هو تلك الاجتماعات الدورية اسبوعيا أو شهريا أو سنويا ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن امثلتها اللجان الدائمة والمجالس.

جدول رقم (27): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مواضيع اتصال العمال بالإدارة

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
49.1	49.1	49.1	79	تبادل الأفكار حول طرق الإنتاج ووسائله وصعوباته	مقبول
69.6	20.5	20.5	33	البحث في إمكانية التكوين المهني وأفاق التقدم في المؤسسة	

99.4	29.8	29.8	48	تبادل المعلومات حول الوضعية الاقتصادية للمؤسسة
100.0	6.	6.	1	معرفة نظام الحوافز والأجور
	100.0	100.0	161	المجموع

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس مواضيع اتصال العمال بالإدارة حيث جاءت النتائج كما يلي :

أكبر نسبة قدرت بـ 49.1% تفيد بأن المواضيع المقترحة أثناء عملية الاتصال تدور حول تبادل الأفكار حول طرق الإنتاج، وسائله وصعوباته، أما النسبة الثانية والتي قدرت بـ 29.8% تعكس مؤشر تبادل المعلومات حول الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.

في حين أن النسبة الثالثة والتي قدرت بـ 20.5% تفيد بأن المواضيع المطروحة للنقاش أثناء عملية الاتصال مع الإدارة تتمحور حول البحث في إمكانية التكوين المهني وأفاق التقدم في المؤسسة أما آخر نسبة والتي قدرت بـ 6% فهي تعكس مؤشر الحوافز والأجور.

إن كل المؤشرات الدالة أعلاه كمتغيرات تعكس مواضيع الاتصال المطروحة بين الإدارة والعمال كلها مهمة وتصب في صالح تطوير المؤسسة إلا أن أهم مؤشر يدركه العامل ويسعى إليه هو مؤشر الحوافز والأجور جاء غير دال إحصائياً أي أن مواضيع الاتصال المطروحة بين الإدارة والعمال لا تشجع الحديث على نظام الحوافز والأجور في حين أننا نعرف أن المطلب المادي محرك ضروري لتحسين أداء العامل ومن الناحية النفس اجتماعية فالحديث أو فتح مجال الحديث حول نظام الأجور والحوافز بالنسبة للعامل من شأنه أن يطمئنه ويقوي دافعيته نحو الانجاز حتى ولو لم يكن أمر واقع.

وهنا الاختلاف كائن بين المؤسسات الخاصة ومؤسسات الدولة أين التعامل مع سيكولوجية العامل وسياسة تنمية الموارد البشرية يعتبر من أولويات المؤسسة على عكس مؤسسات الدولة.

جدول رقم (28): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الاتصال وعلاقته بالتسيير داخل المؤسسة

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
18.0	18.0	18.0	29	يسمح لكم بالمشاركة في تسيير بالمؤسسة	مقبول
100.0	82.0	82.0	132	لا يسمح لكم بالمشاركة في التسيير	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يقيس توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الاتصال وعلاقته بالتسيير داخل المؤسسة جاءت النتائج توضح أن 82% من أفراد عينة البحث تجيب بأن الاتصال الممارس داخل المؤسسة لا يسمح للعمال بالمشاركة في عملية التسيير وفي حين النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 18% فقط تفيد بأن الاتصال المستعمل داخل المؤسسة يسمح للعامل بالمشاركة في عملية تسيير المؤسسة.

من خلال دراستنا للمؤسسة تبين لنا أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جيد ما يساهم في تحسين عملية الإتصالات في جميع الإتجاهات مما يؤثر تأثير إيجابي على عملية التسيير، حيث يذهب علي السلمي "إلى أن عملية الاتصال تدور حيويًا في رفع كفاءة المنظمة من خلال تأثيرها على إتجاهات وسلوك الفرد من جهة ودوافعهم للعمل وتقبلهم لاهمية وأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى" وبالتالي تحقيق تفاعل ومرونة في الإتصال والتسيير داخل المؤسسة.

جدول رقم ( 29): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير فهم الدور

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
61.5	61.5	61.5	99	تسهيل عملية اندماجك في المؤسسة	مقبول
73.3	11.8	11.8	19	الاستماع لانشغالاتك	
78.3	5.0	5.0	8	تقديم كافة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة	

92.5	14.3	14.3	23	تشجيعك على تبادل المعلومات
98.8	6.2	6.2	10	مساعدتك على إيجاد موقعك داخل المؤسسة
100.0	1.2	1.2	2	لا يساعدك على فهم دورك
	100.0	100.0	161	المجموع

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير فهم الدور أين جاءت النتائج تبين بأن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 61.5% والتي تفيد بأن طبيعة الاتصال الممارس داخل المؤسسة يعمل على تسهيل عملية الاندماج داخل المؤسسة، ثم جاءت النسبة الثانية والتي قدر تبـ 14.3% والتي تعكس أن الاتصال المتبادل داخل المؤسسة يعمل على التشجيع على تبادل المعلومات والنسبة الثالثة والتي قدرت بـ 11.8% والتي تعكس المؤشر الثاني حول الاستماع لانشغالاتك. في حين النتائج التالية جاءت متسلسلة تقيس كل من :

- المساعدة على إيجاد موقع داخل المؤسسة بنسبة 6.2%
- تقديم كافة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة بنسبة 5%
- لا يساعدك على فهم دورك بنسبة 1.2%

لو أردنا تحليل النتائج المقروءة أعلاه لاستطعنا القول أن طبيعة الاتصال المستعمل يساعد العامل على الاندماج داخل المؤسسة وذلك لأن كل أنواع الاتصال وقنواته تعبر موجودة داخل المؤسسة، المفروض بنسب متفاوتة ولكنها موجودة وكل ذلك من شأنه أيضا أن يعمل على تبادل المعلومات بين العمال والمسؤولين سواء بشكل أفقي أو عرضي وفي نفس الاتجاه يسمح الاتصال المستعمل أيضا على تشجيع العاملين بالمؤسسة على تبادل المعلومات فيما بينهم من خلال تقديم كافة الوثائق والمعلومات وأيضا فهم دور كل عال داخل المؤسسة.

جدول رقم (30) يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال التصاعدي والمؤهل الدراسي والأسئلة.

المؤهل الدراسي	العبارات	
س 17	معامل الارتباط	.157*
	مستوى الدلالة	.042
	العينة	161
س 18	معامل الارتباط	.045
	مستوى الدلالة	.562
	العينة	161
س 19	معامل الارتباط	-.283**
	مستوى الدلالة	.000
	العينة	161
س 191	معامل الارتباط	.338**
	مستوى الدلالة	.000
	العينة	161
س 20	معامل الارتباط	-.051-
	مستوى الدلالة	.502
	العينة	161
س 21	معامل الارتباط	-.139-
	مستوى الدلالة	.071
	العينة	161
س 22	معامل الارتباط	.312**
	مستوى الدلالة	.000
	العينة	161
س 23	معامل الارتباط	-.011-
	مستوى الدلالة	.890
	العينة	161
س 24	معامل الارتباط	-.091-
	مستوى الدلالة	.209
	العينة	161

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يدرس العلاقة بين متغير المؤهل الدراسي ومحور الاتصال التصاعدي أي (س 17- س 24)

من خلال نتائج معامل الارتباط كاندال المحصل عليها في الجدول أعلاه بالنسبة لكل الأسئلة التي تعكس محور الاتصال التصاعدي نلاحظ أن قيمة معامل كاندال جاءت سالبة بالنسبة للأسئلة (س 19- س 20-س 21-س 23-س 24) أي أنه توجد علاقة عكسية سالبة بين الأسئلة المذكورة أعلاه ومتغير المؤهل

الدراسي أين جاءت الأسئلة تعكس غموض الإعلانات والاجتماعات الدورية الاتصال والمساهمة في تسيير المؤسسة كلها مؤشرات لا تخدم المحور وغير دالة بالنسبة للاتصال التصاعدي.

بينما قيم الارتباط لكاندل التي جاءت تعكس الأسئلة (س17-س18-س19-س22) جاءت موجبة فهي تعكس علاقة طردية موجبة بين الأسئلة المذكورة أعلاه ومتغير المؤهل الدراسي. وكانت هذه الأسئلة تدور حول الاتصال بالمدير من اجل حل المشكلات، الاتصال بين العمال وماهيته وغموض الإعلانات كلها جاءت تعكس قيمة ايجابية لمعامل ارتباط كاندال.

من خلال كل ما تقدم نقول أن لا توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التصاعدي ومتغير المؤهل الدراسي في حدود مستويات الدلالة المعرفة أعلاه.

جدول رقم ( 31 ): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال التصاعدي ومتغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	الاتصال التصاعدي	
س 17	معامل الارتباط	.169*
	مستوى الدلالة	.023
	العينة	161
س 18	معامل الارتباط	-.360**
	مستوى الدلالة	.000
	العينة	161
س 19	معامل الارتباط	-.311**
	مستوى الدلالة	.000
	العينة	161
س 191	معامل الارتباط	.235**
	مستوى الدلالة	.001
	العينة	161
س 20	معامل الارتباط	.010
	مستوى الدلالة	.891
	العينة	161
س 21	معامل الارتباط	-.166*
	مستوى الدلالة	.026
	العينة	161
س 22	معامل الارتباط	.162*
	مستوى الدلالة	.022

161	العينة	
-0.036-	معامل الارتباط	س 23
.628	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-0.001-	معامل الارتباط	س 24
.993	مستوى الدلالة	
161	العينة	

يعكس الجدول المبين أعلاه نتائج معامل الارتباط لكاندال لمحور الاتصال التصاعدي وفق متغير الخبرة المهنية حيث جاءت النتائج كما يلي:

الأسئلة (س18-س19-س21-س23-س24) كانت قيم معامل الارتباك لكاندل فيها سالبة كالتالي (-0.360 / -0.311 / -0.166 / -0.036 / -0.001)، وبالتالي فإن هذه الأسئلة ومؤشراتها لا تخدم المحور ولا تنتمي إليه.

أما الأسئلة المتبقية وهي (س17-س19-س20-س22) كانت قيم معامل الارتباط لكاندال موجبة وتخدم محور الاتصال التصاعدي، إذن لا توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التصاعدي ومتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم ( 32): يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التصاعدي ومتغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	الاتصال التصاعدي	
س 17	معامل الارتباط	-0.146-
	مستوى الدلالة	.058
	العينة	161
س 18	معامل الارتباط	.525**
	مستوى الدلالة	.000
	العينة	161
س 19	معامل الارتباط	.244**
	مستوى الدلالة	.002
	العينة	161
س 191	معامل الارتباط	.129
	مستوى الدلالة	.077
	العينة	161

0.041	معامل الارتباط	س 20
.583	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.213**	معامل الارتباط	س 21
.006	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.009	معامل الارتباط	س 22
.906	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.158*	معامل الارتباط	س 23
.040	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.160*	معامل الارتباط	س 24
.027	مستوى الدلالة	
161	العينة	

من خلال نتائج الجدول أعلاه والتي تعكس نتائج معامل الارتباط لكاندال حسب متغير الفئة السوسيو مهنية حيث نلاحظ أن جل النتائج تقريبا جاءت تترجم قيمة معامل ارتباط ايجابي لكاندل مما يعكس الدلالة الايجابية للمحور (الاتصال التصاعدي) وفق متغير الفئة السوسيو مهنية ما عدا الأسئلة (س17-س23) التي جاءت نتائجهم فيما يخص قيمة معامل الارتباط لكاندال جاءت قيم سلبية ( -0.146 / -0.158 )

و بالتالي نستطيع أن نقول على أنه توجد علاقة طردية موجبة بين الاتصال التصاعدي ومتغير الفئة السوسيو مهنية في معظم الأسئلة الممثلة في المحور ما عدا السؤالان اللذان يقيسان كل من نوع الاتصال المستعمل في المؤسسة وتدخل المسؤول لحل مشكلات العمل بشكل مباشر فهما سؤالان لا يخدمان المحور ولا يعكسان دلالة الارتباط الموجب، إذن فالالاتصال التصاعدي يرتبط بالفئة السوسيو مهنية أي أن قيمة الاتصال التصاعدي تخدم الفئات السوسيو مهنية الموجودة على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة.

### القرار:

من خلال ما سبق نجد أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت حيث أن سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى تساهم في عملية التعاون بين العمال و الإدارة .

3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي نصها "يساعد تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى في زيادة صلات روابط العاملين بها".

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدم الباحث النتائج المتحصل عليها من الجداول التالية: (من الجدول 32 إلى غاية الجدول 43).

جدول رقم (33): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاتصال بين الزملاء

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
51.6	51.6	51.6	83	تساعدك على بناء علاقات اجتماعية جيدة	مقبول
62.7	11.2	11.2	18	اتصالات سلبية	
83.9	21.1	21.1	34	تضعف إحساسك بالانتماء للجماعة وللمؤسسة	
100.0	16.1	16.1	26	تقوي انتمائك للجماعة وللمؤسسة	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول رقم 25 والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاتصال بين الزملاء حيث كانت اكبر نسبة تعكس متغير أن الاتصال داخل المؤسسة بين الزملاء يساعد في بناء علاقات اجتماعية جيدة وذلك بنسبة 51.6% في حين النسبة الثانية والتي قدرت بـ 21.1% تقيس مؤشر الإحساس بالانتماء للجماعة والمؤسسة وتلها النسبة الثالثة والتي قدرت بـ 16.1% والتي تقيس تقوية الانتماء للجماعة وللمؤسسة، في حين أقل نسبة قدرت بـ 11.2% والتي تقيس الاتصالات السلبية. إن مجموع المؤشرات الدالة في الجدول أعلاه في معظمها تقيس فعالية الاتصال المستخدم داخل المؤسسة في بناء العلاقات الاجتماعية وبالتالي في تحسين درجة الإحساس بالانتماء للمجموعة وللمؤسسة حيث أن النسبة الأكبر استجابت بفعالية الاتصال في تقوية الانتماء للجماعة ولأفراد المؤسسة، وتحسين الاتصالات بشكل ايجابي.

جدول رقم ( 34 ): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تفضيل الفئات بالمؤسسة

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
46.6	46.6	46.6	75	نعم	مقبول
85.1	38.5	38.5	62	لا	
100.0	14.9	14.9	24	لا ادري	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول رقم (26) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تفضيل الفئات بالمؤسسة حيث جاءت اكبر نسبة ممثلة في نعم بقيمة 46.6% أي أن هناك فئات في المؤسسة مفضلة على حساب فئات أخرى وذلك حسب آراء العاملين بالمؤسسة، في حين أن نسبة 38.5% تفيد بلا أي أنه حسب رأيها لا توجد فئات مفضلة على حساب فئات أخرى، في حين أن نسبة ممثلة إحصائيا أيضا قدرت بـ 14.9% أجابت بلا ادري أي أنها امتنعت عن الإجابة.

جدول رقم ( 35 ): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وقت الاتصال في الورشات

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
37.3	37.3	37.3	60	في أي وقت ممكن	مقبول
46.6	9.3	9.3	15	محدد بوقت معين	
70.2	23.6	23.6	38	غير مقيد بشرط	
72.7	2.5	2.5	4	محدد بشروط	
80.1	7.5	7.5	12	يشعرك بالارتياح	
100.0	19.9	19.9	32	يشعرك بالقلق	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يقيس توزيع أفراد العينة حسب متغير وقت الاتصال في الورشات حيث جاءت الإجابات متسلسلة من اكبر نسبة إلى اصغر نسبة كما يلي :

- النسبة الأكبر والتي قدرت بـ 37.3% : الاتصال يكون في أي وقت ممكن أي أنه ليس له وقت محدد مما يفسر أن عملية الاتصال غير منظمة بل هي ظرفية وأنية يعني أنها تكون حسب طبيعة المواقف المسجلة في المؤسسة بين العاملين الزملاء.
- في حين أن النسبة الثانية والتي قدرت بـ 23.6% والتي بدورها تدعم المؤشر الأول أي أن الاتصال غير مقيد بشرط فهو تلقائي وبسيط وغير موجه.
- في حين أن النسبة الثالثة والتي قدرت بـ 19.9% من مجموع أفراد العينة تفيد بأن الاتصال الممارس في الورشات يشعر بالقلق وقد يكون ذلك لطبيعته حيث أنه غير محدد بوقت ويكون تلقائي وبسيط، وفي الأخير نجد النسب الثلاث الأخيرة والتي تنفي النسب الأكبر الممثلة في الدرجات الثانية والثالثة تفيد بأن الاتصال في الورشات بين الزملاء قد يكون في بعض الأحيان محدد بوقت وبشروط معينة مما يعكس الراحة بين بعض العمال الذين يفضلون هذا النوع من الاتصال المستخدم والذي يكون بعيد عن التلقائية والبساطة بقدر ما هو مهني ومحدد وتبقى وجهات النظر وردود الأفعال متفاوتة حول نوعية الاتصال المستخدم في المؤسسة وبين أهليته في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها أيضا.

جدول رقم (36): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العلاقة مع الزميل بالعمل

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
73.3	73.3	73.3	118	يسمع لشكاويك وينصت باهتمام لمقترحاتك	مقبول
83.9	10.6	10.6	17	لا يستمع إليك ولا يهتم بمقترحاتك	
90.1	6.2	6.2	10	يحسبك بالمسؤولية ويعزز ثقتك بنفسك	
95.7	5.6	5.6	9	لا يقبل الحوار معك	
100.0	4.3	4.3	7	يتحاور معك ويناقشك	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير العلاقة مع الزميل بالعمل حيث أن النتائج جاءت لصالح أن الزميل في العمل يسمع لشكاوي زميله وينصت باهتمام لمقترحاته وذلك بنسبة 73.3%، ثم تليها باقي النسب التي تعتبر ضعيفة في حدود 10% التي جاءت تعكس مؤشر لا يستمع إليك زميلك بالعمل ولا يهتم بمقترحاتك في حين أن باقي النسب الثلاث الأخير والتي جاءت على التوالي تقيس (يحسبك بالمسؤولية ويعزز من ثقتك بنفسك/لا يقبل الحوار معك/يتحاور معك ويناقشك)

لوتمعنا في النتائج جيدا لوجدنا أن أغلبية أفراد عينة البحث يقرون بنظام علاقة ايجابي بين الزملاء العاملين بمؤسسة الحجار على اعتبار أن اكبر نسبة جاءت تبرهن على ذلك من خلال أن الزميل في العمل يعمل على الاستماع والإنصات باهتمام لزميله الأخر ويعزز ثقته بنفسه وهذه من القيم الايجابية بين العاملين والتي عكسها نوع الاتصال الممارس مما لا بد من الحفاظ عليها وتعزيزها.

جدول رقم (37): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل في غير الأوقات الرسمية

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
72.0	72.0	72.0	116	أحيانا	مقبول
86.3	14.3	14.3	23	لا	
100.0	13.7	13.7	22	نعم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل في غير الأوقات الرسمية حسب آراء العاملين بالمؤسسة حيث أن اكبر نسبة سجلت قدرت بـ 72% والتي أجابت بأنها أحيانا تعمل خارج أوقات العمل الرسمية وخاصة في أوقات الراحة، في حين النسبة التي لا تعمل خارج أوقات العمل الرسمية سجلت نسبة تتراوح بين 14.3%، في حين أن النسبة التي أكدت عملها خارج أوقات العمل الرسمية قدرت بـ 13.7%.

إن العمل خارج أوقات العمل الرسمية قد يكون أحيانا ضرورة عند بعض العمال إذ أن الهدف الأكبر حسب نظام المؤسسة هو إتمام العمل سواء في أوقات العمل الرسمية أو خارجها.

يتجسد من مدى إرتباط الأفراد بالمؤسسة وشعورهم بالانتماء لها والالتزام بها، إذ لا يتوقف عملهم على قيامهم بالأعمال المسندة لهم ضمن الإطار الرسمي وإنما تتسع للمبادرة الشخصية لإنجاز أنشطة تطوعية تطوير المهارات والمعارف وتشجيع الإقتراحات والمشاركة في تطوير أساليب العمل بالإخلاص للمؤسسة والإعتزاز بالانتماء لها والفخر بالعمل فيها.

جدول رقم (38): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المقترحات

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
54.7	54.7	54.7	88	أحيانا	مقبول
85.7	31.1	31.1	50	لا	
100.0	14.3	14.3	23	نعم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول رقم (30) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المقترحات لتحسين العمل بالمؤسسة حيث أن نتائج جاءت لصالح المؤشر أحيانا بنسبة 54.7% يعني أنه أحيانا يستطيع العامل بالمؤسسة تقديم مقترحات لتحسين العمل بالمؤسسة وفي أحيان أخرى لا يستطيع ذلك حسب أراد أفراد عينة البحث في حين النسبة التالية والتي قدرت بـ 31.1% أجابت بلا أي أنه لا يسمح للعامل بالمؤسسة تقديم مقترحات لتحسين العمل بالورشة التي يعمل فيها، في حين النسبة التي أجابت بنعم أي أنه نعم يسمح للعاملين في الورشات بتقديم مقترحاتهم حول إمكانية تحسين العمل بالمؤسسة.

وتبقى إمكانية تقديم المقترحات لتحسين العمل بالورشة من طرف العمال نهج صحيح يسمح لعملية الشراكة المؤسسية أن تكون واقعية وملموسة وكذلك إشراك العمال في تطوير وتحسين العمل يكرس لديه سوسيولوجية الانتماء وبالتالي الحرص على المؤسسة ومنتوجها أذن من المفيد جدا أن يكون الاتصال المنتهج داخل هذه المؤسسة أن يشجع كل ما من شأنه أن يحسس العامل بالانتماء للمؤسسة من أجل الاستفادة من كفاءاته ومهاراته في العمل.

جدول رقم (39): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير توجيه العاملين الجدد

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
54.0	54.0	54.0	87	أحيانا	مقبول
72.0	18.0	18.0	29	لا	
98.8	26.7	26.7	43	نعم	

99.4	6.	6.	1	4.00	
100.0	6.	6.	1	5.00	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والتي تعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير توجيه العاملين الجدد أين جاءت النتائج صالح المؤشر أحيانا بنسبة 54% أي أنه أحيانا يقوم العاملون بمساعدة العامل الجديد من خلال توجيهه وإرشاده ومساعدته فيما يخص وظيفته خصوصا أن يعطيه خبرته التي مر بها، في حين أن نسبة 26.7% تؤكد على الدوام وبنعم قاطعة تؤكد على توجيهها للعمال الجدد ومساعدتهم في بداية مهنتهم، في حين إن النسبة التي نفت توجيه العمال للعمال الجدد قدرت بـ 26.7% وهي نسبة مقروءة ودالة إحصائيا.

وعليه فثقافة نقل الخبرة من العامل القديم إلى العامل الجديد تعتبر مكسب يجب المحافظة عليه في تنظيم المؤسسة السوسولوجي وذلك يخدم العامل والمؤسسة ويعكس نوع من التالف والانتماء ما بين العمال.

جدول رقم (40): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المهام الإضافية

المتجمع الصاعد للسبب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
41.0	41.0	41.0	66	أحيانا	مقبول
59.6	18.6	18.6	30	لا	
100.0	40.4	40.4	65	نعم	
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المهام الإضافية حيث أنه تم استجواب العاملين بالمؤسسة عن قيامهم بالمهام الإضافية أي التي لا تطلب منهم ولكنها دائما لخدمة سير العمل داخل المؤسسة حيث أن إجاباتهم جاءت متفاوتة ما بين أحيانا ونعم ولا كما يلي :

بالنسبة للذين أجابوا أنه ماحيانا يقومون بالمهام الإضافية التي لم تطلب منهم قدرت نسبتهم بـ 41% وتلها نسبة للذين أكدوا بنعم أنهم دائماً يقومون بالمهام الإضافية والتي حسب رأيهم تكون مهمة وضرورية لسير العمل والتي جاءت نسبتهم بـ 40.4%.

في حين أن للذين نفوا تماماً قيامهم بالمهام الإضافية قدرت نسبتهم بـ 18.6%.

إن المتتبع لهذه النتائج يلاحظ درجة الانتماء للمؤسسة من طرف العاملين وما قيامهم بالمهام الإضافية التي لم تطلب منه إلا دليل قوي على ذلك يبرهن حرصهم على المؤسسة التي ينتمون إليها وكذلك حرصهم على وظيفتهم وبالتالي فالانتماء للمؤسسة يعتبر مؤشردال على طبيعة الاتصال المنتهج والذي يهدف إلى خلق مؤسسة لتنمية المورد البشري وفق العلوم النفسية والاجتماعية الحديثة.

جدول رقم (41): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مواجهة الصعوبات

المتجمع الصاعد للسبب المثوية	النسبة المثوية المقبولة	النسبة المثوية	التكرار		
52.8	52.8	52.8	85	رئيس القسم أو الوحدة	مقبول
67.1	14.3	14.3	23	المدير	
100.0	32.9	32.9	53	زميلك في العمل	
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول رقم (33) أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير كيفية مواجهة الصعوبات العمل التي يتعرض لها العامل حيث جاءت النتائج كما يلي:

أكبر نسبة والتي قدرت بـ 52.8% تؤكد أنها تتصل برئيس القسم أو الوحدة لمواجهة صعوبات العمل في حين أن ثاني نسبة والتي قدرت بـ 32.9% تلجأ إلى الزميل في العمل لمواجهة الصعوبات أما آخر نسبة والتي قدرت بـ 14.3% تلجأ للمدير لمواجهة الصعوبات في العمل

من المفروض وحسب هرمية العمل أن يكون أكبر مؤشردال مثويا هو الاتصال بمسؤول الوحدة المباشر ثم نسبة الاتصال بالزملاء في نفس الوحدة أو القسم وفي الأخير إذا استعصى الأمر يتم الاتصال بمدير المؤسسة.

جدول رقم (42): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال الأفقي ومتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي		
س 25	معامل الارتباط	.013
	مستوى الدلالة	.855
	العينة	161
س 26	معامل الارتباط	-.128
	مستوى الدلالة	.082
	العينة	161
س 27	معامل الارتباط	.108
	مستوى الدلالة	.124
	العينة	161
س 28	معامل الارتباط	-.148*
	مستوى الدلالة	.044
	العينة	161
س 29	معامل الارتباط	-.186*
	مستوى الدلالة	.013
	العينة	161
س 30	معامل الارتباط	.003
	مستوى الدلالة	.969
	العينة	161
س 31	معامل الارتباط	.244**
	مستوى الدلالة	.001
	العينة	161
س 32	معامل الارتباط	.174*
	مستوى الدلالة	.018
	العينة	161
س 33	معامل الارتباط	.347*
	مستوى الدلالة	.000
	العينة	161

من خلال نتائج معامل الارتباط كاندال المحصل عليها في الجدول أعلاه بالنسبة لكل الأسئلة التي تعكس محور الاتصال الأفقي نلاحظ أن قيمة معامل كاندال جاءت سالبة بالنسبة للأسئلة (س26-س28-س29) أي أنه توجد علاقة عكسية سالبة بين الأسئلة المذكورة أعلاه ومتغير المؤهل الدراسي أين

جاءت الأسئلة تعكس التفضيل بين العمال من طرف الإدارة وكذلك العلاقات بين الزملاء في العمل وأيضا مؤشر العمل خارج الأوقات الرسمية للمؤسسة كلها مؤشرات لا تخدم المحور وغير دالة بالنسبة للاتصال الأفقي.

بينما قيم الارتباط لكاندل التي جاءت تعكس الأسئلة (س25-س27-س30-س31-س32-س33) جاءت موجبة فهي تعكس علاقة طردية موجبة بين الأسئلة المذكورة أعلاه ومتغير المؤهل الدراسي. وكانت هذه الأسئلة تدور مقترحات من طرف العمال لتحسين العمل بالمؤسسة ومدى قبولها والاهتمام بها من قبل الإدارة وكذلك القيام بمهام إضافية غير معني بها العامل بشكل مباشر إضافة إلى كيفية مواجهة الصعوبات إثناء القيام بالوظيفة كلها جاءت تعكس قيمة ايجابية لمعامل ارتباط كاندال تتراوح بين 0.03 و0.347 وهي قيم داخل مجال كاندال المحصور بين (-1 و1)، ومن خلال كل ما تقدم نقول أنه لا توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال الأفقي ومتغير المؤهل الدراسي.

جدول رقم (43): يبين العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال الأفقي ومتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	الاتصال الأفقي	
-0.164*	معامل الارتباط	س 25
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.230**	معامل الارتباط	س 26
	مستوى الدلالة	
	العينة	
0.193**	معامل الارتباط	س 27
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.067-	معامل الارتباط	س 28
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.159*	معامل الارتباط	س 29
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.291**	معامل الارتباط	س 30
	مستوى الدلالة	
	العينة	
0.307**	معامل الارتباط	س 31
	مستوى الدلالة	
	العينة	
0.278**	معامل الارتباط	س 32
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.150*	معامل الارتباط	س 33
	مستوى الدلالة	
	العينة	

يبرز الجدول المبين أعلاه نتائج معامل الارتباط لكاندال لمحور الاتصال الأفقي وفق متغير الخبرة المهنية حيث جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لقيم معامل الارتباط لكاندال السلبية جاءت في الأسئلة (س25-س26-س28-س29-س30-س31) حيث كانت القيم المسجلة كالتالي بالترتيب (-0.164 / -0.230 / -0.67 / -0.159 / -0.291 / -0.150) وبالتالي نقول أن هذه الأسئلة لا تخدم محور الاتصال الأفقي أي أنه توجد علاقة عكسية سالبة بينها وبين متغير الخبرة المهنية.

بالنسبة لقيم معامل الارتباط لكاندال الايجابية جاءت في الأسئلة التالية : (س27-س31-س32) حيث جاءت القيم الايجابية لمعامل الارتباط كاندال بالنسبة لها كالتالي (0.193 / 0.307 / 0.150) أي أن هذه الأسئلة تخدم محور الاتصال الأفقي وتنتهي إليه، وبما أن عدد الأسئلة التي سجلت بها قيم معامل الارتباط لكاندال القيم السلبية أكثر من عدد الأسئلة التي سجلت بها معامل الارتباط لكاندال قيم ايجابية نقول أنه لا توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال الأفقي ومتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (44): يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال الأفقي ومتغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	الاتصال الأفقي	
.210	معامل الارتباط	س 25
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.180**	معامل الارتباط	س 26
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.036-	معامل الارتباط	س 27
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.050**	معامل الارتباط	س 28
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.177	معامل الارتباط	س 29
	مستوى الدلالة	
	العينة	
.306**	معامل الارتباط	س 30
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.127-	معامل الارتباط	س 31
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.180-	معامل الارتباط	س 32
	مستوى الدلالة	
	العينة	
-0.003*	معامل الارتباط	س 33
	مستوى الدلالة	
	العينة	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس نتائج معامل الارتباط لكاندل لمحور الاتصال

الأفقي وفق متغير الفئة السوسيو مهنية حيث جاءت النتائج كما يلي :

دلالة الارتباط الموجب جاءت تقريبا شاملة لكل الأسئلة من خلال القيم الموجبة لكاندل المحصل عليها لاسيما العبارات: (س25-س26-س28-س29-س30-س32)، كلها أسئلة سجلت دلالة ارتباط موجب بينها وبين متغير الفئة السوسيو مهنية ما عدا الثلاث أسئلة المتبقية ( انظر الجدول ) التي سجلت قيم سلبية لمعامل ارتباط لكاندال وبالتالي نستطيع أن نقول أنه توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال الأفقي ومتغير الفئة السوسيو مهنية في معظم الأسئلة ما عدا الأسئلة التي جاءت تقيس مساعدة الزميل الجديد في العمل وكذلك الاتصال بالمدير عند حدوث صعوبات في العمل فهي جاءت غير دالة أي أنها لا تخدم محور الاتصال الأفقي.

القرار: من خلال ما سبق نجد أن الفرضية الفرعية الثالثة لم تتحقق حيث لا يساعد تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى في زيادة صلات روابط العاملين بها.

#### 4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي نصها "ظروف العمل الجيدة تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استخدم الباحث النتائج المتحصل عليها من الجداول التالية: (من الجدول 44 إلى غاية الجدول 54).

جدول رقم (45): يبين توزيع العينة حسب متغير سياسة المؤسسة بالتعاون وتنمية الثقة

المتجمع الصاعد للنسب المنوية	النسبة المنوية المقبولة	النسبة المنوية	التكرار		
46.6	46.6	46.6	75	نعم	
100.0	53.4	53.4	86	لا	مقبول
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير سياسة المؤسسة في التعاون وتنمية الثقة لدى العامل حيث جاءت إجابات العمال كأكثر نسبة قدرت بـ 53.4% تفيد بأن المؤسسة لا تنتهج سياسة التعاون وتنمية الثقة لدى العامل، في حين أن النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 46.6% أجابت لصالح نعم أي إن المؤسسة حسب رأيهم تنتهج سياسة التعاون وتنمية الثقة لدى العمال.

إن سياسة المؤسسة حول التعاون وتنمية الثقة لدى العامل من شأنها أن تعزز إحساس العامل بالانتماء والعطاء في نفس الوقت للمؤسسة مما ينعكس بالضرورة على أدائه وبالتالي الإنتاج بالمؤسسة أما عكس ذلك فمن شأنه أن يقلل من العلاقة العاطفية التي يبنها العامل مع المؤسسة مما يجعله غير مبالي بالإنتاج وبتطور المؤسسة.

جدول رقم (46): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الإبداع والابتكار

المتجمع الصاعد للنسب المنوية	النسبة المنوية المقبولة	النسبة المنوية	التكرار		
57.8	57.8	57.8	93	نعم	
100.0	42.2	42.2	68	لا	مقبول
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الإبداع والابتكار حيث أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ 57.8% أجابت بأن المؤسسة لا تشجعهم على الإبداع والابتكار في العمل من خلال اقتراح حلول ووضع آليات وتفعيل مهارات.

أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 42.2% أجابت بأن المؤسسة تساعد على الإبداع والابتكار من خلال اقتراح الحلول والآليات المتماشية مع الظروف.

أن فتح مساحة للإبداع والابتكار لدى العامل من خلال تخصيص وحدة تعني بالأفكار الجديدة ويكون العمل فيها مؤطر وممنهج من شأنه أن يحسس العامل بثقته بنفسه ويفتح له مجال للتطور والارتقاء في مؤسسته ويساعد أيضا على تطوير الآليات الجديدة واقتراح الأفكار البناءة والحديثة لتطوير المؤسسة وكل ذلك بالتأكيد يصب في صالح العامل والمؤسسة على حد سواء أي يكون هناك تحفيز لكل الابتكارات الممكنة من طرف العمل خاصة إذا استطاعت المؤسسة الاستفادة منها وعادت على إنتاجها وتطورها.

جدول رقم (47): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير توفير الظروف الفيزيكية للعمل

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
77.6	77.6	77.6	125	نعم	مقبول
100.0	22.4	22.4	36	لا	
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول أعلاه نتائج توزيع عينة البحث حسب متغير توفير الظروف الفيزيكية للعمل حيث أننا نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت كانت تخص المؤشر نعم أي أن الظروف الفيزيكية للعمل من إضاءة وجو مهني صحي متوفرة وذلك بنسبة 77.6%، بينما جاءت النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 22.4% تفيد أن الظروف الفيزيكية للعمل غير متوفرة.

إن توفير الظروف الفيزيكية للعمل مثل الإضاءة ودرجة الضغط والحرارة ووسائل الحماية تعتبر من الأساسيات في أي مؤسسة صناعية أو خدماتية وعليه من الضروري لتحسين أداء العامل توفير الظروف الملائمة لأداء العمل.

جدول رقم (48): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعامل

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
46.0	46.0	46.0	74	نعم	مقبول
100.0	54.0	54.0	87	لا	
	100.0	100.0	161	المجموع	

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعامل حيث جاءت النتائج لصالح لا أي أن المؤسسة لا تهتم بالظروف الشخصية للعامل وذلك بنسبة 54%، في حين النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 46% فادت بان المؤسسة تهتم بالظروف الشخصية للعامل. إن الاهتمام بالظروف الشخصية للعامل من شأنه أن يعزز بشعوره للانتماء للمؤسسة وبالتالي الولاء إليها.

جدول رقم (49): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود فترات الراحة

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
35.4	35.4	35.4	57	نعم	مقبول
100.0	64.6	64.6	104	لا	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود فترات الراحة أين جاءت النتائج تفيد بأكبر نسبة قدرت بـ 64.6% تفيد بان فترات الراحة غير موجودة، في حين أن النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 35.4% تجيب بوجود فترات الراحة. تولي المؤسسات أهمية بالغة لفترات الراحة للعاملين لما لها من دور في التقليل من دوران العمل فقد توصلت منظمة الصحة العالمية في عام 2016 إلى أن ساعات العمل الطويلة وقلة الإنجازات والراحة المنتظمة قد تسبب في وفاة ما يقارب 745 ألف شخص بأمراض القلب والسكتات الدماغية بزيادة بلغت 29 بالمئة وهذا سنة 2000.

جدول رقم (50): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تقديم الحوافز

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
50.3	50.3	50.3	81	نعم	مقبول
100.0	49.7	49.7	80	لا	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تقديم الحوافز للعمال أين جاءت النتائج متقاربة بين أن المؤسسة تقدم الحوافز للعمال بنسبة 50.3%، في حين أن النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 49.7% تجيب بان المؤسسة لا تقدم حوافز العمل.

إن تقديم الحوافز للعمال من شأنه أن يشجعهم على الاهتمام بعملهم ويدفعهم نحو تقديم الأفضل إذ أن الحوافز المادية تعتبر من الوضعيات المهنية الصحية التي نستطيع اعتمادها لتحسين أداء العامل وضمان ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها. وقد إهتمت العديد من نظريات التنظيم على غرار الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ركزت على تحفيز العامل بحوافز مادية متمثلة في زيادة الأجر والمكافآت كما دعت مدرسة العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو مضيئة إليها الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقات بين العمال والعلاقات بين العمال والمسؤولين من خلال التشجيع والمكافأة والتحفيز مما يساهم في خلق جو تنظيمي يساهم في الرفع من مستوى الإلتزام لدى العامل.

جدول رقم (51): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
36.0	36.0	36.0	58	نعم	
100.0	64.0	64.0	103	لا	مقبول
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين حيث جاءت النتائج بأكثر نسبة تفيد بأن المؤسسة لا تعمل على تقديم تكوين متخصص للعامل الجديد في المنصب، في حين أن نسبة 36% تفيد بأن المؤسسة قد قدمت لهم تكوين متخصص في بداية العمل. نستطيع القول أن التكوين المتخصص المستمر للعامل سواء على مستوى المؤسسة ذاتها أو مثل تربية في الخارج المؤسسة يعتبر من المهام الضرورية المنوطة بكل مؤسسة اقتصادية تسعى لمواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وعليه فمن المهم جدا تخصيص تكوين متخصص حسب المنصب

وحسب كفاءة العامل يستطيع من خلاله العامل جلب الخبرة والتكنولوجيا حسب منصبه ووظيفته وكذلك يعتبر دليل على الاهتمام بالعامل وبإنتماءه للمؤسسة ويعكس الفعالية السوسيو-مهنية.

تساهم الدورات التدريبية والتكوينية في رفع رأس المال الفكري والمعنوي كما يساهمان كذلك في تنمية الشعور بالرضا والانتماء، كما يساهمان في حالة من الإرتياح النفسي والمهني والاستقرار الوظيفي، وزيادة روح الولاء للمؤسسة مما يساهم في تحسين الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة وإستقرارها وتطورها وتحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم (52): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخوصصة

المتجمع الصاعد للنسب المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
34.8	34.8	34.8	56	نعم	مقبول
100.0	65.2	65.2	105	لا	
	100.0	100.0	161	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس توزيع أفراد العينة حسب متغير الخوصصة أين جاءت الإجابات بأكبر نسبة لا الخوصصة أي نسبة 65.2% غير راضية على خوصصة المؤسسة، في حين النسبة الثانية المتبقية والتي قدرت بـ 34.8% راضية عن خوصصة المؤسسة.

لقد أصبحت الخوصصة خيارا إستراتيجيا يجب إتباعه في ظل الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي تتجه إلى العالمية كما تساهم الخوصصة في زيادة معدلات التنافس بين القطاع العام والخاص، مما يؤثر بالإيجاب على جودة الحياة التنظيمية لدى العامل داخل المؤسسة مما يزيد في تعلقه بالمؤسسة وأيضا شعوره بالانتماء لها.

جدول رقم (53): يبين العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل ومتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي		
.242**	معامل الارتباط	س 34
.002	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.211**	معامل الارتباط	س 35
.006	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.017	معامل الارتباط	س 36
.826	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.311**	معامل الارتباط	س 37
.000	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.314**	معامل الارتباط	س 38
.000	مستوى الدلالة	

161	العينة	
.214**	معامل الارتباط	س 39
.006	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.161*	معامل الارتباط	س 40
.038	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.257**	معامل الارتباط	س 41
.001	مستوى الدلالة	
161	العينة	

من خلال نتائج معامل الارتباط كاندال المحصل عليها في الجدول أعلاه بالنسبة لكل الأسئلة التي تعكس محور ظروف العمل أين كل قيم معامل الارتباط لكاندال جاءت موجبة فهي دالة وبالتالي كل المؤشرات الموجودة بالمحور ظروف العمل من الأسئلة (س34-----س41) هي قيم دالة أي أنه توجد علاقة طردية موجبة بين ظروف العمل ومتغير المؤهل الدراسي.

نستطيع تفسير ذلك بالرجوع إلى طبيعة المؤشرات التي ترجمت محور ظروف العمل وتمحورت حول الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية وكذلك الاهتمام بالخصوصية المهنية لكل عامل حيث أن كل

العمال المبحوثين وبالرغم من اختلاف مؤهلهم الدراسي إلا أنهم يتوافقون حول ظروف العمل الموجودة بالمؤسسة.

جدول رقم (54): يبين العلاقة الارتباطية بين محور ظروف العمل ومتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	ظروف العمل	
	معامل الارتباط	
.117*	معامل الارتباط	س 34
.114	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.027-	معامل الارتباط	س 35
.711	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.035	معامل الارتباط	س 36
.639	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.246	معامل الارتباط	س 37
.001	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.126	معامل الارتباط	س 38
.089	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.118	معامل الارتباط	س 39
.114	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.166	معامل الارتباط	س 40
.025	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.113	معامل الارتباط	س 41
.127	مستوى الدلالة	
161	العينة	

من خلال نتائج معامل الارتباط كاندال المحصل عليها في الجدول أعلاه بالنسبة لكل الأسئلة التي تعكس محور ظروف العمل وفق متغير الخبرة المهنية أين كل قيم معامل الارتباط لكاندال جاءت موجبة فهي دالة وبالتالي كل المؤشرات الموجودة بالمحور ظروف العمل من الأسئلة (س34---س41) هي قيم دالة

في كامل مؤشرات المحور ظروف العمل لان كل قيم معمل الارتباط لكاندال جاءت موجبة ما عدا في المؤشر الثاني للسؤال (س 35) أين جاءت قيمة معامل الارتباط لكاندل تساوي 0.25- وبالتالي نستطيع القول أنه أي أنه توجد علاقة طردية موجبة بين ظروف العمل ومتغير الخبرة المهنية.

نستطيع تفسير ذلك بالرجوع إلى طبيعة المؤشرات التي ترجمت محور ظروف العمل وتمحورت حول الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية وكذلك الاهتمام بالخصوصية المهنية لكل عامل فمع الاحتكاك بالمؤسسة وتفعيل سيكولوجية وسوسيولوجية الانتماء إليها والذي يزيد مع الخبرة المهنية وبالتالي في الإجمال نستطيع القول بأنه توجد علاقة طردية موجبة بين محور ظروف العمل ومتغير الخبرة المهنية. وبالتالي فالخبرة المهنية كلما كانت كبيرة كلما عكست قيمة لظروف العمل بالنسبة للعامل حيث أن كل العمال المبحوثين وبالرغم من اختلاف مؤهلهم الدراسي إلا أنهم يتوافقون حول ظروف العمل الموجودة بالمؤسسة.

جدول رقم (55): يبين العلاقة الارتباطية بين ظروف العمل ومتغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	ظروف العمل
---------------------	------------

.023	معامل الارتباط	س 34
.764	مستوى الدلالة	
161	العينة	
.086	معامل الارتباط	س 35
.265	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.002	معامل الارتباط	س 36
.984	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.064	معامل الارتباط	س 37
.403	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.045	معامل الارتباط	س 38
.559	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.102	معامل الارتباط	س 39
.184	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.074	معامل الارتباط	س 40
.339	مستوى الدلالة	
161	العينة	
-.120	معامل الارتباط	س 41
.119	مستوى الدلالة	
161	العينة	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه والذي يعكس نتائج معامل الارتباط لكاندال الخاصة بمحور ظروف العمل وفق متغير الفئة السوسيو مهنية حيث نلاحظ أن النتائج جاءت كما يلي:

بالنسبة للقيم الموجبة التي أتى بها معامل الارتباط لكاندال فهي جاءت تخص الأسئلة التالية: (س34-س35-س38) فهي قيم ايجابية يعني أنها تعكس دلالة ارتباط موجب حسب معامل الارتباط لكاندال، أما باقي الأسئلة الأخرى التي تنتمي إلى محور ظروف العمل (س36-س37-س39-س40-س41) فهي كلها قيم سلبية لمعامل الارتباط لكاندال وبالتالي نستطيع أن نقول أنه لا توجد علاقة طردية

موجبة بين محور ظروف العمل ومتغير الفئة السوسيو-مهنية أي أن ظروف العمل هي نفسها في كل الفئات السوسيو-مهنية.

القرار: من خلال ما سبق نجد أن الفرضية الفرعية الرابعة قد تحققت حيث أن ظروف العمل الجيدة تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

نتائج الدراسة:

1. يؤدي انسياب التعليمات والأوامر بطريقة سلسلة ومرنة (حسب التدرج الهرمي) إلى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين بالمؤسسة؛
2. توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التنازلي ومتغير المؤهل الدراسي؛
3. توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التنازلي (المؤشرات الدالة إحصائياً) ومتغير الخبرة المهنية؛
4. لا توجد علاقة ارتباطية الموجبة بين الاتصال التنازلي ومتغير الفئة السوسيو مهني؛
5. تساهم سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى في عملية التعاون بين العمال والإدارة؛
6. لا توجد علاقة طردية موجبة بين الاتصال التصاعدي ومتغير المؤهل الدراسي؛
7. لا توجد علاقة طردية موجبة بين محور الاتصال التصاعدي ومتغير الخبرة المهنية؛
8. الاتصال التصاعدي يرتبط بالفئة السوسيو مهنية أي أن قيمة الاتصال التصاعدي تخدم الفئات السوسيو مهنية الموجودة على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة؛
9. لا يساعد تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى في زيادة صلات روابط العاملين بها؛
10. لا توجد علاقة طردية موجبة بين الاتصال الأفقي ومتغير المؤهل الدراسي؛
11. لا توجد علاقة طردية موجبة بين الاتصال الأفقي ومتغير الخبرة المهنية؛
12. توجد علاقة طردية موجبة بين الاتصال الأفقي ومتغير الفئة السوسيو مهنية؛
13. ظروف العمل الجيدة تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة؛
14. توجد علاقة طردية موجبة بين ظروف العمل ومتغير المؤهل الدراسي؛
15. توجد علاقة طردية موجبة بين ظروف العمل ومتغير الخبرة المهنية؛
16. لا توجد علاقة طردية موجبة بين ظروف العمل ومتغير الفئة السوسيو مهنية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I- المصادر

أولاً: المعاجم:

1. المنجد في اللغة والإعلام، ط37، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1999.
2. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

ثانياً: المراسيم والجرائد الرسمية:

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: عدد رقم 48 بتاريخ: 03 سبتمبر 1995، أمر رقم: 95-22.
4. المرسوم التنفيذي رقم: 71-74 المؤرخ في 16/11/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.
5. **Ministère de la restructuration industriel et de la participation : vers une culture managerial, OPU96 recueil de texte : teste de Hocine Chabine réévaluation de potentiel managérial dans les différente fonctions de l'entreprise.**

II- المراجع:

أولاً: الكتب:

1. ابراهيم ابو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي، عمان، الاردن، 1993.
2. إبراهيم حمد القعيد: العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 2002.
3. إبراهيم شفيق مطاوع: دراسات تربوية في بناء الديمقراطية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1980.
4. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993.
5. أبو النجا محمد العمري: الإتصال في الخدمة الاجتماعية، د ط، دارا لمعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، د س ن.
6. أحمد أديوان: المدخل إلى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق، المغرب، 2001.
7. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989.
8. أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ج 3، د ط، د بلد النشر، د سنة النشر.
9. احمد ماهر: السلوك التنظيمي، ط7، الدار الجامعية، مصر، 2003.

10. أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
11. أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
12. باركر واخرون: علم الاجتماع الصناعي، ت: محمد على محمد واخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
13. بن جيتور عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2000.
14. بوبكر بوخريسه: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
15. بوحنية قوي: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
16. بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
17. بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
18. جلدة سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
20. الجيلالي حسان: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
21. حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982.
22. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
23. حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980.
24. حسين حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
25. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
26. خضر ابراهيم لطيفة: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الناشر، القاهرة، مصر، 2000.
27. خليل حمد حسن الشماع وخضير كاضم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
28. خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
29. دركر بيتر: الإدارة-المهام،المسؤوليات،التطبيقات، ت، عبد الكريم محمد، ج2، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.

30. درويش محمد أحمد: الإنتماء، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2015.
31. زعيمي مراد وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2008.
32. زكي حنوش و مروان المسماة: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الكويت، 1981.
33. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
34. سعيد عبد الرحمن: السلوك الإنساني - تحليل و قياس المتغيرات، ط3، مكتبة الفلاح، الكويت، 1983.
35. سلاطنية بلقاسم والجيلاني حسان: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
36. صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
37. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
38. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007.
39. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
40. عبد الغني بسى وني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993.
41. العربي دخموش: محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
42. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
43. غول فرحات: الوجيه في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
44. غيات بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب، وهران، 2003.
45. كيث ديفيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 1974.
46. لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006.
47. ليلة علي: الطفل والمجتمع، التنشئة الاجتماعية وأبعاد الانتماء الاجتماعي، المكتبة المصرية للطباعة والنشر، مصر، 2006.
48. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
49. محمد أحمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.

50. محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1999.
51. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
52. محمد حناوي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 1974.
53. محمد زيان عمر: مناهج البحث العلمي (مناهجه وتقنياته)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
54. محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر.
55. محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
56. محمد شامل بهاء الدين فهمي: الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، ج 01، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2005.
57. محمد علي شمس: السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 1976.
58. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
59. محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي، مطبعة بنك البتراء، عمان، 1989.
60. محمود فتحي عكاشة: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مطبعة بل برنت للطباعة والتصوير، القاهرة، 1997.
61. مدني علاقي: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، ط3، جدة، السعودية، 2000.
62. مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000.
63. مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
64. مصطفى عشوي: أهمية الإتصال في تسيير المؤسسات، في: عبد الرحمن عزي عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
65. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د.س.ن.
66. معتز سيدي عبد الله، عبد اللطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
67. ميزونف جان: علم النفس الاجتماعي، ترجمة هالة شيؤون، عويدات للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت، لبنان، 1999.

68. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، د.ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.س.ن.
69. ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية موقعها في الاقتصاد، الوظائف وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
70. ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلى مقارنة، د.ط، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1993.
71. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982.
72. هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الازارطية، الإسكندرية، مصر، 2000.
73. هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظم الأفراد والجماعات في النظم، عمان، 1986.
74. يوسف ميخائيل أسعد: الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992.

ثانيا: المذكرات:

75. ريم بلال: أبعاد تمثلات العمل وأثرها على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى إطارات وعمال التحكم، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2015/2014.
76. عبد السعن عبد السلام نعياني: أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001.

ثالثا: المجلات والمنشورات:

77. بوخريسة بوبكر: المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة باجي مختار-عناية، الجزائر، 2005.
78. سالم لبيض: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي، مجلة الباحث، عدد 4 أبريل 2003، جامعة قسنطينة، الجزائر.
79. فيروز زرارقة وآخرون: سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، ط1، منشورات مكتبة إقرأ، قسنطينة، 2007.
80. مروان لمدير: إشكالية التواصل التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 1 أكتوبر 2017، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.
81. مسعودة كونة وآخرون: ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسيولوجي "محررا أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1992.
82. يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، نشر جامعة باجي مختار عناية، الجزائر.
- رابعا: المواقع الإلكترونية:
83. وصال الأمغاري: التواصل صلب سياسة تدبير الموارد البشرية ومدخل للإرتقاء بالمؤسسة، جريدة إلكترونية مغربية <https://fes-today.com/2016/01/23891>

خامسا: الكتب والمراجع و الوثائق باللغات غير العربية:

84. Abdelhak Lamiri: **gérer l'entreprise Algérienne en économie de marche**, presse com Edition, Alger 1993.
85. agache, c : **les identités professionnelles dans la sidérurgie et leur transformation** : l'exemple des opérateurs des salles de contrôle des hauts-fourneaux à usinor-dunkerque. lille1, 1989, consulté à l'adresse, <http://www.theses.fr/1989lil12002>
86. Amado.G et Guillet.A:**Dynamique des communications dans les groupes**, ed:Armond Colin, 2ème édi, Paris , 1991.
87. boisserolles de st julien delphine, Françoise-philip : **les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines**, édition l'harmattan, 2005.
88. Boltanski L : **Les cadres. La formation d'un groupe social**. Paris : Ed. de Minuit, 1982.
89. Boutefnouchet Mostefa : **Le Socialisme dans l'entreprise**. OPU Alger 1982.
90. Bouttafirgue P, **Les cadres. Fin d'une figure sociale**. Paris : Ed. La Dispute, 2001.
91. C.Javeau , préf. G.Balandier , **Comprendre la sociologie**, éd. Marabout , Bruxelles , 1976 .

92. Claude Dubar, **La crise des identités**, Ed: PUF, Paris, 2000.
93. Claude Dubar, **La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles**, Ed: Armand Colin, Paris, 1991.
94. Crozier M. & Friedberg E : **l'acteur et le système**, éditions du seuil, paris. 1977.
95. de coster, michel. pichault, francois : **traité de sociologie du travail**, édition de boeck supérieur, 1998.
96. delobbe, nathalie. herrbach, olivier. lacaze, delphine. mignonc, karim : **comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail**, de boeck supérieur, 2005.
97. Delphine Lacaze Et Fabre C, Présentation Du Concept De Socialisation Organisationnelle , Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze Et K. Mignonac (Dir.), **Comportement Organisationnel: Contrat Psychologique, Emotions Au Travail, Socialisation Organisationnelle**, Editeur: De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2005.
98. desrumaux, pascalle. pohl, sabine. vonthron, annemarie : **développement des identités, des compétences et pratiques professionnelles**, éditions l'harmattan, 2011.
99. Djamel Guerid, **Culture d'entreprise ,Edition CRASC oran ,avril 1997.**
100. Dubar, C : **La Construction Sociale De L'insertion Professionnelle**. Education Et Sociétés, 7(1), 2001.
101. dubar, c., & tripier, p, **sociologie des professions**. paris: a. colin, 1998.
102. Dubard, Claude: **La socialisation, construction des identités sociale et professionnelle**, édition ARMAND COLIN, paris, France, 1998.
103. F. Lorenzi-Cioldi. **Les Représentations Des Groupes Dominants Et Dominés**, Collections Et Agrégats univ Grenoble : Pug, 2002. Michèle Dumas.
104. Fiske T Susan: **psychologie sociale**, 1<sup>ère</sup> édition, édition de boeck universite, bruxelles, Belgique, 2008.
105. FOU DRIAT, MICHEL, **Sociologie des organisations, la pratique de raisonnement**, Pearson Education France, 2007.
106. g. mugny, d. oberlé & j.l. beauvois : **relations humaines groupes et influence sociale**, presses universitaires de grenoble, 1995.
107. grimaldi, yvan : **démarches qualité et identité professionnelle en conflit**, l'harmattan, paris, France, 2005.
108. Harayama, T. : **construction des identités professionnelles des infirmières en france et au japon**. versailles-st quentin en yvelines. consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2002vers011s>
109. Hocine Benisad: **Algérie restructuration réformes économique (1979-1993)**, OPU, Alger 1994.
110. Isabelle Francfort, Renaud Sainsaulieu, Florence Osty et Marc Uhalde, **Les mondes sociaux de l'entreprise**, Editeur: Desclée De Brouwer, Paris, 1995.
111. J. Stœtzl, **Contribution à l'étude expérimentale des opinions**, éd. P.U.F., Paris, 1943.
112. Jacques Rojot : **théorie des organisations** -2ed broché, editeur : eska; édition : 2e édition, 2005.
113. karnas, gy. deloble, nathalie. et vendenberghe, christian : **développement des compétences investissement professionnel et bien être des personnes**, presse universitaire de louvain, volume 2, 2002.
114. Koulytchizky, Serge : **L'autogestion, l'homme et l'État-l'expérience algérienne**, Paris, 1974.

115. Levy-Leboyer C. (1998), **La motivation dans l'entreprise**. Paris : Ed. d'organisation.
116. lorcerie, francoise : **l'école et le défi ethnique**, éducation et intégration, édition esf editeur, 2003.
117. **marc montoussé, dominique chamblay et autre : sciences économiques et sociales 1<sup>ère</sup> es poche, bréal; édition, 2005.**
118. matthieu de nanteuil-miribel, assâad el akremi (dirs.), **la société flexible : travail, emploi, organisation en débat** , ramonville saint-agne, éditions erès, (sociétés en changement), 2005.
119. merck, bernard. sutter, pierre- eric : **gestion des compétences, la grande illusion**, édition de boeck supérieur, 2009.
120. Mercure Daniel et Al, **culture et gestion en Algérie**, paris, harmattan, 1997.
121. Michel De Coster, François Pichault : **traité de sociologie du travail**, 2<sup>ème</sup> édition, de boeck westmeal, bruxelles, Belgique, 1998.
122. Michel Foudriat, **la pratique du raisonnement**. pearson education france, 2007.
123. Michel-Louis Roquette: **la communication sociale**, Dunod, Paris, 1998.
124. Mourad Ben achenho: **inflation dévaluation marginalisation, Dar echrika, Alger, 1991.**
125. mucchielli, r, **le travail en équipe** (5e éd.). paris: esf éditeur, 1984.
126. mugny gabriel, oberle dominique, et beauvois, jean-leon : **relations humaines, groupes et influence sociale**, T1, 1<sup>ère</sup> édition, presse universitaires de grenoble, France, 2013..
127. paille, pascal : **changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines**. édition l'harmattan, 2003.
128. Pascale Desrumaux, Sabine Pohl Et Anne-Marie Vonthron : **qualité de vie, risques et santé au travail** , l'harmattan (ed), 2001.
129. pélage, a : **devenir proviseur : de la transformation du modèle professionnel aux logiques d'accès à la fonction de direction**. versailles-st quentin en yvelines, 1996, consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/> 1996versa 005 .
130. Philipe Bernoux: **la sociologie des entreprises**, 2<sup>ème</sup> edition, édition du seuil, paris, france, 1995.
131. Pierre Bourdieu : leçon sur la leçon, 4 édition minuit, Paris, 1982.
132. R. Boudon, **L'analyse Mathématiques des faits sociaux**, éd. Plon, Paris, 1967.
133. R. Arcond et N. Bourbeau: **la communication efficace**, de Boeck , universite belgique. 1998.
134. Renaud Sainsaulieu, **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, France, 1987.
135. roussel, patrick. et wacheux, frediric : **management des ressources humaines**, de boeck supérieure, 2005.
136. Rousson M & Thiébaud M, **Comprendre le commandement dans les organisations : entre émergence et résolution de problèmes** , in Revue Suisse de Psychologie, 48, 3, 1989.
137. Sahut, Jean-Michel, **les relations salariés-employeurs. quel partage des valeurs ?** éditions l'harmattan, Paris, France, 2010.
138. Segrestin D, **La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production**, in Revue d'économie Industrielle, n°75, 1996.
139. sereni, paul : **marx la personne et la chose**, édition l'harmattan, paris, France.
140. susan fiske : **psychologie sociale**, de boeck supérieur, traduit par valérie provost, sophie huyghues despointes, 2008.
141. Tannenbaum R. et Schmidt W.H, **Choisissez votre style de direction** , In Harvard l'Expansion, Volume Management , 1976.
142. Thionville R et Royer M, **Le développement des compétences de leadership en milieu organisationnel** , in Education Permanente, 2, 135, 1998.
143. vanbremeersch, marie-caroline : **de l'autre côté du social, cultures, représentations, identités**, L'Harmattan, paris, France, 1998.

144.vanderberghe, christian : **l'engagement**, éditions l'harmattan, paris , France, 2003.

# الملاحق

أولاً: الإستمارة

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ثالثاً: جدول كرجيسي و مورجان لتحديد حجم العينة (ن) لمجتمع محدد (ت).

أولاً : الإستمارة

جامعة باجي مختار عنابة

كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الاستمارة

## الاتصال وانتماء العاملين للمؤسسة دراسة ميدانية بمركب أرسيلور ميتال الحجار عنابة

سيدي العامل / سيدي العاملة

بعد التحية

يقوم الباحث / عيساوي الساسي بأعداد بحث للحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، حول موضوع :

" الاتصال وانتماء العاملين للمؤسسة-دراسة ميدانية بمركب أرسيلور ميتال الحجار عنابة "

لذلك يتوجه لسيادتكم بهذه الاستمارة املاً في تعاونكم معه وذلك بملئها بطريقة دقيقة، علماً بان آرائكم ستساعد على الوصول إلى نتائج واقعية . نذكر سيادتكم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستحظى بالسرية التامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم .

المحور الأول: البيانات الأولية

رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة

- 1- الجنس:      ذكر       أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية:      متزوج       أعزب
- 3- العمر:      من 18-40 سنة       من 41 - 60 سنة
- 4- المؤهل الدراسي:

- جامعي
- ثانوي (مراكز التكوين، معاهد التكوين)
- متوسط و أقل

5- مدة الخدمة بالشركة:

- اقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى اقل من عشر 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

6- الفئة السوسيو مهنية:

- إطار
- تحكم
- تنفيذ

المحور الثاني: اتصال تنازلي

7- ما هو أسلوب التواصل الأكثر استعمالاً الذي تستخدمه الإدارة مع العمال؟

الأسلوب الشفهي  الأسلوب الكتابي  الاثنين معا

8- هل تجد صعوبة في فهم ما يبلغ إليك شفويًا: أحيانا  لا  نعم

-إذا كانت الإجابة ب" نعم" لماذا؟:.....

9- هل تفضل أن يكون الاتصال بين الإدارة و العمال مفتوحاً(في كل الأوقات): لا  نعم

في كلتا الحالتين لماذا:.....

10- هل تتلقى كافة المعلومات التي تحتاجها للقيام بعملك:

بصفة دائمة  أحيانا  لا تتلقى أية معلومات

11- من يقدم لك المعلومات التي تساعدك على فهم عملك و كيفية إنجازه:

المدير  المسئول المباشر  زملاؤك في العمل  لم تقدم لك أية معلومات.

مصادر أخرى تذكر:.....

12- هل المعلومات المقدمة لك تجعلك تؤدي عملك بشكل:

جيد  حسن  مقبول  لا تؤثر في أدائك

13- هل تظن أن هناك اهتمام بعملك من طرف مسئولك؟ اهتمام كبير  متوسط  منعدم

14- نسمع أن هناك محاباة في المعاملة بين العاملين، كيف تتجسد هذه الفكرة في

مؤسستكم:.....

15- هل هناك إشارات تجعلك تقول أن بالمؤسسة روح عشائرية؟

نعم  لا

إذا كان نعم أذكرها:.....

16- ما هي أفضل طريقة اتصال بين المسؤولين والعاملين؟

- بواسطة الإعلانات المكتوبة  الاتصال الشفهي المباشر  البريد الإلكتروني  موقع المؤسسة

أخرى تذكر:.....

### المحور الثالث: اتصال تصاعدي

17- إذا اتصلت بمديرك المباشر من أجل طلب المساعدة في حل مشكلة فهل يكون رده:

- مساعدتك على تحليل المشكلة.  تأجيل النظر في مشكلتك.  تقديم حلول عملية لك.  إعلامك بالتقصير و سوء الفهم.

ردود أخرى تذكر:.....

18- ما هو الأسلوب الذي تستعمله عند الاتصال بالإدارة:

- الأسلوب الشفوي (المقابلة )  الأسلوب الكتابي (الشكاوي )  الوساطة

أخرى تذكر:.....

19- في حالة غموض الإعلانات أو الرسائل الإدارية هل تجد صعوبة في الحصول على توضيحات من

الإدارة :

- نعم  لا

في حالة لا بمن تتصل للاستفسار:

الزملاء  المشرف  أحد المسؤولين  المدير

20- إذا قدمت لرئيسك في العمل اقتراحا لتحسين الإنتاج كيف يكون موقفه:

يسمعه ويأخذه بعين الاعتبار.  يسمعه ولا يأخذه بعين الاعتبار.

يشجعك على مزيد من الابتكار.  لا يسمح لك بتقديمه.

يثني عليك أمام زملائك.  ينتقدك أمام زملائك.

مواقف أخرى تذكر.....

21- هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع ممثلي العمال يناقش فيها سير العمل وكيفيات الإنجاز:

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب ما هي المواضيع التي يتم التركيز عليها أكثر من خلال اتصال العمال بالإدارة:

- تقديم تقارير عن سير العمل و ظروفه

- تقديم مقترحات لتحسين طريقة الإنتاج وكميته

- طلب توضيحات حول مشروع المؤسسة وسياساتها

- تقديم شكاوي متعلقة بالمشاكل المهنية.

- تقديم شكاوي متعلقة بالمشاكل الشخصية للعمال.

مواضيع أخرى تذكر.....

22- ما هي المواضيع التي تعالج من خلال اتصال العمال ببعضهم البعض:

- تبادل الأفكار حول طرق الإنتاج ووسائله وصعوباته.

- البحث في إمكانية التكوين المهني وآفاق التقدم في المؤسسة

- تبادل المعلومات حول الوضعية الاقتصادية للمؤسسة
- معرفة نظام الحوافز والأجور.

مواضيع أخرى تذكر.....

**23- هل نوع الاتصال المستعمل حاليا في مؤسستكم**

- يسمح لكم بالمشاركة في تسيير المؤسسة.
- لا يسمح لكم بالمشاركة في التسيير.
- أخرى تذكر.....

**24- هل الاتصال الموجود حاليا في المؤسسة يساعدك على فهم دورك من خلال**

- تسهيل عملية اندماجك في المؤسسة
- الاستماع لإشغالاتك
- تقديم كافة الوثائق و المعلومات المتعلقة بالمؤسسة
- تشجيعك على تبادل المعلومات
- مساعدتك على إيجاد موقعك داخل المؤسسة
- لا يساعدك على فهم دورك

المحور الرابع: اتصال أفقي

25- هل الاتصالات التي تتم بينك وبين زملائك في العمل:

- تساعدك على بناء علاقات إجتماعية جيدة.
- اتصالات سلبية(غيبية ونميمة) .
- ترفع من مستوى أدائك.
- تحد من مستوى أدائك.
- تقوى انتمائك للجماعة وللمؤسسة.
- تضعف إحساسك بالانتماء للجماعة وللمؤسسة.

أخرى تذكر.....

26- هل تظن أن بعض الفئات من العمال مفضلة على حساب فئات أخرى؟

- نعم  لا  لا أدري

27-هل اتصالك بالزملاء في الورشات الأخرى يتم:

- في أي وقت ممكن.
- محدد بوقت معين ( يتم بطريقة مباشرة)
- غير مقيد بشروط.
- محدد بشروط(يتم عن طريق وسائط)
- يشعرك بالارتياح.
- يشعرك بالقلق.

أخرى تذكر.....

28- هل علاقاتك بزميلك في العمل:

- يسمع لشكاويك و ينصت باهتمام لمقترحاتك.
- لا يستمع إليك ولا يهتم بمقترحاتك.
- يتحاور معك و يناقشك.
- لا يقبل الحوار معك.
- يحسبك بالمسؤولية و يعزز ثقتك بنفسك.

أخرى تذكر.....

29- هل تقوم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية لإتمام المهام المطلوبة منك.

أحيانا  نعم  لا

30- هل تقدم مقترحات لتحسين العمل بالمؤسسة أو الورشة أين تعمل.

أحيانا  نعم  لا

31- هل تقوم بتوجيه العاملين الجدد على الرغم من أن ذلك ليس من مسؤولياتك.

أحيانا  نعم  لا

32- هل تقوم بمهام إضافية تساعد على تحسين أداء المؤسسة(الورشة) التي تعمل بها.

أحيانا  نعم  لا

33- إذا واجهتك صعوبات أثناء القيام بوظيفتك فهل تتصل ب:

المدير  رئيس القسم أو الوحدة  زميلك في العمل

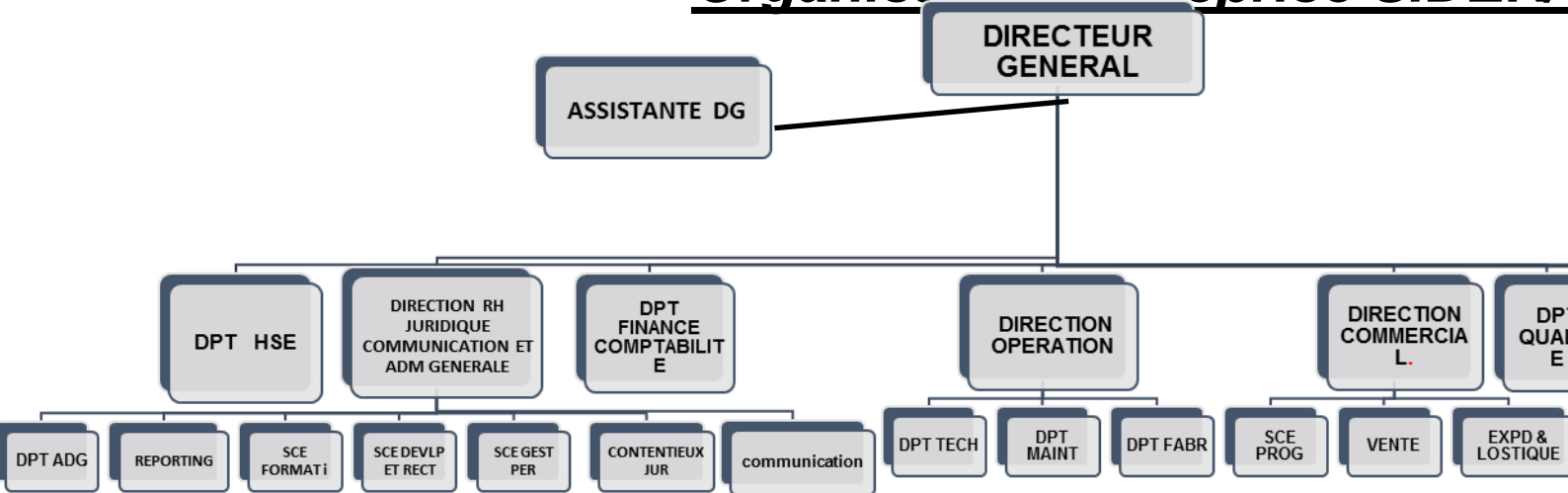
مصادر أخرى تذكر.....

## المحور الخامس: ظروف العمل

- 34- حسب رأيك هل تنتهج المؤسسة سياسة تسمح بالتعاون وتنمية الثقة بين العاملين. نعم  لا
- 35 - هل المؤسسة تشجع العمال على الإبداع والابتكار؟ نعم  لا
- 36- تهتم المؤسسة بتوفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعامل في بيئة العمل؟ نعم  لا
- 37- برأيك هل تهتم الإدارة بالمشكلات الشخصية للعامل: نعم  لا
- 38- هل تيرمج المؤسسة فترات راحة تتناسب والجهد المبذول من طرف العامل؟: نعم  لا
- 39- هل يتم تقديم الحوافز بالتساوي لكل العاملين؟: نعم  لا
- 40- هل تابعت تكوين متخصص من طرف المؤسسة قبل التوظيف: نعم  لا
- 41- هل أنت مع الخصصة التي انتهجتها المؤسسة: نعم  لا

**SIDER TSS Spa**  
Tuberie Sans Soudure

## Organisation Entreprise SIDER/



SIDER TSS  
spa

Au Capital Social de : 2.425.280.000 DA

Siège Social : Sidi Amar - El-Hadjar

Adresse : BP 2055 Annaba - Algérie

RC : 07 B 0364431

## ثالثاً: جدول كريجيسي و مورجان لتحديد حجم العينة (ن) لمجتمع محدد (ت).

المعينة الإحصائية الفصل الثاني

$ع = ٢$  ،  $خ = ٢٥$  ،  $٥٠٠٠ = ٢$

وحيث إن مستوى الثقة (٩٥٪) فإن قيمة (د = ١.٩٦) ، وبما أن:

$$ن = \frac{د^٢ \times ع \times ٢}{خ}$$

$$ن = \frac{(١.٩٦)^٢ \times ٢ \times (٥٠٠٠)}{٢٥} = ٣٠.٧٣ \approx ٣١ \text{ تقريباً}$$

وحيث إن كسر المعينة (ن / ت) = (٣١ / ١٠٠٠) = (٠.٠٣١) أقل من (٠.٠٥٠) لذا يصبح هذا الحجم نهائياً.

**ملاحظات هامة:**

١ - ناقشنا حتى الآن حجم العينة في سياق الحديث عن الدقة والثقة عندما يكون هناك متغير تابع واحد فقط. ولكن، في مشاريع البحوث، يحتوي الهيكل النظري على عدة متغيرات مطلوب دراستها، والسؤال الذي يطرح هو كيف يتم تحديد حجم المعينة عندما يجب أخذ عدة متغيرات في الاعتبار. قدم كل من كريجيسي ومورجان (Krejcie and Morgan (1970) قراراً لتحديد حجم العينة من خلال تقديم الجدول التالي الذي يسهل اتخاذ قرار جيد (سيكاران، ١٩٩٨م: ٣٨٨).

(جدول رقم ٢-٣)

جدول كريجيسي ومورجان لتحديد حجم العينة (ن) لمجتمع محدد (ت)

ت	ن	ت	ن	ت	ن
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310

١٢٤

الإحصاء بلا معاناة: الفهم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS

تم أخذ الإذن من مرجعية الكتاب ولكن لا يباح تحميله أو

## تابع - (جدول ٢-٣).

ت	ن	ت	ن	ت	ن
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

٢ - اقترح روسكو (Roscoe 1975) القواعد البيهية التالية لتحديد حجم العينة:

- أحجام العينة من (٣٠) وأقل من (٥٠٠) مناسبة لكثير من البحوث.
- عند تقسيم العينات إلى أجزاء من العينات (ذكور/إناث، الرياض/جدة/الدمام، ... وغيره)، من الضروري أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة لكل فئة (٣٠) وحدة.

تم أخذ الإذن من مرجعية الكتاب ولكن لا يباح تحميله أو

## ملخص الدراسة باللغة العربية.

يشكل الإتصال الأداة التي تعمل عن طريقها الإدارة على توجيه وإخبار العاملين وتساهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، غير أن فاعلية عملية الإتصال هنا مرتبطة بنوعية المعلومات التي تصدرها الإدارة لأعضاء التنظيم، وإذا كانت المعلومات الفاعلين في المؤسسة بحسب وجهة نظرهم فإن هذا يؤدي إلى إحداث تفاعل ما بين الإدارة و أعضاء المؤسسة، مما يساهم إيجابيا في إزدياد روابط العلاقة بين العاملين والمؤسسة مما يخلق جو من الترابط و الثقة والإحساس بالولاء للمؤسسة والإندماج في إستراتيجيتها، وبالتالي إعتبار أهداف المؤسسة هي أهداف العاملين مما يساهم في زيادة الشعور والإحساس بالإنتماء لها. ولهذا كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي للمؤسسة وما تأثيره على العاملين فيها وكشف حقيقة العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة من خلال درجة التوحد مع أهدافها و قيمة المؤسسة بالنسبة للعاملين فيها ودرجة الولاء و الإنتماء لها.

وجاء التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

- هل لطبيعة العملية الاتصالية السائدة في المؤسسة دور في تنمية روح الإنتماء للعاملين بها؟  
من هنا طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات كانت كالتالي:

- هل تؤدي فعالية الاتصال النازل الى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين في المؤسسة؟
  - هل تساهم سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى في عملية التعاون بين العمال والإدارة؟
  - هل يساعد تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى في زيادة صلات وروابط العاملين بها؟
  - هل يؤدي مناخ العمل السليم الى زيادة تماسك بين العاملين وارتباطهم بالمؤسسة؟
- انطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة الراهنة والتساؤلات الفرعية المنبثقة منه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه توجد علاقة إرتباطية بين طبيعة العملية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة ومستوى الإنتماء الوظيفي للعاملين.

من أجل تفكيك وإختبار هذه الفرضية تم وضع أربع فرضيات والتي تنص على أن هناك علاقة إرتباطية بين فعالية الاتصال النازل الذي يؤدي الى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين في المؤسسة، كما أن هناك علاقة إرتباطية بين سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى وعملية التعاون بين العمال والإدارة، كذلك توجد علاقة إرتباطية بين تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس

المستوى وزيادة صلات وروابط العاملين بالمؤسسة، كما تم إفتراض أن هناك علاقة إرتباطية بين مناخ العمل السليم وزيادة تماسك وارتباط العامل بالمؤسسة.

كما استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر المناهج ملائمة في العلوم الاجتماعية.

واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح بالعينة من المجتمع الأصلي المقدر بـ 263 عامل حيث تم إختيار 161 مفردة وهي تمثل العينة التي نقوم بإستنطاقها، وتم استخدام أداة الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات، مع الاعتماد على الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. يؤدي انسياب التعليمات والأوامر بطريقة سلسلة ومرنة (حسب التدرج الهرمي) إلى تقاسم القيم والأهداف بين الفاعلين بالمؤسسة.

. أن سرعة نقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى تساهم في عملية التعاون بين العمال و الإدارة.

. لا يساعد تبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى في زيادة صلات وروابط العاملين بها.

. أن ظروف العمل الجيدة تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

### الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي، الإلتناء التنظيمي، العمال، المؤسسة.

**Summary of the study in English.**

Communication is the tool through which the administration directs and informs the employees and contributes to the accomplishment of the tasks entrusted to them. However, the effectiveness of the communication process here is linked to the quality of information that the administration issues to the members of the organization, and if the information is the actors in the organization according to their point of view, then this leads to some interaction between the management and the members of the organization, which contributes positively to the increase in the relationship between the employees and the organization, which creates an atmosphere of interdependence, trust, and a sense of loyalty to the organization and integration into its strategy, and thus considering the goals of the organization as the goals of the employees, which contributes to increasing the feeling and sense of belonging to it.

Therefore, the aim of this study was to reveal the relationship between the organization's organizational communication and its impact on its employees, and to reveal the truth about the relationship that binds the worker to the organization through the degree of unity with its objectives, the value of the organization for its employees, and the degree of loyalty and belonging to it.

The main question of the study was as follows:

Does the nature of the communication process prevailing in the institution have a role in developing the spirit of belonging to its employees?

Hence, the study raised a set of questions as follows:

Does the effectiveness of downward communication lead to the sharing of values and goals among the actors in the organization?

- Does the speed of information transfer from bottom to top contribute to the process of cooperation between workers and management?

- Does the exchange of information and experiences between organizational units at the same level help increase the connections and ties of their employees?

- Does a healthy work environment lead to an increase in cohesion between employees and their association with the institution?

Proceeding from the central question of the problematic of the current study and the sub-questions emanating from it, the main hypothesis can be formulated, which states that there is a correlation between the nature of the communication process adopted in the institution and the level of job affiliation of the workers.

In order to dismantle and test this hypothesis, four hypotheses were developed, which states that there is a correlation between the effectiveness of downward communication that leads to the sharing of values and goals between the actors in the organization, and that there is a correlation between the speed of information transfer from the bottom to the top and the process of cooperation between workers and management. Also, there is a correlation between the exchange of information and experiences between the organizational units at the same level and the increase in the connections and links of the employees in the institution, and it has also been assumed that there is a correlation between a healthy work environment and an increase in the worker's cohesion and association with the institution.

The analytical descriptive approach was used in the study, which is considered the most appropriate approach in the social sciences.

The study relied on the method of surveying the sample from the original community estimated at 263 workers, where 161 individuals were selected, and they represent the sample that we are interrogating, and the questionnaire and interview tool were used to collect data, while relying on statistical methods, and the study reached the following results:

- . The flow of instructions and orders in a smooth and flexible way (according to the hierarchy) leads to the sharing of values and goals among the actors in the organization.
- . The speed of information transmission from bottom to top contributes to the process of cooperation between workers and management.
- . The exchange of information and experiences between organizational units at the same level does not help in increasing the links of the workers' associations with them.
- . Good working conditions increase the worker's attachment to the institution.

key words:

Organizational communication, organizational affiliation, workers, institution.

**Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la recherche Scientifique**

Université BADJI MOKHTAR – ANNABA

Faculté des Sciences Humaines Et Sociales

Département de Sociologie et Demographie

**Option: SOCIOLOGIE**

**Spécialité:** Développement et Gestion des Ressources Humaines

Présentée en vue de l'obtention du Diplôme de Doctorat des sciences

**Communication et affiliation des employés à l'entreprise**

une étude de terrain du complexe CIDER, El-Hadjar, Annaba

**Présentée par l'étudiant:** Aissaoui Sassi

**Directeur de thèse:**

Pr. Boucherche Nour Eddine

**Grade:**

Professeur

**Etablissement:**

U. Badji Mokhtar –Annaba

**Devant le Jury:**

Nom et Prenom	Grade	Université	Qualite
Maamar Daoud	Professeur	Université de Annaba	Président
Boucherche Nour Eddine	Professeur	Université de Annaba	Rapporteur
Ben Daoud Larbi	M .C (A)	Université de Ouargla	Examineur
Sidi Dris Ammar.	M .C (A)	Université de Tebessa	Examineur
Nouar Faouzi	M .C (A)	Université de El-Tarf	Examineur

**Année Universitaire : 2022 -2023**