

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

الانضباط الوظيفي للعمال في ظل تسيير الموارد البشرية

في المؤسسة الجزائرية

من طرف

رفيقة بوخالفة

أمام اللجنة المشكلة من:

العايب سليم

أستاذ محاضر ، جامعة البليدة

رئيسا

رتيمي الفضيل

أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة

مشرفا ومقررا

سواكري الطاهر

أستاذ محاضر، جامعة البليدة

عضوا مناقشا

البليدة، أكتوبر 2011

شكر

نحمد ونشكر الله عز وجل الذي قدرنا و أعاننا بفضلہ. لإتمام هذا العمل و الذي نسأله سبحانه أن يكون خالصا لوجهه الكريم

وأرفع خالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف البروفيسور "رتيمي الفضيل" الذي أمدني بالمساعدة والتوجيه وكان لي القدوة الحسنة

إلى كل عمال مؤسسة البناءات المعدنية (CR-METALE)

وكل من ساندني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد، إلى عائلتي العزيزة ، خاصة أخي كريم الذي ساندني ماديا ومعنويا أعانه الله وحفظه.

ملخص

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الاقتصادي، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية، كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم، كما دفعتهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

وكان السبيل لذلك هو انتهاج منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، هذه المنهجية الفكرية تتمثل فيما يعرف بتسيير الموارد البشرية، وهذا لأن الموارد البشرية في المنظمات تعتبر مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني و المعدات و الآلات فقط ، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

وبذلك أصبح لعملية تسيير الموارد البشرية دور هام في المؤسسة كونها تعنى بتنمية وتطوير هذا المورد الهام كما أنها تعنى بهندسة سلوكياته وضبطها وهذا من خلال الوظائف الهامة التي تقوم بها كالخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة، وكذلك من خلال عمليات التسيير اليومي لهذه الموارد المتمثلة في العملية الإشرافية، الاتصال وعملية التدعيم.

لذا نحن في دراستنا هذه نبحث عن الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الانضباط الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية وهذا من خلال عمليات التسيير اليومي لهذه الموارد، وهذا انطلاقاً من الافتراضات التالية:

_ كلما امتازت العملية الإشرافية بالمرونة أدى ذلك إلى تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

_ توظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية يحقق الانضباط الوظيفي للعمال.

_ استمرارية عملية التدعيم تمكن من الحفاظ على الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجزائرية.

وعلى هذا الأساس تمحورت دراستنا هذه على خمسة فصول، فصل منهجي، فصل يبين ماهية الانضباط الوظيفي للعمال وأهم الأسس التي يتحقق منها هذا السلوك من ارتفاع الروح المعنوية، الولاء الوظيفي والالتزام الوظيفي، وفصل يبين ماهية عملية تسيير الموارد البشرية وكيفية تحقيقها لسلوك الانضباط الوظيفي للعمال من خلال عمليات التسيير اليومي، ثم يأتي الفصل الميداني للدراسة، الذي قمنا من خلاله باختبار فرضيات الدراسة على أرض الواقع باستعمال مناهج وتقنيات البحث العلمي.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86	توزيع العمال في مؤسسة البناءات المعدنية لسنة 2011	01
91	توزيع العمال على الورشات في مؤسسة البناءات المعدنية	02
93	توزيع العمال حسب السن	03
94	توزيع العمال حسب الحالة المدنية	04
94	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	05
95	توزيع العمال حسب الأقدمية في المؤسسة	06
96	جماعة العمل وعلاقتها بتصنيف الرئيس المباشر	07
98	جماعة العمل وعلاقتها بالشعور ناحية الرئيس المباشر	08
100	جماعة العمل وعلاقتها بمعاملة المشرف ونتائجها	09
102	جماعة العمل وعلاقتها بالتزام المشرف بجدول الأعمال ونتائجها	10
104	المستوى التعليمي للعمال وعلاقته بطريقة المشرف في المراقبة	11
106	سن العمال وعلاقته بنقد المشرف للعمال	12
108	جماعة العمل وعلاقتها بطريقة المشرف في النقد	13
110	جماعة العمل وعلاقتها بطريقة المشرف في تشجيع الانضباط	14
112	جماعة العمل وعلاقتها باستحقاق المشرف للمنصب	15
114	نوع الرئيس المباشر وعلاقته باستحقاق المنصب	16
115	عقلانية المشرف في التعامل وعلاقتها باستحقاق المنصب	17
117	العوامل التي تساعد العمال في رفع الروح المعنوية في العمل	18

118	19	جماعة العمل وعلاقتها بتوفر المعلومات الكافية للعمال
120	20	المستوى التعليمي وعلاقته بمشاركة المشرف في اتخاذ القرار
122	21	جماعة العمل وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرار
124	22	جماعة العمل وعلاقتها بمعاملة المشرف للعمال عند الغياب
127	23	جماعة العمل وعلاقتها بتشجيع آراء العمال ونتائجه على سلوك العمال
129	24	جماعة العمل وعلاقتها باستماع المشرف لشكاوي العمال
131	25	أقدمية العمال وعلاقتها باجتماع المشرف بالعمال خارج أوقات العمل
132	26	إشراك المشرف للعمال في اتخاذ القرار وعلاقته بالاعتزاز بالانتساب
134	27	معاملة المشرف للعمال عند التغيب وعلاقته بالاعتزاز بالانتساب للمؤسسة
136	28	اجتماع المشرف بالعمال خارج أوقات العمل وعلاقته بالاعتزاز بالانتساب
137	29	طبيعة اتصال المشرف بالعمال وعلاقته بالاعتزاز بالانتساب للمؤسسة
139	30	العوامل التي تزيد من ولاء العمال للمؤسسة
141	31	المستوى التعليمي وعلاقته بالأساليب الأكثر فاعلية لدفع العمال للانضباط
143	32	أقدمية العمال وعلاقتها بالأساليب الأكثر فاعلية لدفعهم للانضباط
145	33	جماعة العمل وعلاقتها بمداومة المشرف للتشجيع على الانضباط
147	34	السن وعلاقته بمداومة المشرف على عقاب السلوك السلبي
150	35	أقدمية العمال وعلاقتها بمداومة المشرف على عقاب السلوك السلبي
153	36	جماعة العمل وعلاقتها بمداومة المشرف على تقديم العقاب للسلوك السلبي
155	37	أقدمية العمال وعلاقتها برضا العمال على الحوافز المقدمة للسلوك المنضبط
157	38	جماعة العمل وعلاقتها برضا العمال على الحوافز المقدمة للسلوك المنضبط
169	39	جماعة العمل وعلاقتها بسبب التمييز والتهاون والغياب عن العمل
161	40	رأي العمال حول مداومة العملية التوعيمية للمحافظة على انضباط العمال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	رفع الروح المعنوية وتشكيل الانضباط الوظيفي للعمال	01
43	العوامل المشكلة للولاء الوظيفي عند مارش ومناري	02
43	مدخلات ومخرجات الولاء الوظيفي عند ستيرز	03
45	الولاء الوظيفي وتشكيل انضباط العمال	04
51	تحقيق الالتزام الوظيفي والمحافظة على انضباط العمال	05
58	عملية تسيير الموارد البشرية في تحقيقها للانضباط الوظيفي	06
66	العلاقة بين المرونة الإشرافية وتحقيق الانضباط الوظيفي	07
76	مراعاة العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال وخلق ولاء تنظيمي	08
82	واقع الانضباط الوظيفي للعمال في ظل عملية تسيير الموارد البشرية	09

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

11.....	مقدمة
13.....	1. الإطار المنهجي للدراسة
13.....	1.1. أسباب اختيار الموضوع
13.....	1. 2. أهداف الدراسة
14.....	1. 3. الإشكالية
15.....	1. 4. فرضيات الدراسة
16.....	1. 5. تحديد المفاهيم الإجرائية
17.....	1. 6. المقاربة السوسولوجية
18.....	1. 7. الدراسات السابقة
25.....	1. 8. صعوبات الدراسة
26.....	2. الانضباط الوظيفي بين الروح المعنوية، الولاء والالتزام الوظيفي للعمال
26.....	2. 1. في ماهية الانضباط الوظيفي
26.....	2. 1. 1. مفهوم الانضباط الوظيفي
27.....	2. 1. 2. أنواع الانضباط
28.....	2. 1. 3. التطور التاريخي للانضباط بالمؤسسة
29.....	2. 1. 4. أسس ودعائم الانضباط الوظيفي للعمال

2. 1. 5. أهمية ودور الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة.....31
2. 1. 6. المداخل الأساسية لنظم الانضباط وعوامل الارتقاء به.....32
2. 1. 7. التنشئة الاجتماعية وتكوين الانضباط الوظيفي.....33
2. 1. 8. عوائق تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجزائية.....34
2. 2. الروح المعنوية وتماسك جماعة العمل.....35
2. 2. 1. مفهوم تماسك جماعة العمل.....35
2. 2. 2. العوامل التي تؤدي إلى تماسك جماعة العمل.....35
2. 2. 3. مفهوم الروح المعنوية.....36
2. 2. 4. مظاهر الروح المعنوية.....37
2. 2. 5. العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية.....38
2. 2. 6. الإشراف وعلاقته بالروح المعنوية.....39
2. 2. 7. الروح المعنوية وتشكيل الانضباط الوظيفي.....40
2. 3. الولاء التنظيمي وتشكل الانضباط الوظيفي في المؤسسة.....41
2. 3. 1. مفهوم الولاء التنظيمي.....41
2. 3. 2. مقومات الولاء التنظيمي.....41
2. 3. 3. مراحل تطور الولاء التنظيمي.....41
2. 3. 4. نماذج تكوين الولاء التنظيمي.....42
2. 3. 5. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.....44
2. 3. 6. السلوك الناتج عن الولاء التنظيمي.....44
2. 3. 7. الولاء التنظيمي وتشكيل الانضباط الوظيفي.....45
2. 4. طرق الالتزام الوظيفي للمحافظة على الانضباط الوظيفي.....46
2. 4. 1. مفهوم الالتزام الوظيفي.....46
2. 4. 2. أهمية الالتزام الوظيفي.....46
2. 4. 3. أنماط الالتزام الوظيفي وخصائصه.....47
2. 4. 4. محددات الالتزام الوظيفي.....48
2. 4. 5. مراحل تطور الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة في هذا التطور.....49

2. 4. 6. أثار الالتزام الوظيفي 50.....
2. 4. 7. الالتزام والمحافظة على انضباط العمال 51.....
3. 3. 53. تسيير الموارد البشرية وتحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسة.....
3. 3. 1. في ماهية تسيير الموارد البشرية 53.....
3. 1. 1. تعريف عملية تسيير الموارد البشرية 53.....
3. 1. 2. التطور التاريخي لعملية تسيير الموارد البشرية 54.....
3. 1. 3. أهمية ومكانة تسيير الموارد البشرية 55.....
3. 1. 4. وظائف تسيير الموارد البشرية وتطورها 56.....
3. 1. 5. مكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي 57.....
3. 1. 6. واقع الانضباط الوظيفي للعمال في ظل تسيير الموارد البشرية 58.....
3. 2. الإشراف ورفع الروح المعنوية للعمال بالمؤسسة 59.....
3. 2. 1. مفهوم عملية الإشراف 59.....
3. 2. 2. مقاييس الكفاءة الإشرافية 59.....
3. 2. 3. اتجاهات عملية الإشراف 60.....
3. 2. 4. وظائف عملية الإشراف 61.....
3. 2. 5. أساليب الإشراف الناجح 62.....
3. 2. 6. نطاق الإشراف 63.....
3. 2. 7. مرونة العملية الإشرافية ورفع الروح المعنوية للعمال 65.....
3. 3. 66. عملية الاتصال وتحقيق الولاء الوظيفي للعمال 66.....
3. 3. 1. مفهوم الاتصال 66.....
3. 3. 2. عناصر العملية الاتصالية 67.....
3. 3. 3. خصائص ومبادئ عملية الاتصال 68.....
3. 3. 4. أهمية ووظائف العملية الاتصالية 69.....
3. 3. 5. وسائل وطرق الاتصال وشبكاته 70.....
3. 3. 6. مقومات ومهارات الاتصال الفعال 72.....
3. 3. 7. معوقات الاتصال في المؤسسة الجزائرية 73.....

3. 3. 8.	توظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية وتحقيق الولاء الوظيفي للعمال	74
3. 4. 4.	عملية التدعيم والمحافظة على التزام العمال	76
3. 4. 1.	تعريف عملية التدعيم	76
3. 4. 2.	أنواع التدعيم	76
3. 4. 3.	إجراءات العملية التدعيمية	77
3. 4. 4.	التحفيز والعقاب	78
3. 4. 5.	إستراتيجية التعزيز في المؤسسة	80
3. 4. 6.	استمرار عملية التدعيم وتحقيق التزام العمال بالانضباط الوظيفي	82
4.	الجانب الميداني	84
4. 1.	التعريف بميدان الدراسة	84
4. 2.	المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة	88
4. 3.	تحديد عينة البحث واختيارها	90
4. 4.	تحليل بيانات الفرضية الأولى	96
4. 5.	تحليل بيانات الفرضية الثانية	118
4. 6.	تحليل بيانات الفرضية الثالثة	141
4. 7.	عرض المقابلات مع القيادة الإشرافية	164
4. 8.	الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات الفرضية الأولى	172
4. 9.	الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات الفرضية الثانية	175
4. 10.	الاستنتاج بتحليل بيانات الفرضية الثالثة	177
4. 11.	الاستنتاج العام	179
	الخاتمة	183
	الملاحق	185
	قائمة المراجع	191

المقدمة

أصبحت المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها تهدف في مجموعها إلى تحقيق غاية وهدف واحد يتمثل في الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة القوية فيما بينها.

هذه الغايات والأهداف جعلت الدور الإستراتيجي للمؤسسة هو تحديد العوامل الحاسمة للتنافس متوسط وبعيد المدى، وهذا باستثمار مجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية، المالية و البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها، ابتداء من العمال المنفذين إلى المسؤولين والمسيرين، وهذا ما زاد أهميتها على جدول الأعمال الإستراتيجية خاصة وأن أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي هي أن تظم مجموعة من العاملين يعملون فقد لمجرد أداء الواجب أو الاحتفاظ بوظائفهم، وليس لأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة يعطونها ولاءهم ومستعدين للتضحية من أجل بقائها.

من خلال هذا المنطلق ظهرت أهمية العنصر البشري في إطار علمي يسمى علم تسيير الموارد البشرية والقائم على أسس علمية تكون بمثابة مرجع عقلائي للمؤسسة , لذا نرى أن جميع المؤسسات الرائدة والناجحة تعطي أهمية و عناية فائقتين للعنصر البشري و هذا راجع للدور الفعال الذي يلعبه كونه الوسيلة والقطب الروحي في دورة حياة المؤسسة حيث أن العنصر البشري من خلال استعداده لنشر معارفه وقدراته وتقديم أفضل ما عنده من جهود وخاصة بانضباطه في العمل هو سر هذا النجاح والتطور.

حيث تكون هذه العناية من خلال عملية تسيير الموارد البشرية التي يتم من خلالها تحليل سلوك هذا المورد ومحاولة التجاوب معه و التقرب إليه و خلق الجو المناسب لتأدية مهامه وانضباطه.

لذا نحن في دراستنا هذه نقوم بدراسة الكيفية التي تقوم من خلالها عملية تسيير الموارد البشرية خلق انضباط وظيفي للعمال اعتمادا على عمليات التسيير اليومي لهذه الموارد المتمثلة في عملية الإشراف، الاتصال وعملية التدعيم.

وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ، الفصل الأول يتعلق بالجانب المنهجي للدراسة الذي تعرضنا فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم و المقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه الانضباط الوظيفي للعمال وهذا بتطرقنا لتعريف الانضباط الوظيفي، أنواعه، تطوره التاريخي، أسسه ودعائمه، أهميته وعوامل تحققه عند العامل بالمؤسسة مركزين على أهم الأسس والدعائم التي تمثلت في الالتزام الوظيفي للعمال، الولاء الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية مع توضيح الكيفية التي يتم بها تحقق الانضباط من خلال هذه الدعائم.

في حين الفصل الثالث تطرقنا فيه لعملية تسيير الموارد البشرية من خلال معرفة ماهية هذه العملية وتطورها في المؤسسة، دورها ووظائفها، والكيفية التي تحقق بها انضباط وظيفي للعمال وهذا من خلال تطرقنا لأهم عملياتها اليومية التي تتمثل في الإشراف وكيف يتم من خلاله رفع الروح المعنوية للعمال، الاتصال وكيف يخلق ولاء تنظيمي للعمال بتوظيفه للعلاقات الإنسانية والتدعيم وكيف يزيد التزام العمال بسلوك الانضباط الوظيفي.

أما الفصل الرابع فهو يتمثل في الجانب الميداني للدراسة الذي تناولنا فيه الأسس المنهجية التي اعتمدنا عليها لإنجاز البحث الميداني المتمثلة في التعريف بميدان الدراسة، المناهج المعتمدة في الدراسة، اختيار عينة الدراسة ثم تحليل بيانات الجداول الخاصة بكل فرضية متبوعة بالاستنتاجات الجزئية ثم الاستنتاج العام للدراسة.

الفصل 1

الإطار منهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع :

يرجع السبب في اختيار هذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

_ الاهتمام والقناعة الشخصية بالموضوع.

_ الخلل الذي تعرفه بعض المؤسسات الجزائرية جراء عدت سلوكيات كاللامبالاة بالعمل وعدم الرغبة فيه، التذبذب ودوران العمل، التغيب والتأخير،... الخ، وهذا كله دفعنا للبحث عن أسباب هذه السلوكيات.

_ باعتبار الانضباط أقوى سلاح لمحاربة ظاهرة الإهمال والتهاون والتذبذب، كما أنه الدعامة القوية والأساسية لنجاح ورقي أي مؤسسة، ارتأينا البحث عن ميكانزمات تكوين هذا السلوك عند العامل الجزائري وهذا داخل المؤسسة.

2.1. أهداف الدراسة:

_ العمل على استثمار المعطيات والمعارف وكل ماتعلمناه في مشوارنا الدراسي وهذا بمحاولتنا تطبيقها ميدانيا.

_ محاولة البحث والتعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في تسييرها لمواردها البشرية وكيفية قيامها بربط هذه السياسة بتحقيق الانضباط الوظيفي لدى عمالها.

_ اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا هذه

3.1. إشكالية الدراسة :

الشيء الذي بات من السهل إدراكه في الوقت الراهن والاتفاق عليه عند معظم المؤسسات الاقتصادية في مختلف الدول، هو تلك الحقيقة التي تقول أن نجاح هته المؤسسات في أعمالها وتحقيقها للربح والاستمرارية والمكانة المعتبرة في السوق العالمية التي تخول لها لعب الأدوار المهمة في ساحة المنافسة، لاسيما في خضم التغيرات والتحولات التكنولوجية، كل هذا لن يكون إلا بالاستثمار في رأس المال البشرية، هذا الأخير الذي يعتبر المورد الحقيقي لنجاح ورقي أي مؤسسة، فهو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب وهو بما يملك من قدرات ومهارات في مجال العمل يلعب الدور الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والعمل على تنميتها .

واستنادا إلى دراسات أثبتت حقيقة أعمق مؤداها أن قوة المؤسسة الحقيقية لا تتوقف على ما يعرفه العمال وماهم قادرين على فعله، بل على استعداداتهم لنشر معارفهم وقدراتهم ودافعيتهم للعبء والتضحية من أجل هذه المؤسسة، أصبح الشغل الشاغل لجل المؤسسات هو تحقيق التزام وولاء عمالها لها وكذا انضباطهم الذي تركز عليه كعنصر تحدي هام وسر من أسرار النجاح ودعامة قوية للدخول في السوق العالمية، وأفضل مثال تجسده لنا المؤسسة اليابانية التي تستحوذ على الصدارة في التطور والرقي من خلال اعتمادها على سلوك الانضباط الوظيفي القوي لدى عمالها ليس فقط في المؤسسة بل حتى خارجها.

ولأن المؤسسة الجزائرية هي واحدة من هته المؤسسات التي تسعى للمنافسة بين المؤسسات العالمية الكبرى حتى تكون لها صورتها واستمراريتها، خاصة بعد التحول الذي عرفه الاقتصاد الجزائري من خلال تبنيه لاقتصاد السوق والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فهي مطالبة بالسعي المستمر لتحقيق أكفاً استخدام لمواردها البشرية من أجل رفع الإنتاج والإنتاجية، غير أن هته الأخيرة تعرف عجزا في تحقيق أهدافها جراء انتشار بعض السلوكيات غير المنضبطة من العمال وعدم التزامهم واحترامهم لجملة من القوانين واللوائح مثل عدم المواظبة على مواعيد العمل، التأخير، التهاون، التبذير، دوران العمل، التغيب... الخ، وهي في المقابل تدرك تماما أنه ما لم تستطيع الحصول من عمالها على الثقة والاحترام والالتزام لن تأمل في مسايرة منافسيها .

لذا كي تتخطى هذه المشكلة أوجب عليها إيجاد آليات تضمن بها تحقيق انضباط عمالها، وهذا كله يقع عبؤه على إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التسيير اليومي التي تلعب دور هام كونها وظيفة

تعنى بالعنصر البشري لذا يكون البحث عن ماهية العمليات التسييرية التي من شأنها تحقيق هذا المطلب. كون المسؤولين المباشرين على الموارد البشرية الذين يشرفون عليهم والذين يكونون متشبعين بالثقافة التنظيمية هم العنصر الأكثر تأثير في هذه الموارد بحكم الاحتكاك الدائم والمباشر بهم، على الإدارة استغلال هذا الدور بتسخير العملية الإشرافية لتحقيق انضباط العمال كون هذه العملية هي المسؤولة عن خلق علاقات اجتماعية بين العمال وبين القيادات الإدارية، فبنجاعة هذه العملية يتحقق الهدف المسطر والعكس صحيح، غير أن هذه العملية وحدها لا يمكن أن تعكس التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية دون عملية الاتصال التي تعتبر عصب العملية التسييرية باعتبارها المحكمة في فعالية هذه العلاقات الاجتماعية من عدمها، وهذا استنادا إلى دراسة بينت أن "المشرفون يقضون 60% من وقتهم في الاتصال" [01] ص83، وهذا للتأثير في المورد البشري الذي يترجم ردود أفعاله في سلوكيات يعبر من خلالها عن الانضباط الذي يعتبر أعظم سلاح لمحاربة الإهمال والتهاون، وللمحافظة على هذا السلوك والرقى به عند العمال لابد من وجود عملية التدعيم التي "تقوم باستثارة السلوك الذي سبقه" [2] ص139، أي السلوك الذي سبق التدعيم من ولاء والتزام، وتماسك وتعاون وهي كلها متغيرات تعكس الانضباط الوظيفي للعمال.

على إثر ما سبق نتساءل إذا عن واقع هذا الانضباط عند العمال في ظل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟ أي:

- _ كيف يتم تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية من خلال العملية الإشرافية؟.
- _ وكيف يتم توظيف الاتصال في المؤسسة الجزائرية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال؟.
- _ كيف تؤثر عملية التدعيم في المحافظة على الانضباط الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية؟.

4.1. الفرضيات:

يتحقق الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجزائرية من خلال عمليات تسيير اليومي للموارد البشرية المتمثلة في الإشراف، الاتصال، التدعيم.

- _ كلما امتازت العملية الإشرافية بالمرونة أدى ذلك إلى تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.
- _ توظيف العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال بالمؤسسة يحقق الانضباط الوظيفي للعمال.

_ استمرارية عملية التدعيم تمكن من الحفاظ على الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجزائرية.

5.1.1. تحديد المفاهيم إجرائيا:

5.1. 1. الانضباط الوظيفي: هو ذلك السلوك الراقى الذي يسلكه العامل للتعبير عن ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وعن التزامه بكل الأنظمة والقوانين التي تنص عليها، وكل هذا يتحقق من خلال الشعور القوي بالانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في تركها، الإخلاص في العمل، والامتثال لأوامر الرئيس المباشر، وكذا التعاون مع جماعة العمل والتضحية من أجلهم، والثقة المتبادلة بين الكل مما يشكل روح معنوية مرتفعة.

5.1. 2. الروح المعنوية: هي ترجمة لقدرة جماعة العمل على التفاعل والتكاتف بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك، كما تعكس الثقة الكبيرة بين أعضاء الجماعة والاستعداد للتضحية من أجلها وكذا الثقة في الرئيس المباشر والتأثر به، والثقة في الهدف المشترك الذي يزيد من تماسك الجماعة، وهي نتاج المرونة الإشرافية.

5.1. 3. الولاء التنظيمي: هو سلوك يعبر من خلاله العمال عن حرصهم على الاحترام المتبادل بينهم وبين المنظمة التي ينتمون إليها وهذا باستعدادهم ورغبتهم الدائمة في خدمتها بكل إخلاص بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها، وكذلك يعبرون عن عدم رغبتهم في ترك هذه المؤسسة واعتزازهم بالانتماء إليها، لأنها تؤمن لهم الحاجات الإنسانية بإشراكهم في اتخاذ القرار، مساعدتهم على حل مشاكلهم وتشجيع آرائهم.

5.1. 4. الالتزام الوظيفي: هو أحد ردود أفعال العمال اتجاه العملية التديمية والذي يعبر عن تمسك العمال باحترام القوانين والقيم الخاصة بالمنظمة أو جماعة العمل التي ينتمون إليها، والامتثال لأوامر المشرف، كما يعبرون عن درجة انغماسهم في عملهم، وهذا التمسك يتوقف بالطبع على استمرارية عملية التدعيم.

5.1. 5. تسيير الموارد البشرية: هي مختلف العمليات التسييرية التي تعتمد على إدارة المؤسسة للتعامل الدائم مع موظفيها الذين تعتبرهم عنصر مهم لتحقيق أهدافها، وهذا لا يكون إلا بتحقيق سلوك الانضباط الوظيفي عندهم، إذ تتمثل هذه العمليات في العملية الإشرافية والعملية الاتصالية وكذا عملية التدعيم مع مراعاة التكامل بينهم.

5.1.6. الإشراف: هو عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية، حيث تعرف هذه العملية بفن

التأثير في الآخرين، كما أنه الوظيفة التي يقوم بها المشرف لتحقيق ورفع الروح المعنوية لجماعة العمل التي يشرف عليها وهذا من خلال مراقبتهم وتوجيههم بكل موضوعية وتبصيرهم على ما يراه ليكون معهم رؤية مشتركة تتوحد بموجبها جهود العمال للوصول إلى هدف واحد، وتعتبر هذه العملية التسييرية أيضا حلقة وصل بين مختلف المستويات الإدارية.

5.1.7. الاتصال: هو عملية تبادل المعلومات والتفاعلات بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمشرفين، كما أنه الميكانيزم الذي توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وهذا كله بهدف تغيير وتحسين سلوك العمال لتحقيق الولاء والانضباط الوظيفي عندهم.

5.1.8. العلاقات الإنسانية: هي ذلك النوع من العلاقات الاجتماعية التنظيمية التي تنشئ بين العمال وبين العمال والمشرفين عليهم وهذا من خلال العملية الاتصالية، إذ تنشئ هذه العلاقات بفضل عمل المشرفين على توفير بعض العوامل الاجتماعية والإنسانية ودعمها، كخلق جو من العلاقات الطيبة بينهم وبين كل العمال مع إشراك العمال في الإدارة والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم والاهتمام بحل المشاكل الشخصية لهم.

5.1.9. التدعيم: هو عملية من عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية تستعمل لتثبيت وتقوية الالتزام بالسلوك المنضبط لدى العمال والحفاظ على ولائهم للمؤسسة وروحهم المعنوية المرتفعة، وهذا استنادا إلى التعزيز الإيجابي كالتحفيز ومراعاة احتياجات العمال، كما تستعمل هذه العملية لإخماد وردع السلوكيات السلبية وهذا من خلال التعزيز السلبي كالعقاب والتأديب، مع مراعاة استمرارية هذه التعزيزات سواء كانت إيجابية أو سلبية وتناسقها مع بعضها.

6.1. المقاربة السوسولوجية :

بما أن المقاربة السوسولوجية هي الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث، ارتأينا في دراستنا هذه الاعتماد على النظرية الوظيفية كمقاربة رئيسية لأننا ننظر من خلالها إلى الوظيفة التي تؤديها عملية تسيير الموارد البشرية لبلوغ هدف سامي ألا وهو تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال الذي يعتبر مطلب أساسي لنجاح أي مؤسسة خاصة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

تقوم عملية تسيير الموارد البشرية بوظيفة تنظيمية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة وهذا من خلال الوظائف التنظيمية التي تقوم بها مختلف عمليات التسيير اليومية للموارد البشرية المتمثلة في عملية الإشراف،الاتصال،التدعيم إذ تقوم كل عملية من هذه العمليات بوظيفة معينة تخول لها تحقيق هدف معين ونبين وظيفة كل عملية في مايلي:

عملية الإشراف هي الوظيفة التي يقوم بها المشرف للتعامل اليومي مع جماعة العمل التي يشرف عليها وهذا لرفع روحهم المعنوية بتوفر المرونة الإشرافية،أما الاتصال تتحقق من خلاله وظيفة تبادل المعلومات وجريانها بشكل مستمر كما تتحقق من خلاله وظيفة إيجاد ميكانزمات تتحقق من خلالها العلاقات الإنسانية والاجتماعية وهذا لبلوغ ولاء العمال للمؤسسة،في حين تتحقق من خلال عملية التعزيز ووظيفة تثبيت وتقوية الالتزام بالأهداف التي حققتها الوظيفتين السابقتين، وباجتماع تحقيق كل هذه الأهداف يتحقق الهدف الرئيسي وهو الانضباط الوظيفي للعمال.

اعتمدنا كذلك في دراستنا هذه على مقاربة تكملية ألا وهي نظرية التعزيز أو التدعيم التي تعطي قواعد هامة للرؤساء والمشرفين تمكنهم من ردع السلوكيات غير المنضبطة عند العمال وتعديل بعض السلوكيات الأخرى وهذا اعتمادا على التعزيز السلبي الذي يقوم بوظيفة تصحيحية ووقائية،كما تمكنهم قاعدة التعزيز الإيجابي من المحافظة على السلوك المنضبط مثل(الولاء،الالتزام،الروح المعنوية المرتفعة) وتقويتها،ويمكن القول أن نجاح هذه القواعد التي تعطى لنا نظرية التعزيز تتوقف على المرونة في التطبيق ومراعاة العلاقات الإنسانية وكذلك استمرارية وعقلانية تطبيق هذه القواعد.

7.1. الدراسات السابقة :

7.1.1. الدراسات الأجنبية:

7.1.1.1. دراسة جامعة متشغن: تعاهد مبحث البحرية الأمريكية مع جامعة متشغن عام 1947م

لتقوم هذه الأخيرة بدراسة الغرض منها تحديد المبادئ التي يمكن إلى رفع إنتاجية الجامعة مع الحصول على رضائهم عن العمل والبحث عن إمكانية إشراكهم في الإدارة وقد حاول الباحثون في هذه الدراسة تفادي النقص الذي عرفته دراسة هاوثورن من حيث قصورها في استخدام مقاييس كمية للمتغيرات التي لها تأثير على المشرفين،ولذا قرر الباحثون في هذه الدراسة استخدام الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية لدرجات الإدراك المختلفة والاتجاهات الذهنية للعمال والمشرفين ثم ربط هذه

المتغيرات بمعايير الأداء وعلى هذا الأساس قام كل من "كارتن"، "ماكرو"، "مورس" تحت إشراف "ليكرت" عام 1950م بدراسة على (24) فوج من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين: قسم يتميز بإنتاج عالي وقسم يتميز بإنتاج منخفض، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتميزون بالآتي:

_ اهتمامهم بمروسيهم واضح ويأتي في المرحلة الأولى حيث ينظرون إلى العمال نظرة إنسانية باعتبارهم أحد أهم عناصر الإنتاج، كما يقومون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل.

_ إشرافهم عام على مروسيهم بدون التدخل في تفصيلات أداء العمل.

_ تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.

_ رضاهم التام عن مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

ومن ناحية أخرى وجد أن المشرفون في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماما ومعاكسة لأساليب المجموعة الأولى.

2.7.1. الدراسات العربية:

2.7.1. 1. دراسة حول الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة

نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض): هي دراسة قام بها علي حسين الشهري بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2005م وهذا للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، وانطلقت هذه الدراسة بالتساؤلات التالية:

_ هل تسهم الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي؟.

_ هل تسهم تقنيات الاتصال المستخدمة في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي؟.

_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حيال دور الاتصال الإداري في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي؟، المتغيرات هي (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الرتبة، المستوى الوظيفي).

وقد استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي وتقنية الاستبيان وقام بالمسح الاجتماعي لمجتمع الدراسة، ومن خلال هذا توصل إلى النتائج التالية:

_ تلعب الاتصالات الإدارية دور مهم في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد.

_ تؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دورا مهما في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

_ أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي قدم وسائل الاتصال، عدم تدريب العاملين بالأمن على استخدام أساليب الاتصال الحديثة وقلة وسائل الاتصال المستخدمة.

_ لدى أفراد مجتمع الدراسة من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم أو مستواهم التعليمي أو خبرتهم العملية أو رتبهم العسكرية.

3.7.1. الدراسات الجزئية:

3.7.1.1. (دراسة حول خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري): هي

دراسة ميدانية للباحث يوسف عنصر في إطار نيل دكتوراه دولة في العلم اجتماع التنمية سنة 2004م بمؤسسة قطنية الشروق "Cotest"، حيث انطلق الباحث في دراسته هذه من التساؤل العام الذي يقول: ما هو واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري؟ والذي أراد البحث من خلاله على مايلي:

_ نمط الإشراف هل هو موجه للعمل والإنتاج أم موجه للإنتاج؟.

_ أسلوب الإشراف هل هو ديمقراطي أو دكتاتوري أم فوضوي أم موقفي يستجيب لكافة هذه المواصفات حسب ما يتطلبه الموقف؟.

_ خصائص المشرفين أنفسهم؟.

وللبحث في هذه التساؤلات قام بافتراض مايلي:

_ يميل المشرفون العاملون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع نمط الإشراف الموجه للعمل والإنتاج.

_ يميل المشرفون العاملون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع نمط الإشراف الموجه للمرؤوسين.

_ الاختلاف في السلوك الإشرافي يمكن أن يعزى إلى الاختلاف في السمات الاجتماعية والشخصية للمشرفين.

وعلى هذا الأساس قام بتبني المنهج الكمي الكيفي (الوصفي التحليلي)، وعينته تمثلت في 28 مشرفاً (7 رؤساء فرق، 12 رؤساء مصالح، 9 نواب مدير)، 104 عامل تنفيذ.

ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة في مايلي:

_ يحرص المشرفين على توفر الجو الملائم ويركزون ويهتمون بتحقيق أعلى معدلات الإنتاج رغم عدم توفر كافة الإمكانيات، كما يحرصون على اتصال العمال بهم في حالة اعتراض أي صعوبة أو مشكلة تعرقل سير العمل، كما يقومون بتركيز المراقبة الدقيقة، وبالتالي تحققت الفرضية الأولى.

_ المشرفون لا يستشرون العمال ولا يسمحون لهم بالتعبير عن وجهة نظرهم بخصوص الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل بتأكيد 92,30%، كما أنهم لا يعطون حرية التصرف للعمال بتأكيد 79,80%، وكذلك لا يهتمون بالمشكلات التي تواجه العمال سواء تلك المرتبطة بمشكلات العامل داخل المؤسسة أو خارجها وهذا بتأكيد 85,71% وعلى هذا فإن الفرضية الثانية لم تتحقق.

_ الكفاءة هي أفضل معيار لاختيار وتعيين المشرفين بتأكيد 76,92% في حين ذكر المبحوثين أن المعايير الأكثر اعتماداً في إسناد المهام الإشرافية في المؤسسة تتمثل في العلاقات الشخصية بتأكيد 71,15%

_ المشرفون الأكبر سناً والأقدم في العمل الإشرافي هم أكثرهم اهتماماً بالإنتاج والعكس صحيح، وعليه فإن الفرضية الثالثة قد تحققت.

7.1. 3. 2. (دراسة حول الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية) :

هي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بشلف، تتمثل هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل من إعداد الباحث تقيّة محمد المهدي المدعو حاسان لسنة

2006-2007م، حيث انطلق الباحث من الإشكال التالي: ماهي إشكالية سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟.

لذا جاءت أسئلة البحث كمايلي:

- _ هل الموظف أو العامل الجزائري ملتزم بسلوك الانضباط الذاتي في المؤسسة الجزائرية؟.
 - _ هل التزام الأفراد بسلوك الانضباط الذاتي بالمؤسسة الصناعية له ارتباط بفعالية السلطة الإدارية؟.
 - _ هل جماعة العمل تؤثر بدورها في سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة؟.
 - _ هل القيم الأخلاقية المهنية لها تأثير على ترقية سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة؟.
- على أساس هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- _ إن الفرد الذي يعتمد على التنظيم الشخصي بالنسبة للأهداف التي يقتنع ويلتزم بها له القدرة على التوجيه الذاتي ورقابة تصرفاته الشخصية دون حاجة إلى رقيب، يتجه هذا الموقف نحو الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي.
- _ كلما كان حسن استخدام أدوات السلطة الإدارية في ميدان التسيير كلما كان حافز في الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي.
- _ كلما كان التزام جماعة العمل مع أهداف المؤسسة كلما كان التزام الأفراد في الارتقاء نحو سلوك الانضباط الذاتي.
- _ كلما كان الاهتمام بالقيم الأخلاقية المهنية مرتفعا في ميدان العمل كلما كان الارتقاء يتجه نحو سلوك الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة.

حيث كانت عينة البحث 196 عامل من المجموع الأصلي الذي يقدر بـ 588 عامل وكانت العينة الطبقية، كما استعمل المنهج الوصفي التحليلي فكانت نتائجه كما يلي:

- _ الفرد الجزائري بالمؤسسة يستطيع أن يرتقي إلى سلوك الانضباط الذاتي في العمل بسبب العوامل التكنولوجية والتنظيمية والحوافز المختلفة المتوفرة، بينما خارج المؤسسة في الحياة العامة يستحيل تحقيق سلوك الانضباط الذاتي بهذه المنطقة مادام المحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي والإداري لا يبالي بهذا السلوك الحضاري.

_ توصلت المؤسسة من خلال استعمالها لأدوات السلطة إلى خلق انضباط ولكن لم تتمكن من خلق انضباط ذاتي لأنه لا يتشكل في جو الضغط والتشدد بل هو ناتج عن قناعة ذاتية والامتثال لسلوك الأخلاقية المهنية.

_ أعضاء الفريق لعينة المجموعة المدروسة الأغلبية منهم تساهم في تقديم النصح والإرشاد لتوجيه زملاء، هذه المساهمة الإيجابية تدل على أن الفرد الجزائري بالمؤسسة يتسم بهذا التصرف المثالي مما يؤدي به إلى الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للفرد.

_ المعاملة الإيجابية والإخلاص في السر والعلانية والثقة بين المرؤوسين وبين المرؤوسين والرؤساء والزيادة في الأجور تؤدي إلى الارتقاء بسلوك الانضباط الذاتي للعمال.

7.1. 3. 3. (دراسة حول القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل

المنظمة الصناعية): هي دراسة في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع من طرف جغولي يوسف لسنة 2007م، حيث انطلق هذا الأخير في دراسته هذه من التساؤلات التالية:

_ هل هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن النمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة؟.

_ هل هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية؟.

_ هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية للمنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية؟.

وصاغ فرضياته كمايلي:

_ هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية.

_ هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتجة عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية.

_ هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية.

ولاختبار هذه الفرضيات استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي واستعمل تقنية الاستمارة

والمقابلة وشبكة الملاحظة، حيث كانت عينة البحث العينة التطبيقية 158 عامل موزعين: 10

إطارات، 35 عمال تحكم، 113 عمال تنفيذ، وهذا من أصل 1029 عامل، ليتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

_ تركّز هذه القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي حيث أنه من خلال الدراسة الميدانية تبين أن القيادة الإدارية تركّز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز ترشد فيه العملية الإنتاجية وشرح طريقة العمل، ورفع المردودية الفردية والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب والرقابة المستمرة مما أنتج نسق ثقافي للمنظمة أفقدها قدرة إعادة إنتاج سلوكيات تنظيمية واعية وفق ما يتطلب النسق الاجتماعي.

_ عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

_ تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.

_ تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتعزيز تعتمد على الثواب والعقاب، وتعتمد على حوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي وليست موجهة إلى المدى الذي يخلق انضباط ذاتي.

4.7.1. العلاقة بين الدراسات السابقة وموضوع الدراسة:

تبحث الدراسة الأجنبية في المبادئ والعوامل التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الإنتاجية، حيث استعملت المنهج المقارن لمعرفة أي نمط من الإشراف يؤدي إلى زيادة الإنتاج وهذه النتائج أعطتنا فكرة بأنه من أهم العوامل التي تؤثر في العمال هو الإشراف لذا نحن نبحث عن الكيفية التي يؤثر بها هذا الأخير على العمال لخلق سلوكيات إيجابية عندهم تكون دعامة قوية لانضباطهم الوظيفي، غير أننا اتبعنا في هذا المنهج الوصفي التحليلي.

في حين الدراسة العربية قدمت لنا عامل أو عنصر آخر مهم ألا وهو عنصر الاتصال لا سيما أن عملية الإشراف لا يمكنها أن تتم دون العملية الاتصالية لما لها من دور فعال في نقل المعلومات ورفع مستوى الأداء الوظيفي حسب نتائج هذه الدراسة، إلا أننا في دراستنا هذه تجاوزنا هذا الدور إلى البحث عن الكيفية التي من خلالها تحقق العملية الاتصالية الانضباط الوظيفي للعامل في العمل هذا الأخير الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

أما بخصوص الدراسات الجزائرية فإن الأولى منها تعطينا فكرة واضحة عن السمات الشخصية والاجتماعية والمهنية التي تؤثر في السلوك الإشرافي حيث استعنا ببعض السمات الشخصية والمهنية في بناء الاستمارة وتحليل البيانات، أما الدراسة الثانية فهي التي أكدت لنا انه هناك علاقة بين عمليات تسيير الموارد البشرية المتمثلة في الإشراف الاتصال، التعزيز لها علاقة قوية في تحقيق الانضباط الذاتي وهو أسمى درجات الانضباط الوظيفي وهذا ما تؤكد لنا الدراسة الثالثة.

8.1. صعوبات الدراسة:

_ اتصال الموضوع بالعلوم السلوكية والتسيير مما جعلنا نجد صعوبة في إعطاء صيغة سوسولوجية لهذا الموضوع.

الفصل 2

الانضباط الوظيفي بين الروح المعنوية والولاء والالتزام الوظيفيين

لقد أثبتت الدراسات أن قوة أي المؤسسة ونجاحها تكمن في مواردها البشرية أكثر مما تكمن في نظمها واجراءاتها، بل أكثر من ذلك تكمن في مدى استعداد هذه الموارد لنشر معارفها وقدراتها ودافعيتها للعطاء والتضحية في العمل من اجل المؤسسة.

إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحصل على هذه الاستعدادات إلا بتشكيل وخلق سلوك الانضباط الوظيفي عندهم، هذا الأخير الذي سنحاول في هذا الفصل معرفة واقعه في المؤسسة وهذا من خلال التطرق إلى مفهومه ومعناه وكذلك أنواع ومراحل تطوره ولأهميته، والمداخل الأساسية لنظمه والكيفية التي تساهم بها التنشئة الاجتماعية في تشكيل هذا السلوك عند العمال، مع أهم العوائق التي تقف في طريق المؤسسة لتحقيق الانضباط الوظيفي، كما سنتطرق إلى أهم الدعائم والأسس الذي يتشكل منها الانضباط الوظيفي والمتمثلة في الروح المعنوية، الولاء التنظيمي، الالتزام الوظيفي، حيث سنتطرق لكل دعامة بالتفصيل وبالترتيب في الثلاثة المباحث الأخيرة.

1.2. في ماهية الانضباط الوظيفي للعمال.

1.1.2. تعريف الانضباط الوظيفي:

"هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ويعني أيضا الالتزام بالنظام" [03] ص 218.

وهو "ضمان الالتزام بالقواعد والسياسات واللوائح التنظيمية من قبل كافة العاملين بالمنظمة، بمستوى الانضباط في أي مجموعة من الأفراد يعتمد بصفة أساسية على نوعية ونزاهة الذين يتولون القيادة في المجموعة" [04] ص 106.

وهو "عمل الإدارة على تشجيع الخضوع انقياديا مع القوانين التنظيمية وهي المنحى التكويني الذي يؤدي إلى تصحيح وإزالة الوضعيات، السلوكيات" [05] ص 176.

2.1.2. أنواع الانضباط: يمكننا أن نميز نوعين من الانضباط هما كالآتي:

_ الانضباط الذاتي: يقال أن الجهاد الأكبر هو جهاد النفس وقمع الذات أي أن الانضباط الذاتي هو ذلك الانضباط الذي ينتج من نفس الشخص أين يكون هو المسئول عن مراقبة أفعاله وسلوكاته وهذا يتكون عند الفرد من خلال تنشئته أو عندما يكون لديه ولاء قوي للمؤسسة، إذ يعرف بأنه "تنظيم الشخص لسلوكه ومسايرته للصور السلوكية التي ينظر إليها على أنها ملائمة ومرغوبة لتحقيق بعض المثل أو الأهداف المتصلة به شخصيا أو بجماعته الاجتماعية" [06] ص 406.

_ الانضباط المفروض: هو ذلك الانضباط الذي يفرض على الفرد، فالعامل مثلا عند دخوله إلى المؤسسة يجد نفسه أمام عدت قوانين ولوائح هو مجبر على احترامها والانضباط في تطبيقها.

أما من حيث الأنواع التي يتشكل منها الانضباط الوظيفي هي عدت أنواع وتتمثل في مايلي:

_ الانضباط الوظيفي للفرد: سواء كان نابع من ذات الفرد أو مفروض عليه ففي النهاية هو خاص بالفرد ونتائجه تعود على الفرد بالدرجة الأولى.

_ الانضباط الوظيفي للجماعة: يتحقق هذا الانضباط عندما يتحقق الانضباط الوظيفي لكل فرد أو عامل، فإن كان كل عامل يتحلى بسلوك الانضباط الوظيفي سيؤدي إلى تحلي الجماعة بهذا السلوك، وفي بعض الأحيان يكون هناك أفراد لا يتحلون بهذا السلوك لكن عندما ينظمون إلى جماعة تتحلى بانضباط وظيفي تؤثر عليه فيندمج معها ويكتسب هذا السلوك، وهناك جماعات لا تتحلى بهذا السلوك لكن بوجود مشرف فعال سيخلق هذا السلوك فيها ويظهر هذا في التضامن والتعاون والروح المعنوية المرتفعة.

_ الانضباط الوظيفي للمؤسسة: يتحقق هذا عندما تقوم كل وظيفة بالدور المنوط بها ولا تكتمل إلى بتحقيق الانضباط الوظيفي لكل جماعة عمل، وعند كل عامل بالمؤسسة مهما كان مستواه الإداري.

_ الانضباط الوظيفي للمجتمع: هذا الأخير يتحقق عندما تؤدي كل مؤسسة دورها ووظيفتها بكل انضباط، وهذا ابتداء من أصغر مؤسسة في المجتمع ألا وهي الأسرة.

3.1.2. التطور التاريخي للانضباط في المؤسسة الصناعية:

إنه من الصعب علينا تحديد الفترة الزمنية التي نشأ فيها الانضباط في المؤسسة الصناعية، لكن بناء على بعض المعطيات التاريخية سنحاول إعطاء صيرورة للانضباط الوظيفي:

يمكننا القول أن جذور الانضباط تعود إلى القرن السابع عشر في مرحلة المانيفاكتورات في عصر الأنظمة القديمة للدول التي عرفت جذور الرأس مالية قبل غيرها كإنكلترا وفرنسا، حيث أنه مع تطور الصناعة وجد العامل نفسه مجبراً على التكيف مع سرعة الآلة المفروضة وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح الانضباط الماكيني.

ولكي نفهم أكثر التطور التاريخي للانضباط الوظيفي في المؤسسة الصناعية نتطرق إلى النظريات التي أسست مبدأ الانضباط الوظيفي، ونبدأ بأولها وهي النظرية التاييلورية (1800_1900م) إذ قام صاحبها بوضع أولى مبادئ الانضباط من خلال دراسته حول الحركة والزمن إذ يرى تاييلور أن "القواعد والتعليمات والقوانين المحددة هي الوسيلة الأساسية لبرمجة الزمن والحركة" [07] ص 121، وهذا بهدف الوصول إلى الهدف المثالي من جانب العمال و"المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما" [08] ص 74، إذ تبنت التاييلورية الإنسان الاقتصادي.

ولقد تطور هذا المفهوم مع نظرية التنظيم الإداري أو النظرية الفايولوية من خلال تناولها المبادئ الإدارية، حيث "أكد فايول على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة... ومن بين أهم هذه المبادئ... النظام ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات" [09] ص 157، أو ما "يعرف بمبدأ الانضباطية" [10] ص 40، لتأتي النظرية الفيبييرية لماكس فيبر الذي فرق بين ثلاثة أنواع للسلطة هي السلطة التقليدية، السلطة الكارزماوية، السلطة القانونية، حيث تنص هذه الأخيرة على تطبيق البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي، وقد تم وضع عدت مبادئ من بينها توحيد الإجراءات التي تمكن من ضبط أغلب أنواع السلوكيات في المنظمة والجزاء حسب الاستحقاق، أي المكافأة تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية والقرابة إذ أن السلطة في النموذج البيروقراطي تحمل حق الطاعة من جانب أعضاء المنظمة لتأتي مرحلة بناء الانضباط مع النظريات المعاصرة المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية وتأسيس الانضباط 1930م، ثم نظرية

ماكرو جر والإدارة بالأهداف التي دعمت الانضباط للأفراد بالمؤسسة مع كل من نظرية زاد (z) ونظرية التدعيم هذه الأخيرة التي لعبت دور كبير في إرساء وتعزيز هذا السلوك لدى العمال داخل المؤسسات.

1.2.4. أسس ودعائم الانضباط الوظيفي

1.2.4.1. أسس الانضباط الوظيفي: لكي يتم الوصول إلى تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال

على الإدارة أن تلتزم ببعض الأسس في عمليات التسيير التي تتفاعل من خلالها يوميا مع العمال وهذه العمليات تتمثل في الإشراف والاتصال والتدعيم هذه الأسس موضحة كآلاتي:

_ توفر المعلومات الكافية للعمال عن القواعد المسطرة والقوانين واللوائح وكذلك نوعي العقوبات المطبقة على كل مخافة.

_ السرعة في تطبيق العقوبات أي معاقبة المخطأ بعد ارتكابه للمخافة مباشرة ويجب أن يعرف العامل المعاقب سبب عقابه.

_ يجب توفر العدالة والمساواة في تطبيق العقاب، أي يعاقب المخطئ حسب درجة الخطأ، كما يجب أن يكافأ المنضبط .

_ الموضوعية، أي " الابتعاد عن المزاجية والفردية في اتخاذ القرارات" [11] ص 155 ، يقصد بالقرار: القرارات المتعلقة بإعطاء العقوبة أو عدم إعطائها وكذلك المكافأة وعدم المكافأة.

_ "المتابعة للتأكد من أن الفعل الخطأ قد تم تصحيحه" [12] ص 320.

1.2.4.2. دعائم الانضباط الوظيفي: إن سلوك الانضباط الوظيفي يتكون بالالتزام بتكامل

الدعائم الأخلاقية والمهنية والقانونية الموضحة كمايلي:

_ الدعائم الأخلاقية: قال صلى الله عليه وسلم 'أكمل المؤمنين أحسنهم أخلاقا' (رواه الترمذي وابن ماجة)، إذن الأخلاق هي دعامة أساسية للانضباط الوظيفي للأفراد إذ تتمثل هذه الدعائم الأخلاقية في:

الإخلاص: يقال أن الناس كلهم هلكا إلا العالمون، والعالمون كلهم هلكا إلا العاملون والعالمون كلهم هلكا إلا المخلصون، والإخلاص هو الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقوانين والقواعد وهو كذلك روح العمل فالفوز ليس بكثرة الأعمال إنما هو بإخلاص الأعمال الذي يؤدي إلى إتقانها.

الالتزام والشعور بالمسؤولية: لقوله صلى الله عليه وسلم 'كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته' (متفق عليه)، إذ يجب على العامل أن يتحمل مسؤولية أعماله وأن يلتزم بالقوانين واللوائح المسطرة حيث أن الالتزام هو "عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" [02] ص 99، وهو دعامة قوية يتشكل منها الانضباط الوظيفي.

الولاء والروح المعنوية: وهما دعامتان قويتان لتشكيل الانضباط الوظيفي للعمال فالولاء يشير "إلى استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة" [04] ص 250، أما الروح المعنوية فهي "قدرة الفريق على التكاتف بكل مثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك" [13]، حيث أن هذا الشعور بالولاء وارتفاع الروح المعنوية يعكس الانضباط الوظيفي عند العمال.

الروح الوطنية: الروح الوطنية تتشكل من العناصر الأساسية في ترقية الانضباط الوظيفي، فالفرد الذي ينشأ على حب الوطن ويحمل الوطنية في قلبه وسلوكه وأفكاره عندما يدخل ميدان العمل فإنه يتقن ويخلص ويجد ويبذل لأنه مقتنع بأنه يعمل من أجل خدمة الوطن وهذا ما يعرف بالمواطنة التنظيمية للعامل، غير أن أغلب الجزائريين يعيشون تناقض بين ما يحملونه في أفكارهم وما يجسدونه في أعمالهم فالفرد الجزائري يعيش اغتراب حقيق بين كونه وطني فكريا وعكس ذلك عمليا وهذا راجع إلى اللاتوازن الاجتماعي والهيكلية والإداري وما عرفته الجزائر من ضربات قاسية من الاستعمار الفرنسي، الإرهاب وصولا الغزو التكنولوجي الذي أغرق هذا الشعب في التقليد الأعمى.

_ الدعائم المهنية: هي تلك الدعائم التي يجدها الفرد أو العامل داخل المؤسسة وفي مكان عمله والتي تعمل على تكوين الانضباط الوظيفي عنده وهي:

مرونة الإشراف: "يتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف" [14] ص 22، حيث يمكننا أن نعرف المشرف المرن بذلك المشرف الذي يهتم بمشاوره المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وشكاويهم ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع العمال وهذا كله يولد دعائم أخلاقية مثل (الروح المعنوية المرتفعة وتماسك الجماعة) التي بدورها تخلق غضباط وظيفي عند العمال.

العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال: الوظيفة التي تؤديها العملية الاتصالية مهمة جدا فبفضل العملية الاتصالية يتم التفاعل والتواصل بين كل العمال في المؤسسة وخاصة بين المشرف وجماعة العمل باعتبار المشرف هو من يلعب دور نقل القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا إلى العمال في المستوى التنفيذي، إذا لكي تتحقق فاعلية هذه العملية في هذا المستوى لا بد من توظيف العلاقات الإنسانية " عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة" [15] ص 15، وهذا يخلق عند كل عامل ولاء لجماعته والمؤسسة وهو دعامة ومظهر من مظاهر الانضباط الوظيفي للعمال.

التعزيز المستمر: ونقصد به قيام المشرف والإدارة بمكافأة المجدين والمنضبطين باستمرار كالشكر والثناء والزيادة في الأجر وتقديم الترقيات، وعلى العكس تقوم بمعاقبة المتهاونين وهذا للقضاء على السلوكيات غير المنضبطة .

_ الدعائم القانونية: تتمثل هذه الدعائم في القوانين والقرارات واللوائح التي تقوم عليها أي مؤسسة والتي يجب أن تكون معروفة عند العمال، فمعرفة العامل بكل القوانين ومعرفة بحقوقه وواجباته يجد نفسه يلتزم وينضبط بهته القوانين والقواعد، ويمكن للعامل معرفة هذه القوانين من خلال عقد العمل الذي ينص على طبيعة حقوق وواجبات العمال في هذه المؤسسة، أضف إلى ذلك كتيبات العمل التي تكون في متناول العمال.

1.2. 5. أهمية ودور الانضباط الوظيفي في المؤسسة:

يعتبر الانضباط الوظيفي ثروة ملموسة لنجاح أي مؤسسة، حيث أن وجود نظام انضباط للعمال بالمؤسسة الصناعية يضمن تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها مما يساعد على تعديل الانحراف في العمل ومتابعة الأفراد باستمرار، واحترام قواعد العمل بما يضمن تسطير العقوبات لمخالفيها وسلامة التحقيق وعدالة الجزاء ويمثل حالة جوهرية تتطلبها مسألة إشاعة العدالة في أجواء العمل، ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة المردودية ، فالانضباط الفعال له هدف الوقاية من المشكل وتحقيق أي مردود... والحفز على خلق جو من العمل المرضي، لأن الانضباط يجب أن يطبق بطريقة مرضية" [16] ص 740، كما يقوم هذا الأخير بتحقيق إتقان العمل، المردودية، المحافظة على الوقت من خلال احترام القوانين والتقليل من الغياب والتأخر، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم تخريبها لأن العامل هو المتضرر الأول وهذا ما حدث "أثناء العشرية الحمراء (1990_2000م) ، فالمؤسسات التي خربت وأحرقت أصبح العمال هم المتضررون الأوائل مما أدى إلى تسريحهم إلى البطالة" [17] ص 185 ، كما يحقق التنظيم عندما

يعرف كل شخص حقوقه ويؤدي وجباته على أكمل وجه، كما يؤدي إلى الاحترام المتبادل بين كل العمال وفيما بين العمال والمسؤولين .

1.2.6. مداخل الانضباط الوظيفي للعمال وعوامل الارتقاء به:

1.2.6.1. مداخل الانضباط الوظيفي:

_ المدخل التصحيحي: يستعمل هذا المدخل في غالب الأحيان عندما تكون هناك أخطاء وسلوكيات غير منضبطة عند العمال، فهو مدخل تأديبي أو عقابي يرى في القواعد الانضباطية أداة بيد الإدارة الرشيدة تستخدمها لتحسين سلوك العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية، "كما تستعمل لمنع العمال الآخرين من ارتكاب نفس السلوكيات والمحافظة على التمسك بالقوانين وفاعليتها" [05] ص 576.

_ المدخل الوقائي: المدخل الوقائي هو الوسيلة التي تدفع العمال إلى احترام القواعد والقوانين في المؤسسة بالأسلوب الذي يجنب المخالفات من خلال بناء مناخ وقائي يقي العمال من إيقاع الجزاءات عليهم وهذا بالفهم الجيد لمشاكل العمال والتعامل معهم بطريقة مرنة وإنسانية، وكذلك بثمين السلوكيات المنضبطة للعمال بفضل المدح والثناء والشكر وتقديم العلاوات والزيادة في الأجر أي يكون تدعيم هذه السلوكيات إيجابيا لكي تبقى وتستمر هذه السلوكيات.

_ المدخل الإيجابي: "في المدخل الإيجابي يتم تصحيح السلوك غير الصحيح للموظف عن طريق قيام الإدارة بمساعدته ومنحه الفرصة لتصحيح سلوكه قبل قيامها باتخاذ عقوبات صارمة في حقه" [03] ص 221، وهذا المدخل يتحقق بفضل الولاء فيما بين العمال وبتجاه المنظمة، وأكد الذي يلعب دور مهم في تحقيق هذا هو الاتصالات الفعالة والعلاقات الإنسانية التي تأخذ بها وظيفة الإشراف.

1.2.6.2. عوامل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي: بما أن الفرد هو دائم الحاجة إلى

المؤسسة أو العمل وهي الأخرى بحاجة ماسة إليه، يجب أن يكون هناك توافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة من أجل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي، إذ أن تحقيق هذا ليس بالشيء المستحيل إنما يتم بقيام المؤسسة والإدارة باحتواء أهداف العمال ومحاولة تحقيقها في ضل أهداف المؤسسة، حيث أن عبء هذا يقع على الكفاءة الإشرافية للمدراء المتشبعين بالثقافة التنظيمية باعتبار أنه لا يتم بث الانضباط عند العمال ما لم يكن موجود عند المشرفين ففاقد الشيء لا يعطيه، لذلك فإن التغيير والتطوير والارتقاء بهذا السلوك يجب أن يتحقق أولا عند المشرفين لينتقل فيما بعد إلى العمال وهذا ما يؤكده لنا في قوله سبحانه وتعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) "الرعد الآية

(11)"، فالمشرف هو الذي يعطي العبرة لمن يشرف عليهم فيكون لهم القدوة الحسنة التي يتبعونها ويتشبهون بها ويسلكون سلوكياتها، ولذلك يجب أن يتحلى بالواجب ويقوم بأعماله بكل تفان وإخلاص وأن يقدر العمل ويحترم الوقت ويتحكم في استخدامه جيدا كأن يكون هو أول من يحضر إلى العمل صباحا وآخر من يغادر مساء، كما يعمل على إقامة جو من الثقة بينه وبين العمال "فغياب الثقة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى ضعف مستوى الاتصال والتعاون يكون محدودا" [18] ص 168، كما عليه أن يكون صريحا وواضحا في كل شيء وهذا فيما يخص طريقة العمل وأهدافه ومشاكله والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة لأن هذا الوضوح يجعل العامل يشعر بالثقة، كما يقوم المشرف كذلك بإشراك العمال في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم والاهتمام بمشاكلهم الخاصة ومعاملتهم معاملة إنسانية مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية والقضاء على فكرة المستحيل عندهم إذ يقول ابن القيم لو أن رجلا وقف أمام جبل وعزم على إزالته لأزاله، فمن المعروف بانتشار الأفكار السلبية في وسط العمال (مستحيل، لا يمكن فعل هذا، ألي خد خد بكري، نتاع البيك... الخ)، وعليه أن يركز اهتمامه على تعزيز سلوكيات الأفراد الأكثر ولاء وانتماء للمؤسسة من خلال المكافآت والتحفيزات المستمرة لحث بقية العمال الآخرين للتخلي بنفس هذه السلوكيات.

1.2.7. التنشئة الاجتماعية وتكوين الانضباط الوظيفي:

إن تكوين الانضباط الوظيفي للعامل في المؤسسة لا يتم بمجرد دخول هذا الأخير للمؤسسة بل هو مرتبط بالتنشئة الاجتماعية التي نشأ عليها منذ الصغر فالتنشئة الاجتماعية هي "الضرورة التي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير والرموز، ومن خلال تعلمه للثقافة في مجملها" [19] ص 355 كما " يتعلم الفرد فيها عن طريق التفاعل الاجتماعي أدواره الاجتماعية والمعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار، ويكتسب الاتجاهات النفسية والأنماط السلوكية التي توافق عليها الجماعة ويرتضيها المجتمع" [20] ص 76 حيث أن هذا يتم تعلمه من مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية كالأسرة والمدرسة في أول الأمر لأن الأسرة هي المسئول الأول عن تلقين الأفراد أو الأطفال بمختلف السلوكيات التي تبقى راسخة عند الطفل إلى الكبر، فالتعلم في الصغر كالنقش على الحجر، وبعدها تأتي المدرسة التي تلقنه السلوكيات والمعارف الجديدة والتي توجه مواهبه وانشغالاته ليصبح قادر على التكيف مع بيئته وعمله لتأتي فيما بعد مؤسسات التنشئة غير الرسمية كالمسجد الذي يصحح بعض السلوكيات ويعلم القيم الأخلاقية البيئية وكذا الإعلام بمختلف أشكاله.

إذا كانت كل مؤسسة من هاته المؤسسات تقوم بوظيفتها على أحسن وجه ستتكامل فيما بينها وتنتج لنا عامل ذا مواطنة تنظيمية عالية والعكس تماما سيحدث إن لم تقم أحد المؤسسات بالوظائف المنوطة بها لاسيما دور الأسرة، لينتج لنا العامل الكسول المتهاون الإتكالي .

8.1.2. عوائق تحقيق الانضباط الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية:

يعرف الانضباط الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية عدت عوائق ، بداية بالعوائق التي تأتي من خارج المؤسسة كالتنشئة غير السليمة التي يتلقاها العامل منذ صغره في مختلف المؤسسات التنشئية التي فقدت وظيفتها وابتعدت عن الثقافة الوطنية والتي مزجت بمخلفات الاستعمار الفرنسي السلبية والغزو الإعلامي ، وكذلك سنوات العشرية الحمراء التي قضت على عنصر الثقة عند الفرد الجزائري والذي رافقه إلى مكان العمل فانعدمت الثقة بين مختلف الأعضاء التنظيمية حيث" تتمثل مواقف عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم" [23] ص323، وفي انخفاض الروح المعنوية بين أفراد جماعة العمل ،أضف إلى ذلك عدم قدرة العامل الاندماج في عمله بسبب التكوين السيئ الذي يتلقونه من الجامعات ومراكز التكوين المهني التي تنتج منتج لا يتطابق مع متطلبات السوق الوطنية التي تعرف تغيرات وتطورات تكنولوجية سريعة.

هذه كانت بعض العوائق الخارجية ،أما بالنسبة للعوائق الداخلية للمؤسسة فهي تتمثل في السياسة المتبعة ،من طرق تسيير الموارد البشرية ،إذ أن سلبية العملية الإشرافية وميلها إلى استخدام السلطة بتوقيع الجزاءات دون مبرر،مع تجاهل العلاقات الإنسانية في التعامل مع العمال كثيرا ما ينجم عنه انحراف السلوك ويكون رد فعل العمال هو التماطل والغياب والتهاون ... الخ، إذ يعزز على سوء استخدام أدوات السلطة من طرف المسؤولين "كتوفير مناخ تنظيمي معوق للاتصال مثل نمط قيادة دكتاتورية أو تركيز شديد في السلطة، أو عدم عدالة نظم التحفيز والترقي وتقييم الأداء وغيرها من نظم إدارة الموارد البشرية" [22] ص402، وهذه هي أهم العوائق التي تعطل تحقيق سلوك الانضباط الوظيفي عند العامل الجزائري في المؤسسة.

2.2. الروح المعنوية وتماسك جماعة العمل

1. 2.2. مفهوم تماسك جماعة العمل:

يشير تماسك الجماعة إلى "درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجذاب الأفراد لبعضهم البعض واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير...، ومدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة" [02] ص 167.

ويدل هذا المفهوم على "درجة التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة، حيث أشارت الدراسات إلى أنه في حالة التماسك القوي فإن أفراد الجماعة يكون لديهم دافع الاستمرار في الجماعة بينما في حالة الترابط والتماسك الضعيف يميل الأفراد إلى ترك الجماعة" [23] ص 191.

2.2. 2. العوامل التي تؤدي إلى تماسك جماعة العمل:

بما أن مفهوم تماسك الجماعة هي "القوة التي تمارسها الجماعة حتى تحافظ على عضوية أعضائها" [24] ص 103، فإننا سنتطرق إلى أهم العوامل التي تحافظ على عضوية وتماسك جماعة العمل والتي نلخصها في مايلي:

_ التفاعل بين أعضاء الجماعة: هذا الأخير الذي يوضحه "هومز" على أنه "التفاعل لكي يحدث بين الشخص والآخرين لابد من أن يسبقه نشاط شخص آخر يحفز على التفاعل باعتباره العنصر الثاني من عناصر تكوين السلوك الاجتماعي والذي يدخل داخل نطاق الجماعة المعينة كرد فعل واستجابة لنشاط أو سلوك الشخص الآخر" [25] ص 284، حيث أنه كلما زاد هذا التفاعل زاد تماسك هذه الجماعة والعكس صحيح.

_ زيادة العلاقات التعاونية: إذ تؤدي "إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها وذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير" [26] ص 59، والتعاون لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

_ حجم الجماعة: "إذ يرى علماء السلوك أنه كلما كبر حجم الجماعة كلما كان من الممكن أن يقل الاتصال والتفاعل بين الأعضاء" [27] ص 193، كما تزيد صعوبة الإشراف على كل العمال في الجماعة.

_ أنشطة الجماعة: التي تجذب أو تنفر العامل من هته الجماعة، فإن كانت هذه الجماعة تمارس النشاطات التي يرغب فيها العامل فإنه ينجذب إليها ويحاول الاندماج مع عمالها والعكس يحدث عندما تقوم بممارسة النشاطات التي لا تتلاءم مع ميول هذا العامل.

_ ضغط الإدارة والمنافسة مع الجماعات الأخرى: فكلما زادت الضغوط والمنافسة على جماعة عمل معينة فإنها ستزيد من تماسكها من أجل التخلص من هذه الضغوط والقدرة على منافسة بقية الجماعات الأخرى.

كانت هذه نظرة ملخصة لعوامل تماسك جماعة العمل حيث نلمس هذا التماسك في هته المظاهر والمؤشرات من ارتفاع الروح المعنوية للجماعة و"التعاون والتكاتف لتحقيق أهداف مشتركة...الإذعان للجماعة"[28] ص214، "وتصميم الجماعة على بلوغ الهدف"[29] ص181 والانضباط والولاء.

3.2.2. الروح المعنوية:

حسب ما رأينا في العنصر السابق فإن تماسك جماعة العمل له دور كبير في رفع الروح المعنوية للعمال هذه الأخيرة التي تعد من أهم الركائز والدعائم لخلق انضباط وظيفي لدى العمال، إذ "تستخدم الروح المعنوية للتعبير عن حالة جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها وتكاملها مع الأهداف الأخرى لكل عضو في الجماعة وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة... ودرجة الإيمان بقيادة الجماعة، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها"[30] ص28، فالروح المعنوية هي "قيام الفرد بتقبل أهداف الجماعة الذي ينتمي إليها وهي المدى الذي يتم فيه إشباع حاجاته وخلالها يدرك هذا الإشباع على أنه نابع من الموقف الكلي لوظيفته"[24] ص149.

ويقصد بالروح المعنوية كذلك "المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبتقنة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، أما روح الجماعة المعنوية فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة"[31] ص278.

من هذه التعريفات نستنتج أن الروح المعنوية للعمال توجد وتتحقق بتحقيق تماسك جماعة العمل والتي تتجلى لنا في عدت مظاهر سنتطرق ونشير إليها في العنصر الموالي.

2.2. 4. مظاهر الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية للعمال في المؤسسة تتخذ صفتين تحددها طبيعة الإشراف في الجماعة وطبيعة الاتصالات ومدى وجود أو عدم وجود التعزيزات واستمرارها، إذ توضح هاتين الصفتين كالآتي:

2.2. 4. 1. مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعمال: حيث "تقوم الروح المعنوية بدور

الوسيط والمدعم لروح الفريق (الشعور بالانتماء إلى الجماعة)" [32] ص 125 حيث تحقق:

_ قدرة العمال على حل المشاكل وتجنب الأزمات داخل جماعة العمل.

_ تحقيق أهداف الجماعة.

_ انخفاض الغيابات والتأخيرات عن العمل من طرف عمال الجماعة.

_ "عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض" [33] ص 147.

_ رضا العمال عن أعمالهم وعن مكانتهم في الجماعة.

_ الثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيهم المشرف، والثقة في الأهداف.

_ زيادة ولاء العمال للجماعة وانضباطهم.

_ "شعورهم بالارتياح جراء انضمامهم إلى جماعة العمل" [34] ص 32_34.

_ ارتفاع الإنتاجية وتحسن جودتها، حيث أن "الروح المعنوية تتمثل في درجة ثقة جماعة العمل في

إنجاز المهام المسندة إليها وبالتالي كلما ارتفعت الروح المعنوية للجماعة كلما كان هناك تحديد أكثر

لجودة الإنتاج" [35] ص 308.

2.2. 4. 2. مظاهر الروح المعنوية المنخفضة للعمال: [36] ص 82

_ عدما رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله.

_ التباطؤ في إنجاز العمل.

_ شعوره بالكسل والتذمر.

_ عدم رضاه عن أجرته ومركزه.

_ غيابه الكثير وانصرافه قبل الموعد المحدد.

2.2. 5. العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية:

لكي يتم رفع الروح المعنوية للعمال لابد من تهيئة الظروف والشروط التي يحتاجها ويطلبها العامل في العمل ومن أهم هذه الظروف والشروط نذكر:

_ العمل: إذ يكون العمل الذي يؤديه العامل حسب إمكانيات وقدرات العامل وحسب رغبته كي يستطيع أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بإنتاجه ويشعر كذلك بأهمية الوظيفة التي يقوم بها في الجماعة.

_ العضوية وروح الفريق: من خلال المشاركة التي يعرفها (ديفز) بأنها "تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولية أرائها بوعي وحماس ذاتي" [37] ص 245.

_ الإشراف المرن: وهذا من خلال التوزيع السليم للمهام، والعدالة والمساواة في التعامل مع العمال، وكذا التعامل معهم بطريقة إنسانية، وتدعيم سلوك الولاء عندهم بتقديم الحوافز حسب الاحتياجات العمالية.

_ الاتصال وسيولة المعلومات: "فكلما كان الأشخاص على معرفة بالأمر التي تحصل زادت ثقتهم بما يعملونه وهذا الشيء له تأثير إيجابي للمحافظة على معنوياتهم" [38] ص 57.

_ البيئة التنظيمية: من خلال تهيئة وتوفير محيط عمل يتميز بالهدوء والنظافة والأمن والوقاية من أحداث العمل، وكذا الجو النفي مثل الصداقة والتعاون والإخاء والثقة المتبادلة.

2.2. 6. العلاقة بين الروح المعنوية والعملية الإشرافية:

لقد أكد العديد من الباحثين والدارسين على وجود علاقة طردية بين العملية الإشرافية والروح المعنوية للعمال، مما يعني أن رفع الروح المعنوية أو انخفاضها عند العمال تتوقف على فاعلية أو عدم فاعلية العملية الإشرافية لذا كي يتم تحقيق ورفع الروح المعنوية للعمال يجب أن يتميز المشرف والعملية الإشرافية بمايلي:

_ أن يكون المدير أو المشرف قدوة صالحة ومثل يحتذى منه بقية العمال سواء في "إخلاصه للعمل، أو إخلاصه للعاملين معه، أو إخلاصه للمثل والمبادئ السامية" [31] ص 281.

_ أن يحافظ على العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين العاملين وهذا عن طريق: [39] ص 82-89

سيادة روح التعاون بينه وبين العاملين عن طريق العدالة والنظرة الموضوعية للأمور.

الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين وكذلك شكواهم والعمل على حلها.

إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

الموضوعية في تقييم أداء العاملين والبعد عن المحاباة والتفرقة بينهم.

إتباع سياسة حكيمة للثواب والعقاب من شأنها مكافأة المجتهد وعقاب المقصر دون مغالاة أو محاباة.

توفير المعلومات الكافية عن مستويات أدائهم، ومناقشة معهم الأخطاء التي يقعون فيها.

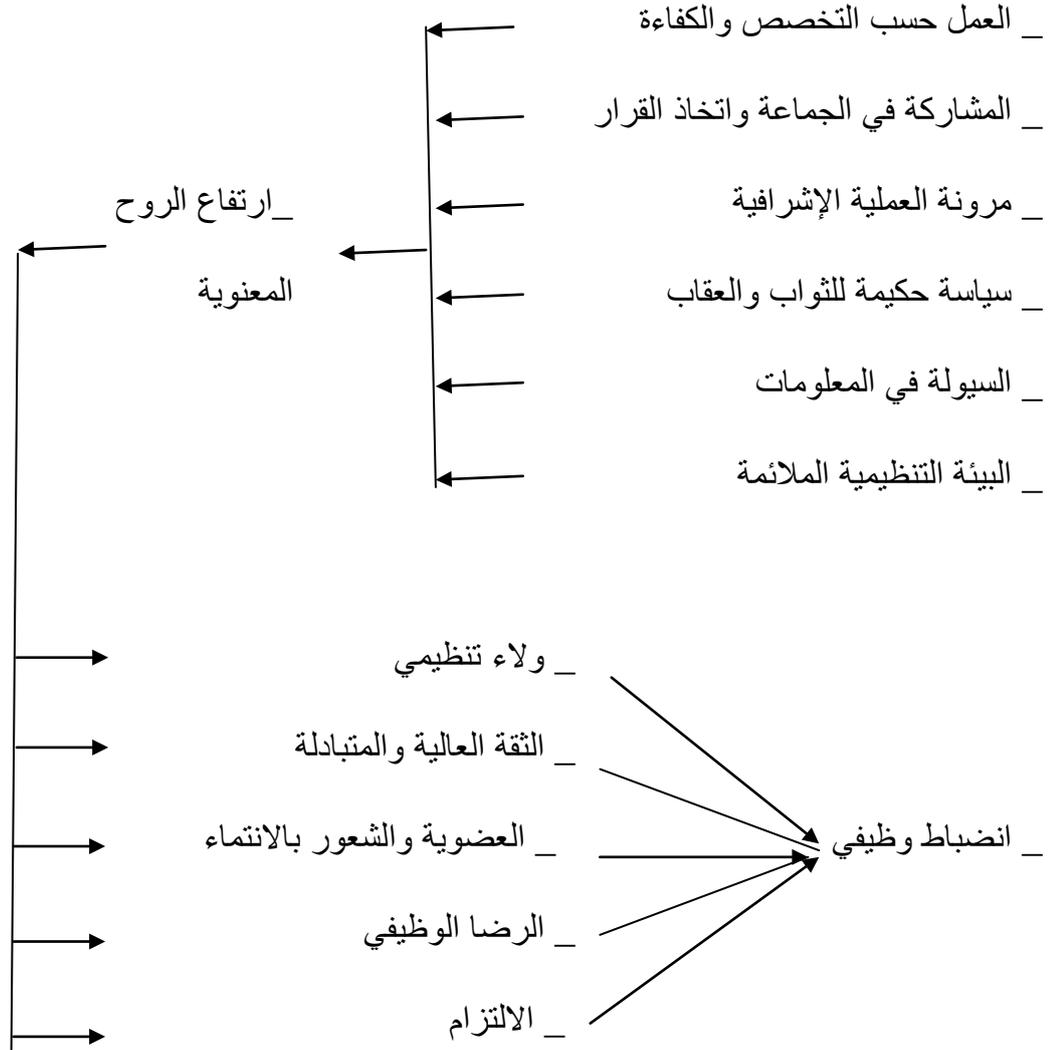
_ أن يكون الإشراف مرنا من خلال التوجيه والإرشاد والنقد البناء وكذلك الاهتمام بالعمال والإنتاج

في نفس الوقت.

2.2.7. الروح المعنوية وتشكيل الانضباط الوظيفي:

يمكن أن نبين تشكيل الانضباط الوظيفي للعمال من خلال رفع الروح المعنوية في الشكل التالي:

شكل رقم (1): رفع الروح المعنوية وتشكيل الانضباط الوظيفي للعمال



يبين لنا هذا الشكل كيفية تشكيل الانضباط الوظيفي من خلال رفع الروح المعنوية للعمال وهذا بتوفير جملة المدخلات التي تلزم العامل لرفع معنوياته والتي تجسد في مخرجات تعكس انضباطه الوظيفي.

3.2. الولاء التنظيمي

3.2.1. مفهوم الولاء التنظيمي:

يعني الولاء " النصره ويعني القرب والدنو، فهو ضد المعادة والبعد وهو مصدر المولى ،والوالي هو المعتنق والحليف ،والولاء التنظيمي يعكس مدى انتماء الفرد للمنظمة وأهدافها ،ورغبته في الاستمرار والعضوية فيها، وإذا كان الانهماك ينصب على العمل فإن الولاء للمنظمة ككل" [40] ص128.

كما "يشير الولاء التنظيمي إلى استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء مع المنظمة" [04] ص250.

3.2.2. مقومات الولاء التنظيمي:

تري (كانتور) أن للولاء ثلاثة أسس أو مقومات إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزيد وهي: [41] ص543

_ الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه ليقء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره .

_ الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ،ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي .

_ الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.

3.2.3. مراحل تطور الولاء التنظيمي: [42] ص208-210

سنوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي وهذا حسب كل من بوشنان Bochanan وعند مودي Mowdy وبورتر Porter.

حيث بين بوشنان في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974م أن الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

_ مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه.

_ مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز .

_ مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى النضج.

وقد بين كل مودي وبورتر في دراستهما أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر في ثلاثة مراحل زمنية متتابعة هي:

_ مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

_ مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولأئه له والانخراط كعضو في التنظيم.

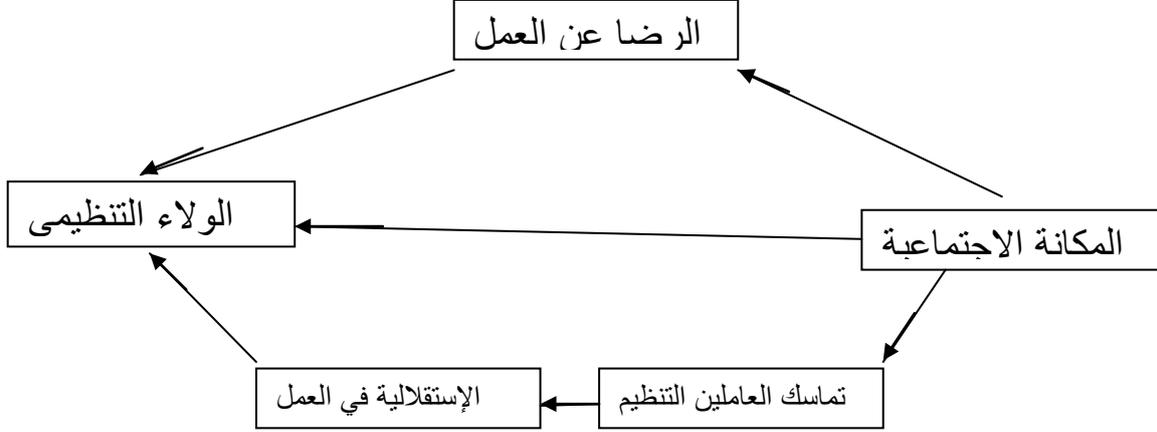
_ مرحلة الترسخ: وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولأئه وانخراطه الاجتماعي، وتتضمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

3.2.4. نماذج تكوين الولاء التنظيمي: [42] ص 29-31

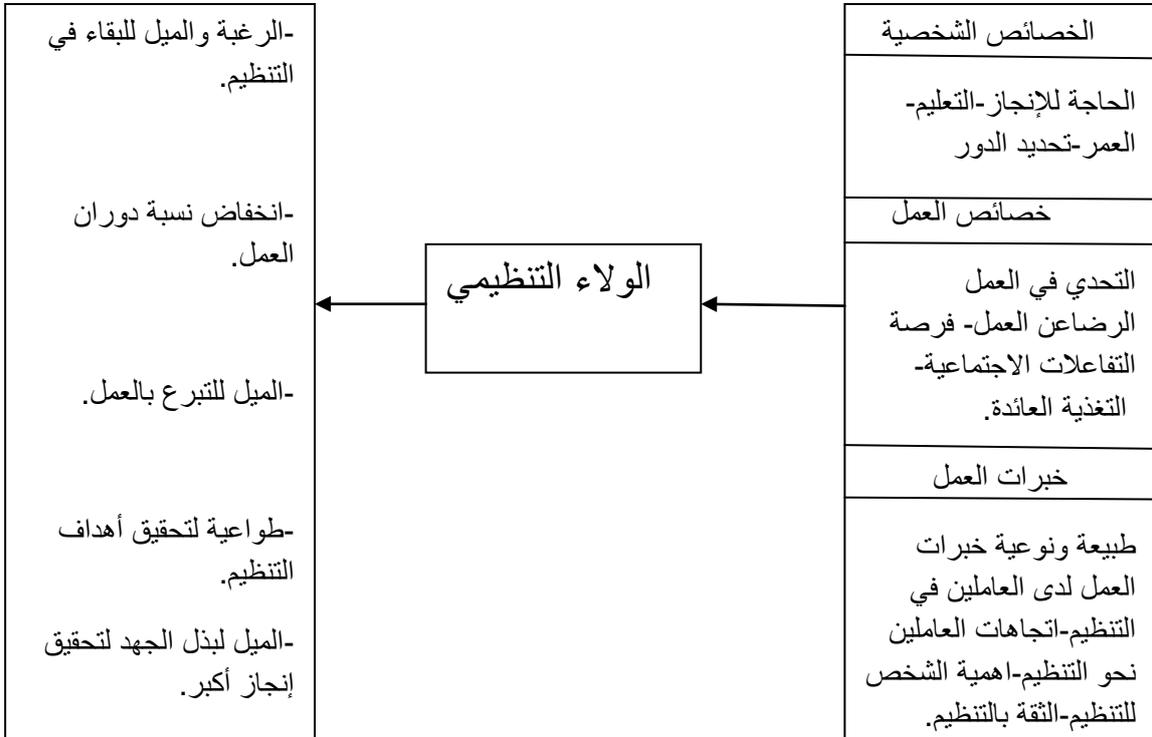
حاول الكثير من الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وتوضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء ، ومن هذه النماذج نموذج روبرت مارش وماناري والذي بينا فيه بعض العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دوران العمل في بعض التنظيمات اليابانية، ونموذج ريتشارد ستيرز الذي وضعه عام 1988م يبين العوامل

المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبع منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات وسنوضح هذه النماذج في الشكلين الآتيين على التوالي:

شكل رقم (2): العوامل المشكلة للولاء عند مارش وماناري.



شكل رقم (3): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.



3.2.5. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي: [44] ص 67، 68

هناك عوامل مساعدة عديدة في بناء وتدعيم الولاء المؤسسي أو التنظيمي للعمال يمكن ذكر بعضها كالتالي:

- _ إعطاء الموظف المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري.
- _ حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين.
- _ ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوب من العاملين تحقيقها أو القيام بها.
- _ حرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- _ وجود نظام للحوافز حقيقي وموضوعي وعادل.
- _ وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- _ أهمية إتاحة الفرصة الحقيقية لمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل وجميع عمليات صنع القرار في المؤسسة.
- _ القيادة الديمقراطية تساعد في بناء وتدعيم الولاء المؤسسي أو التنظيمي.

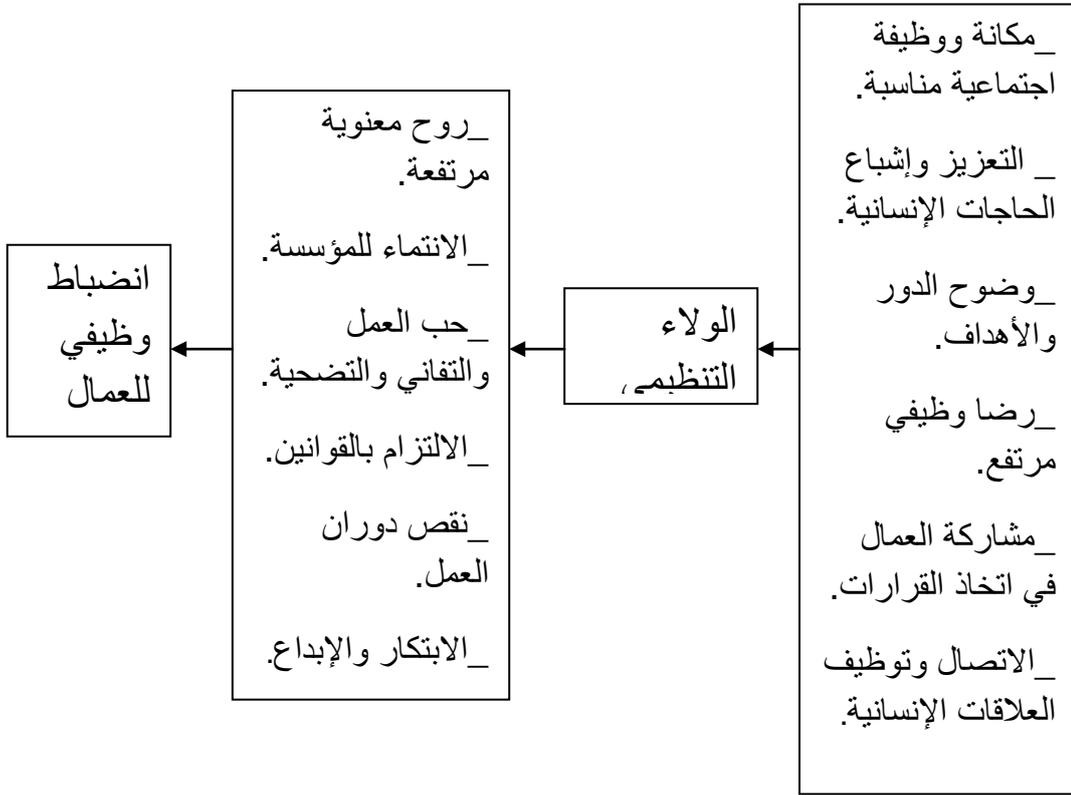
3.2.6. السلوك الناتج عن الولاء التنظيمي:

- ينجم عن الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة عدت سلوكيات إيجابية تعود عليهم بالفائدة وعلى المؤسسة كذلك، وأكثر هذه السلوكيات فائدة نذكر مايلي:
- _ ارتفاع الروح المعنوية للعمال وزيادة الثقة بينهم والتعاون والتضحية.
- _ الافتخار بالانتماء للمؤسسة والشعور بالانتماء إليها.
- _ حب العمل والتفاني فيه بكل إخلاص وإتقان.
- _ الالتزام والانضباط بالقوانين أو نقص دوران العمل إذ أن "الولاء مؤشر أقوى لدوران العمل من أي شيء آخر ،فمثلا قد يحتمل العامل عدم رضاه عن عمله لفترة طويلة ولكنه لا يستطيع الابتعاد ويظل يعمل في المنظمة وذلك من ولائه لها" [44] ص 538.
- _ الابتكار والإبداع في العمل.

3.2.7. الولاء الوظيفي وتشكيل الانضباط الوظيفي:

لقد ذكرنا سابقا أن الولاء التنظيمي للعمال هو دعامة من الدعومات الأساسية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، فولاء العمال لمؤسستهم وإخلاصهم لها ينجم عنه رضاهم الوظيفي، وعن قناعتهم بها فيزداد تبعاً لذلك عطائهم وإبداعهم وتقل فرص تغييبهم واضطراباتهم والشكل الآتي سيوضح لنا كيفية تشكيل الانضباط الوظيفي للعمال من خلال تشكيل الولاء التنظيمي لهم:

شكل رقم (4): الولاء التنظيمي وتشكيل الانضباط الوظيفي للعمال.



يبين لنا هذا الشكل كيفية تشكيل الانضباط الوظيفي للعمال من خلال تحقيق ولاء تنظيمي لهم وهذا بتوفير جملة من المدخلات التي تلزم لتحقيق الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة والتي تجسد في مخرجات تعكس انضباطه الوظيفي.

4.2. الالتزام الوظيفي للعمال:

4.2.1. مفهوم الالتزام الوظيفي:

يعرف الالتزام الوظيفي غالباً بأنه "الرغبة الشديدة لاستمرار عضو في منظمة معينة واستعداده لبذل مجهود عال للمنظمة وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة... وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" [02] ص 100،99.

والالتزام التنظيمي هو "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" [46] ص 181.

4.2.2. أهمية الالتزام الوظيفي:

يعطى للالتزام الوظيفي الذي يتصف به العمال أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يجعلها تبذل عدت جهود من أجل تحقيق هذا المطلب الذي تتجلى أهميته في مايلي:

- _ الالتزام يحقق لنا الانضباط الوظيفي للعمال.
- _ الالتزام يمكن العمال من تحديد أهدافهم بدقة.
- _ الالتزام يساعد على ربح الوقت ومنع التبذير والتأخير والغياب فالعامل الملتزم يحرص على الحضور في الوقت المحدد ويتجنب الغياب والتهاون.
- _ الالتزام الوظيفي للعمال يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على أحسن وجه، لأن كل عامل ملتزم سيقوم بوظيفته ودوره كما هو مطلوب منه.
- _ الالتزام يحافظ على استمرارية ولاء العمال للمؤسسة مهما كانت الظروف.
- _ الالتزام يحافظ على الروح المعنوية المرتفعة للعمال.
- _ الالتزام الوظيفي يمكن الإدارة من التنبؤ بمعدل دوران العمل في المستقبل لأن العمال الملتزمون يكونون أطول بقاء في المؤسسة.

_ الالتزام الوظيفي يساعد على تطور المؤسسة واستمرارها.

4.2.3. أنماط الالتزام الوظيفي وخصائصه: [47] ص 65-68

4.2.3.1. أنماط الالتزام الوظيفي: أشار كل من كاروين، وسمرز، وأسيديو سنة 2000م في

دراسة لهم أن الالتزام الوظيفي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام الوظيفي، وهذه الأنماط هي:

_ النمط الوجداني للالتزام الوظيفي ويقصد به شعور الموظف بالارتباط للمنظمة والمساهمة فيها.

_ النمط الاستمراري للالتزام الوظيفي وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمؤسسة.

_ النمط المعياري للالتزام الوظيفي ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

4.2.3.2. خصائص الالتزام الوظيفي: من خصائص الالتزام الوظيفي مايلي:

_ الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

_ يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

_ يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية :

قبول قيم وأهداف المؤسسة الأساسية والإيمان بها.

بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة.

وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

_ يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.

4.2.4. محددات الالتزام الوظيفي:

"إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام الوظيفي قد تناولت معظمها دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستو الالتزام الوظيفي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي" [46] ص 182 وهي:

_ السمات أو الخصائص الشخصية وأهمها (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) حيث أنه كلما تقدم العامل في العمر زاد التزامه الوظيفي لأن كبار السن من العمال أكثرهم حرصاً وظيفياً في العمل وهذا لأن فرص إيجادهم عمل آخر في حالة طردهم من المؤسسة ضئيلة جداً عكس العمال صغار السن، وبالنسبة للأقدمية فإن مع زيادة سنوات الخبرة يرتفع معدل الالتزام الوظيفي للعمال لأن خبرتهم ستزيد ويصبحون متحكمين في طرق وأساليب العمل، كما أنه سيكون مع مرور الوقت علاقات مع بقية الزملاء والرؤساء مما يجعله يحس بالانتماء للمنظمة، أما بخصوص المستوى التعليمي فقد تكون علاقة إيجابية كما قد تكون علاقة سلبية، وتكون سلبية لأن العامل المتعلم يكون طموحاً جداً ولذلك تكون له حاجات كثيرة يسعى لتحقيقها في الواقع العملي لكن عدم مراعاة الإدارة هذه الاحتياجات وتحفيزها مما يجعله غير راض عن وضعه فيقل معدل التزامه وهو عكس العمل غير المتعلم الذي له احتياجات قليلة من الممكن تحقيق إشباعها كانت هذه العلاقة السلبية أما العلاقة الإيجابية فتحدث عندما يشبع هذا العامل احتياجاته وهو متعلم لديه الخبرة الكافية والتحكم الجيد في العمل مع وجود الرضا والدافعية فيزيد معدل الالتزام.

_ السمات أو الخصائص المرتبطة بالعمل أو الدور الذي يؤديه العامل فكلما زادت أهمية العمل بالنسبة للعامل كلما زاد معدل التزامه والعكس صحيح، فالعامل الذي يعتبر العمل هو مصدر معيشتة فهو حتى وإن لم يحفز فإنه يلتزم خوفاً من أن يفقد عمله وبالتالي يفقد مصدر معيشتة وهو عكس الذي يكون له العمل أقل أهمية، لما أن طبيعة العمل هي الأخرى لها علاقة طردية بمعدل التزام العمال فكلما كان العمل حسب القدرة والتخصص والكفاءة التي يتوفر عليها العامل كلما زاد معدل التزامه، وكذلك بالنسبة إلى وضوح الدور الذي يمكن العامل من تحديد أهداف العمل بدقة، أما بالنسبة لعباً الدور فكلما زاد يؤدي إلى انخفاض معدل الالتزام الوظيفي للعمال.

_ خصائص الهيكل التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، كذلك العمال في المستويات الإدارية العليا يكونون أكثر التزاماً من غيرهم.

_ الخبرات المرتبطة بالعمل كاتجاهات جماعة العمل واستقلالية التنظيم.

4.2. 5. مراحل تطور الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

4.2. 5. 1. مراحل تطور الالتزام الوظيفي: [47] ص 69، 70

بين بوشنان (Buchanan 1974) أن الالتزام الوظيفي يتطور لدى الفرد مارا بثلاثة مراحل

هي:

_ مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة): مدتها عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجيه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة، وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة.

_ مرحلة العمل والانجاز: مدتها تتراوح ما بين عامين وأربعة أعوام، في هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:

الأهمية الشخصية.

الخوف من العجز.

ظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.

_ مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الالتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

4.2. 5. 2. العوامل المؤثرة في تحقيق الالتزام الوظيفي : هناك عدت عوامل إذا ما توفرت

يتم تحقيق الالتزام الوظيفي للعمال وهي كمايلي:

_ "يعتبر ضبط السلوك الإنساني في العمل، وتوجيه البشر للالتزام بالنظم الموضوعية من أهم عناصر خطة التنمية، حيث لا يكون التزام بالنظم وتحقيق الانضباط في العمل بأسلوب القهر والضغط ولكن بالاقناع والقبول من جانب أفراد المنشأة وهو الأساس في إيجاد التزام فعال إيجابي [48] ص 332.

_ لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية [11] 155.

_ وجود نظام للتعزيز عادل وموضوعي "فالفرد يكون قادرا على استبعاد المحاولات الخاطئة واستبقاء المحاولات الناجحة التي أعقبتها إثابة وتعزيز" [49] ص92 ، هذا التعزيز بنوعيه الايجابي والسلبي ، إذ يطبق التعزيز الايجابي في حالة الالتزام من طرف العمال لتعزز هذا السلوك والمحافظة عليه ويطبق التعزيز السلبي في حالة عدم الالتزام اعتمادا على المبدأ التصحيحي والوقائي.

_ التوجيه المهني من خلال "التعرف على قدرات الفرد وميوله وتقديم المعلومات والإرشادات وإجراء اختبارات مقننة التي تساعد في تحديد نوع التعليم أو التدريب أو الوظيفة التي تلائمها" [50] ص162.

_ المرجعة المستمرة للمهام والتكليفات.

_ ارتفاع الروح المعنوية للعمال وزيادة ولائهم للمنظمة.

_ وضوح الأهداف والأدوار وسيولة المعلومات.

4.2. 6. الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي:

يمكن أن نميز بين نوعين من آثار الالتزام الوظيفي هي الآثار المترتبة عن المستويات المرتفعة من الالتزام الوظيفي ، والآثار المترتبة عن المستويات المنخفضة من الالتزام الوظيفي وهي موضحة بالترتيب في مايلي:

4.2. 6. 1. الآثار المترتبة على المستويات المرتفعة من الالتزام الوظيفي: وهي:

_ ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل.

_ انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق الولاء العمالي للمؤسسة.

_ ارتفاع الروح المعنوية للعمال.

_ تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

_ قبول العامل لأهداف وقيم المنظمة وجماعة العمل.

4.2. 6. 2. الآثار المترتبة على المستويات المنخفضة من الالتزام الوظيفي: وهي [51]

ص210

_ يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغيابات والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

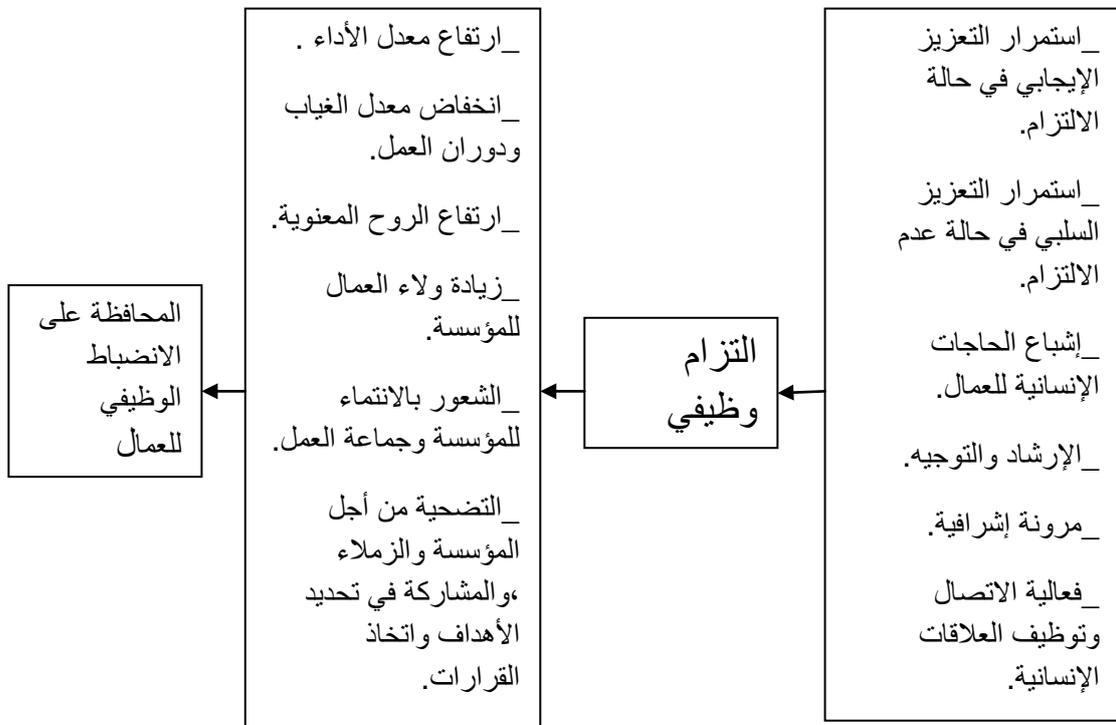
_ المستوى المنخفض من الالتزام له يعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات ،حيث نجد الأفراد الأكثر التزاما أكثر عطاء بطبيعتهم.

_ المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية.

4.2. 7. الالتزام الوظيفي والمحافظة على انضباط العمال في المؤسسة:

يمكن أن نبين كيفية المحافظة على الانضباط الوظيفي للعمال من خلال التزام العمال في الشكل الموالي:

شكل رقم (5): تحقيق الالتزام الوظيفي والمحافظة على انضباط العمال



لقد أجاب موضوع الانضباط الوظيفي على الكثير من الأسئلة المطروحة على مستوى المؤسسة الاقتصادية التي عرفت العديد من المشاكل في تحقيق أهدافها، وهذا رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والقانونية التي تنزود بها في تقرير مصيرها، حيث ساعد الالتزام بسلوك الانضباط للعمال على تقليل الخسائر واكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاجها لتعديل الانحرافات في العمل.

ولقد رأينا أن تكوين هذا السلوك عند العمال يحتاج إلى عدت عوامل ودعائم خاصة الدعائم التي يتشكل منها هذا السلوك والتمثلة في ارتفاع الروح المعنوية، والولاء التنظيمي، والالتزام الوظيفي للعمال، والتي تتشكل هي الأخرى بفضل عدت عوامل توفرها الإدارة من خلال عمليات التسيير اليومية للموارد البشرية، المتمثلة في الإشراف، والاتصال، التدعيم.

لذلك سنحاول معرفة كيف تتحقق هذه الدعائم من خلال هذه العمليات وهذا في الفصل الموالي.

الفصل 3

تسيير الموارد البشرية وتحقيق الانضباط الوظيفي للعمل بالمؤسسة

رأينا في الفصل السابق أهمية الانضباط الوظيفي للعمال بالنسبة للمؤسسة مهما كان نوعها ، ولهذا فإننا في هذا الفصل سنتطرق إلى الكيفية التي سيتحقق بها هذا السلوك ، وعلى هذا الأساس تناولنا في هذا الفصل عملية تسيير الموارد البشرية بالتطرق إلى ماهية تسيير الموارد البشرية وتطورها التاريخي وأهميتها في المؤسسة ووظائفها ومكانتها ومكانة الانضباط الوظيفي للعمال في ضلها ، وهذا بالإحاطة بأهم العمليات اليومية لتسيير الموارد البشرية المتمثلة في، العملية الإشرافية والعملية الاتصالية والتدعيم (التعزيز) وهذا بذكر مفهوم كل عملية وأساليبها التي تمكن من تكوين وخلق أهم دعائم الانضباط الوظيفي للعمال.

1.3. ماهية تسيير الموارد البشرية:

1.3.1. مفهوم تسيير الموارد البشرية:

أول شيء يجب أن نشير إلى انه هناك اختلاف في التسميات المستعملة لهذه العملية ،فالبعض يستعمل كلمة (إدارة) أي إدارة الموارد البشرية كما هو حال غالبية الدول العربية الشرقية، بينما التسمية الطاغية الاستعمال في الجزائر هي (تسيير) أي تسيير الموارد البشرية ،إذ تعتبر كلمة تسيير ترجمة للمصطلح الإنكليزي (Management) .

والتسيير هو "عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم، القيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف" [52].

ويمكن حصر تسميات المصالح المهمة بتسيير الموارد البشرية في: "إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية، إلى إدارة الأفراد (القوى العاملة) إلى إدارة الشؤون الإدارية وأخيرا الاستقرار على إدارة أو تسيير الموارد البشرية، وهذه كانت رحلة المسميات المقترحة" [53] ص32.

أما تسيير الموارد البشرية فهي "تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم" [54] ص05.

وتمثل عملية تسيير الموارد البشرية "إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المشروع، ولقد تم تعريف هذه الوظيفة على أنها مسؤولية كل من يقوم بمهمة الإشراف على الآخرين ووصف الوظائف الخاصة بالخبراء والاستشاريين الذين يؤدون مهام مختلفة للإدارة التنفيذية" [55] ص09.

3.1.2. التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

لقد "كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وأمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة" [56] ص29، ويمكن أن نوضح التغيير في معاملة الموارد البشرية من خلال التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية أين يرى "وارنوت (1997) أن المرور من قطب إلى آخر يرتبط ويتعلق بالتغيير الجذري في أشكال تنظيم العمل" [57] ص27، حيث يمكن تلخيص هذا التطور في المراحل التالية:

_ مرحلة الإدارة العلمية: أين ظهر التنظيم العلمي للعمل مع تايلور، هذا الأخير الذي عمل على رفع الإنتاج والإنتاجية من خلال دراسة الحركة والزمن، وبعده فايول الذي وضع مبادئ العمل والتسيير والوظائف الخمسة للتسيير، وهذا لرفع الإنتاجية كذلك على حساب استغلال القوى العاملة لأقصى حد، ومعاملتها معاملة الآلة، إذ كانت تسمى تسيير الموارد البشرية بإدارة المستخدمين التي كانت تقوم بوظائف التقييم، المكافأة، الاتصال الانتقاء.

_ مرحلة العلاقات الإنسانية: في هذه المرحلة ظهرت الجمعيات المهنية للموارد البشرية كما جاءت أبحاث العالم التون مايو حول تأثير ظروف العمل على الإنتاجية ليكتشف أن هناك عوامل أخرى تحفز على دافعية العاملين على العمل، مما أدى إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حيث "ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية" [54] ص 07، حيث عرفت مصالحي الموارد البشرية تطور كبير مما أدى إلى إقامة إدارة متشعبة تهتم بتوسيع العمل والتسيير، والعمل النقابي ورفع دافعية العمال، وضرورة إرضاء الفرد.

_ التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (تسيير الموارد البشرية): هذه المرحلة عرفت تطور كبير، إذ أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحتل نفس المكانة أمام الوظائف الأخرى للمؤسسة، أين أصبحت تهتم بتقاعد العمال وتكوينهم وتأمين الصحة، والتحفيز والترقية، الإعلام والاتصال في المؤسسة، تقييم الكفاءات وتسيير المسار المهني لأنها أصبحت أمام تحديات عديدة.

3.3.1. أهمية تسيير الموارد البشرية:

كثيرا ما يسأل أرباب الأعمال عن الأسلوب الذي يمكن به إدارة وتوجيه الأفراد في الوقت الحاضر ويلاحظ أن مثل هذا التساؤل ليس بجديد "فمنذ زمن بعيد عرف أن النجاح في إدارة البشر يتوقف على مدخل التنسيق لأنشطة المرؤوسين وتنمية التعاون بينهم بهدف حفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف المشتركة، رغم أن العديد من مشاكل الأفراد ظهرت عبر القرون الماضية فإن المهمة الأساسية تكمن في المدخل والأسلوب الخاص بإدارة البشر" [58] ص 09، وتتخلص أهمية هذه العملية (عملية تسيير الموارد البشرية) في مايلي: [59] ص 12، 13

_ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز... علامة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

_ تنفيذ والحفاظ على استمرارية على استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

_ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.

_ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

_ توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة.

_ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية، وكذلك "خلق تحديات جديدة وتحقيق وإنجاح إستراتيجية المنظمة" [60] ص 04 من خلال تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال وهذا برفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة والتزامهم الوظيفي.

_ التفاعل اليومي للموارد البشرية مع مشرفيهم.

_ فهم العمال واحتياجاتهم ومشاكلهم وتوجهاتهم.

4.1.3. وظائف تسيير الموارد البشرية:

يلاحظ أن تسيير الموارد البشرية "ماهي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما وأن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة... وهذا هو المدخل الوظيفي" [61] ص 26، إذ "تعطى وظيفة تسيير الموارد البشرية أربعة مجالات كبرى هي: إدارة الأفراد، العلاقات الاجتماعية، تسيير وتطوير الموارد البشرية، تنظيم العمل وحيات العمل" [62] ص 26، وتتمثل هذه الوظائف في "تخطيط الموارد البشرية، تنظيم أعمال شؤون الموارد البشرية (قيادة الموارد البشرية)، الرقابة ومتابعة شؤون الموارد البشرية، تقييم الأداء في مجال شؤون الموارد البشرية" [63] ص 18.

_ التخطيط: يتمثل في وضع الأهداف وتحديد القواعد والإجراءات والقوانين التنظيمية، وتصميم الخطط المتعلقة بطرق العمل وأهدافه والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

_ التنظيم: تحديد مهام العمال وتقسيم العمل وتوزيعه على العمال حسب التخصص وهذا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، منح الصلاحيات، التنسيق بين جهود العمال وبين مختلف جماعات العمل وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة بالفاعلية المطلوبة.

_ التوظيف: تحديد احتياجات المؤسسة للعمال سواء فيما يخص العدد أو النوع (المؤهلات والتخصصات)، وهذا من خلال توصيف المناصب وتحليلها وترتيبها هذه العمليات التي تعطي إدارة

المؤسسة نظرة واضحة سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل عن عدد ونوعية العمالة المطلوبة، ومن بعد هذا يتم استقطاب العمال وهذا من مصادر داخلية أو خارجية حسب المؤسسة وامكانتها، ثم القيام باختيار العمالة المطلوبة من المترشحين وهذا بعد اخضاعهم للمقابلات والاختبارات المختلفة، إذ لا تتوقف عملية التوظيف عند هذا الحد بل تتواصل لإرشاد وتوجيه العامل حتى يتمكن من الاندماج في العمل ومراقبة لمعرفة ما إن كان يصلح فعلا لهذا المنصب أو لا.

_ القيادة: وهي عدت مستويات لذا في بحثنا نركز على القيادة التي تقوم بوظيفة الإشراف على العمال وتوجيههم وتبصيرهم على ما تراه حتى تكون معهم رؤية واحدة وهذا لرفع معنوياتهم وزيادة ولائهم ودافعيتهم للعمل.

_ الرقابة: وتتمثل في "وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات والمعايير النوعية... ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة" [64] ص30.

1.3. 5. مكانة المسير البشري في الهيكل التنظيمي:

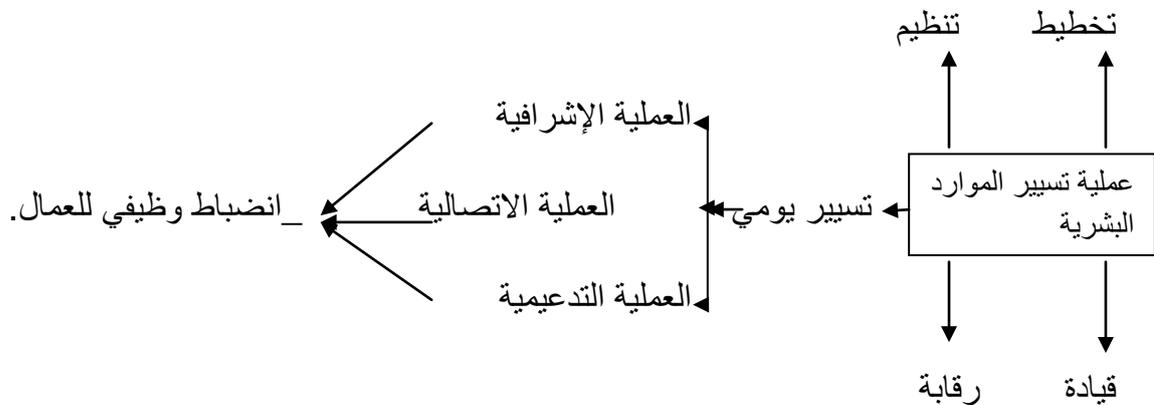
إن أهمية عملية تسيير الموارد البشرية تكمن في أسلوبها التسييري الذي من خلاله تؤدي وظائف هذه العملية في ثلاثة عمليات كبرى ألا وهي عملية الإشراف وعملية الاتصال وعملية التدعيم (التعزيز)، هذه العمليات هي من تحدد لنا من هو المكلف بعملية التسيير البشري وما هو موقعه في الهيكل التنظيمي، وبما أن هذه العمليات تقوم على الاتصال الدائم بالعمال والاحتكاك بهم ومتابعتهم وتنظيمهم وتخطيطهم وقيادتهم، كما تقوم بالتنسيق بينهم وبين مختلف المستويات الإدارية فلا بد أن يكون المسئول عن التسيير حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية إذ "تتبع أهمية مسيري الموارد البشرية من توسط مركزهم بين الإدارة التي ينتمون إليها ويشغلون معها، والعمال الذين هم في اتصال دائم معهم للبحث عن الحلول لمختلف المشاكل الطارئة، إن هذا المركز جعل من مسيري الأفراد أحسن الوسطاء الذين لا يمكن الاستغناء عنهم والذين بإمكانهم تسهيل الاتصال وتقريب وجهات النظر" [65] ص29.

إذا مسيري الموارد البشرية هم الرؤساء المباشرين (المشرفين) على العمال، حيث أنه توجد عدت مستويات من للمسيرين وهذا حسب موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1.3.6. مكانة الانضباط الوظيفي للعمال في ضل تسيير الموارد البشرية:

إن الدور الاستراتيجي لأي مؤسسة هو تحديد العوامل الحاسمة للتنافس متوسط وبعيد الأمد، لذا فقد زادت أهمية الموارد البشرية على جدول الأعمال الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة، فبالرغم من ما يعرفونه الموظفون ويقدررون على فعله إلى أن استعداداتهم لتقديم قدراتهم ونشر معارفهم هو العنصر الحاسم الذي لا يتحقق على أرض الواقع ما لم تتحقق الروح المعنوية للعمال وترتفع، وزيادة ولائهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، هذا الأمر الذي يجعل المؤسسة مضطرة لا مخريرة للاتجاه نحو تعزيز رأس المال البشري والبحث عن انضباط وظيفي عند هذا الأخير، في هذه الحالة لا يوجد سبيل لتحقيق أفضل من عملية تسيير الموارد البشرية عن طريق عمليات التسيير اليومي وهي العملية الإشرافية، العملية الاتصالية، العملية التدعيمية، حيث أن كل عملية من هذه العمليات تؤدي وظائف يومية متكاملة ومتراطة مع بعضها البعض وهذا يعطينا الشكل الموالي :

شكل رقم :عملية تسيير الموارد البشرية وتحقيق انضباط وظيفي للعمال.



يمكن تفسير هذا الشكل من خلال معرفة الكيفية التي يتم من خلالها خلق هذا الانضباط عن طريق وظائف عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية وهي الإشراف والاتصال الثلاثة والتدعيم وهذا ما سنتطرق إليه في المباحث الثلاثة القادمة .

2.3. الإشراف ورفع الروح المعنوية

2.3.1. مفهوم الإشراف:

"يعرف الإشراف على انه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولينموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة. فالمشرفون هم الطبقة الوسيطة بين المديرين والعمال، يشرفون عن قرب على تنفيذ الأعمال الصناعية فعلا حسب الأوامر الصادرة إليهم من المديرين وملاحظة تحقيقها بواسطة العمال في نظام ودقة في الأوقات المحددة لها" [66] ص15، 16.

ويعرف الإشراف كذلك على انه "فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فعالية في أداء العمل. ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام العلاقات الإنسانية" [67] ص151.

2.3.2. مقاييس الكفاءة الإشرافية:

بما أن كفاءة الإشراف هي بالضرورة هي نتاج كفاءة وفاعلية المشرف، ولأن المشرف هو في مركز قيادي في المجموعة التي تحت إشرافه يجب أن تتوفر فيه مقاييس الكفاءة والفعالية التالية.

_ المعرفة السليمة والمتجددة للمشرف والخاصة بأساسيات العملية الإشرافية وأساليبها الحديثة ومتابعة كل التطورات والمعارف الجديدة والتحكم فيها، فالمشرف هو الذي يرشد ويوجه العمال لذلك يجب أن يكون على معرفة كبيرة بهذه الأمور لكي يستطيع القيام بهذه الوظيفة .

_ المقدرة وقوة إذعان القهر والتي تعني قدرة "قيام القائد على استخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة، أو قوة إذعان المنفعة وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون له آمليين بالمكافأة" [68] ص21، 22.

_ القيادة: "أي إمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه ناحية تحقيق الأمتل للأهداف المحددة"[69] ص35، حيث "يكون ملما بالعمل المكلف به والطريقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل، وأن يكون قادرا على تدريب الأفراد على هذه الطريقة"[70] ص185.

_ قدرة القيادة ترتبط بالمعرفة والتفكير الإبداعي ومن ذلك الحاجة إلى حل المشاكل التي تقوم على الثقة التي يمنحها لغيره، "فالثقة والأمانة يسيرون اتجاه القيادة إلى المعارف والترابط"[71] ص49، ومن "الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق"[72] ص596، إذ أن الثقة هي عطر الإشراف كما يقال.

_ القدرة على تكييف وتشكيل المواقف لخدمة الأهداف المسطرة.

_ توفره على فنون التعامل مع المرؤوسين خاصة فن الاستماع الذي يعتبر مهم للتواصل والتفاعل الجيد.

_ القدرة على مهاجمة المشكلات وإيجاد مخرج منها قبل حدوثها.

_ القدرة على الاتصال الفعال والتخطيط الجيد.

_ قدرات إدارية المتمثلة في القدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإبداع والابتكار والتوجيه نحو الهدف المسطر والتقييد بالوقت واستثماره، والقدرة على اتخاذ القرارات.

_ التخصص الواسع لأن التخصص الضيق يعتبر نقطة الصفر في العملية الإشرافية فلا يمكن أن يصبح مشرفا من كان تخصصه في الإدارة فقط بل يجب أن يكون ممتلكا لقدرة من الفهم العام والثقافة الواسعة، وتوفره على القدرات العالية والمتنوعة والعديدة، وكذلك الإلمام الشامل بالعديد من القضايا والمؤثرات وكيفية التعامل معها.

3.2.3. اتجاهات في الإشراف:

_ الصورة القديمة: كان المشرف هو الرئيس الذي يجب أن يخشى، وكان ينظر إلى من يعمل تحت رئاسته على أنهم أيادي وكانت في يد الرئيس السلطة في أن يبقى على هذه الأيدي أو يكسرها، وكانت كلمته هي القانون،... وكان التابعون ينظرون إلى رئيسهم نظرة خوف واستسلام لأنه كان مصدر رزقهم والمتحكم في مصائرهم، وهذا النوع من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين صاحب عمل وعامل، غير موجود الآن [70] ص189.

_ الاتجاه الضاغط: " وفيه يركز القائد السلطة واتخاذ القرار في يده ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة، وإنما ينحصر دورهم فقط في تنفيذ قرارات الرئيس" [36 ص 42، وهذا لأن بعض الظروف تحتم على المشرف أن يزيد الضغط على العاملين معه بغرض إنهاء المهام الموكلة إليهم، ولن هذا بطبيعة الحال ينجر عنه العديد من المشاكل أهمها:

انعدام الإتقان والجودة في العمل.

زيادة حالات التغيب والأخر عن العمل.

تدهور العلاقة بين المشرف والعمال.

_ اتجاه الإشراف الديمقراطي: هو الاتجاه الذي يتميز بمشاوره المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، والعمل على تشجيع الاتصالات وتبادل المعلومات وإعطاء حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين.

2.3.4. وظائف عملية الإشراف:

إن النظرية الوظيفية لا تركز اهتماماتها على صفات المشرف الشخصية أو نوع المرؤوسين أو المواقف بل على وظيفة الإشراف، وهي " القيام بالأعمال والأنشطة التي تصل بالجماعة إلى غاياتها مع رفع درجة التفاعل مع الأفراد، كما تعمل على المحافظة على تماسك الجماعة واستقرارها" [73] ص 236، ومن أهم هذه الوظائف نذكر:

_ تخطيط العمل: من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والظروف الملائمة بالعمل والبحث عن أحسن الطرق لتنفيذ القرارات وانجاز العمل، تحديد احتياجات العمال بدقة وهذا يتطلب من المشرف أن يتميز برؤية ثابتة وواضحة، "فلو أن منظمة ما لا تملك الرؤية الواضحة فقد فقدت أسباب تواجدها بالمعنى الحرفي للكلمة، ونفس الشيء عندما لا يشارك جميع العاملين في منظمة ما رؤية هذه المنظمة" [74] ص 57.

_ الرقابة: حيث يجب مراعاة العملية الرقابية على الأفراد، فإذا كان الأفراد والجماعات غير متفهمين وغير قابلين وغير متجاوبين من نظام الرقابة وأهدافه "فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجازه" [75] ص 235، كما أن "نقص الرقابة يؤدي إلى إحداث تكوين غير ملائم وقرارات غير صائبة" [76] ص 12.

_ التنظيم والتنسيق: بتوزيع العمال على الأفراد حسب ما تتطلبه هذه الأعمال من تخصصات، وتوزيع الوقت بالنسبة للمهام المطلوبة بأحسن شكل ممكن وإيصال البيانات والمعارف في كل الاتجاهات كما يمارس المشرف نشاط التنسيق، إذ أن "جوهر إعطاء الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفئها" [77] ص121.

_ التوجيه: الذي يعني "المساعدة الفردية أو الجماعية التي يقدمها الموجه المهني للفرد الذي يحتاجها حتى ينمو في الاتجاه الذي يجعل منه مواطناً منتجاً وناجحاً ومنجزاً وقادراً على تحقيق ذاته في الميادين المهنية" [78] ص16.

والتوجيه المهني هو "عملية ترمي أيضاً إلى مساعدة الفرد على أن ينمي ويتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل، ذلك الدور الذي يتفق مع إمكانياته المختلفة" [79] ص154، ويجعله يشعر بالانتماء إلى الجماعة، إذ يعتبر الشعور بالانتماء إلى الجماعة أحد المحاكاة الأساسية في تماسك الجماعة، إذ أن أحد التعريفات التي تقدم لهذا المفهوم (مفهوم تماسك الجماعة) هو "شعور الأفراد بانتمائهم إلى الجماعة وتحديثهم عنها بدلاً من تحديثهم عن ذواتهم، وسيادة مشاعر الود والولاء بين الأفراد الذين يعملون معها في سبيل هدف مشترك يكون الأفراد على أتم استعداد لتحمل المسؤولية، ويكونون على أهبة الاستعداد للدفاع عن أنفسهم وعن جماعتهم" [80] ص117.

2.3. 5. أساليب الإشراف الناجح:

سنذكر أهم هذه الأساليب في مايلي:

_ العمل على رفع كفاءة المؤسسة من خلال الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العمال والحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات التي تواكب التطورات وتحقيق النظام من خلال عملية التوجيه والإرشاد المستمر للعمال حول كيفية وطريقة العمل مع الجماعة، وتوضيح دور ووظيفة كل عامل في الجماعة.

_ تحديد أهداف العمل للجماعة وإقناع العمال بهذه الأهداف.

_ التعزيز بنوعيه، الإيجابي من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، و السلبي من خلال التأديب والتوبيخ وتصحيح الأخطاء وتعديل السلوكيات وتغييرها للأحسن.

_ معالجة المعلومات وهو أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في المنظمة وتحليلها وإتباعها [81] ص148.

_ توظيف الرؤية البعيدة للمؤسسة وعند العمال وإقناعهم بها.

- _ احترام العمال وتشجيعهم ومراعاة احتياجاتهم وحث الثقة فيما بينهم.
- _ أن يكون المشرف قدوة للعمال حيث يكون "صادق معهم يمتاز بالأخلاق والعدل في تعامل مع من حوله ومتواضعا معهم" [82] ص96.
- _ إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإعطائهم الحرية للتعبير عن آرائهم.
- _ الإيصال الجيد للبيانات والقرارات الخاصة بالعمل بين مختلف المستويات.
- _ الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وتدعيم روح الفريق [83] 104.
- _ الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العمال والمرونة الإشرافية.
- _ الاعتماد على الأسلوب الإنساني في التواصل مع العمال.

3.2. 6. نطاق الإشراف:

قبل التطرق إلى المقصود بنطاق الإشراف يجب أن نعرف أنه "هناك عدت مستويات للإشراف، فرئيس مجلس الإدارة يعتبر في قمة المراكز الإشرافية، ورئيس العمال يقف على خط الإشراف الأول أو بداية الإشراف، ولذلك نقول أن الجهاز الإداري يتكون من جميع المشرفين" [84] ص157.

نطاق الإشراف يقصد به العدد من العمال الذي يشرف عليهم المدير أو الرئيس حسب مستوى الإشراف، حيث أن اتساع نطاق الإشراف يؤدي إلى نقص عدد المستويات الإدارية وضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى زيادة عدد المستويات.

_ نطاق الإشراف الواسع: يتولى المدير أو الرئيس في هذا النظام الإشراف على عدد كبير من العمال أو الموظفين، ومن مزايا هذا النظام "تخفيض عدد العاملين مما يؤدي إلى سرعة الاتصال، تقليل النفقات... تسهيل عمليات التخطيط والرقابة وسرعة اتخاذ القرارات،... ومن مساوئ هذا النظام عدم إمكانية الإشراف بدقة وفعالية على عدد كبير من المرؤوسين" [85] ص226، 227.

_ نطاق الإشراف الضيق: وهو عكس الواسع إذ يقوم الرئيس بالإشراف على عدد قليل من المرؤوسين الذين يكونون مشرفين هم الآخرين، حيث يكون هناك تعدد في المستويات الإدارية ويؤدي هذا النظام إلى زيادة النفقات وتعقيد العملية الاتصالية.

ونطاق الإشراف لا يحدد تلقائياً بل هناك عدت اعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان وأهمها: [86] ص 175، 176

_ التشتت الجغرافي في الوحدات العاملة أو تشتت مراكز، فكلما زاد التشتت كلما ضاق نطاق الإشراف للمدير.

_ صعوبة العمل: من الطبيعي أن العمل الصعب والمعقد يحتاج إلى درجة أعلى من الإشراف المباشر ولذلك من الضروري تضيق نطاق الإشراف.

_ تنوع العمل: إن العمل المتجانس لا يحتاج إلى درجة عالية من الإشراف المباشر وبالتالي تزداد الحاجة إلى الإشراف كلما تنوع العمل وتعددت وظائفه بمعنى أن تنوع العمل يتطلب ضيق نطاق الإشراف.

_ كفاءة المرؤوسين: كلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين كلما كانت الحاجة إلى الإشراف المباشر قليلة والعكس صحيح.

_ استعداد المدير للتفويض.

_ وضوح الأهداف والسياسات، فإذا كانت الأهداف والسياسات واضحة وغير قابلة للتفسير الخطأ من المرؤوسين فإن ذلك يمكن المديرين من توسيع نطاق الإشراف.

_ مشاركة المرؤوسين في الخطط والبرامج والإجراءات يلزمهم تحقيق الأهداف التي وضعوها، وبالتالي يستطيع المدير أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف.

2.3.7. المرونة الإشرافية وتحقيق الروح المعنوية:

يتم رفع الروح المعنوية وتحقيق روح الفريق من خلال المرونة الإشرافية وهذا ب:

_ الحفاظ على كرامة المرؤوسين وتنمية اعتزازهم بنفسهم [87] ص 106.

_ العقلانية في تطبيق نظام الثواب والعقاب على العاملين.

_ الاهتمام بظروف العمال ومشاكلهم الخاصة ومساعدتهم على حلها.

_ إشعار العامل بأهميته وبدوره الفعال للجماعة والمؤسسة من خلال المدح وتقدير جهوده المبدولة.

- _ إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإعطائهم حرية الإبداء بالرأي.
- _ بث الثقة في ما بين العمال وبينهم وبين المشرف من خلال التعامل بكل أمانة وصدق معهم.
- _ توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل من: (أمن، إمكانيات مادية ومعنوية، النظافة والهدوء... الخ).
- _ المعاملة الإنسانية للعمال وخلق علاقة طيبة بين العمال والمشرف.
- هذه العوامل وتوفرها في المشرف تحقق المظاهر التالية عند العمال:
- _ رضا العامل نفسياً عن عمله وجماعة العمل التي ينتمي إليها.
- _ الولاء للمشرف والشعور بالفخر والانتماء للجماعة والمؤسسة.
- _ زيادة الحماس للعمل بكل إخلاص وإتقان.
- _ زيادة روح التعاون بين العمال ومع المشرف.
- _ نقص نسبة الغياب والتأخر عن العمل.
- كل هذه المظاهر الناتجة عن مرونة العملية الإشرافية هي مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية عند العمال ويمكننا أن نلخص هذه العلاقة في الشكل الآتي:

شكل رقم (6): العلاقة بين المرونة الإشرافية وتحقيق الروح المعنوية



3.3. الاتصال الإداري وتحقيق الولاء التنظيمي:

1. 3.3. مفهوم الاتصال الإداري:

رأينا في ما سبق الإشراف في حلقة وصل بين مختلف المستويات في الإدارة وخاصة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية أين يقوم بوظيفة نقل القرارات من الأعلى إلى مستوى التنفيذ لتحقيقها على أرض الواقع، وما يجب أن نعرفه هو أن هذه العملية لا يمكن أن تقوم بهذه الوظيفة إلا من خلال العملية الاتصالية (الاتصالات الإدارية).

إذ يعرف الاتصال بأنه "القلب الذي يضخ المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والمشاعر والآراء عبر أجزاء المنظمة والأطراف العاملة في إطارها" [88] ص 261، وهو "كل العمليات المخططة وغير المخططة التي عن طريقها يستطيع الفرد أن يؤثر على سلوك الأفراد الآخرين" [89] ص 16، أي "التأثير على الجماعة ويمكنها من فرض نفسها والبقاء، وينقل مساهمة العمال الوظيفية" [90] ص 94.

3.3.2. عناصر العملية الاتصالية:

يشير مفهوم الاتصال إلى أن جوهر العملية الاتصالية يدور حول تبادل المعلومات عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد، وفي ضوء ذلك تتضمن أو تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:
المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية العكسية، وقد "يحدث التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال" [91] ص 89.

_ المرسل (المؤثر): إذ تبدأ منه العملية الاتصالية فهو صاحب الرسالة التي تنتقل إلى الآخرين لذا على المرسل أن يتوفر على مهارات التحدث والتعبير، وتكون الرسالة واضحة ليتسنى للمستقبل فهمها.

_ الرسالة: هي المعلومة المراد نقلها فقد تكون (رأي، قرار، معارف ومعلومات... الخ) "يرغب المرسل إيصالها إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه وإكسابه معارف ومعلومات جديدة أو إحداث تغيير في اتجاهه" [24] ص 92، 93، لذلك يجب صياغة هذه الرسالة بأسلوب واضح وبسيط ومثير لكي يؤثر في المستقبل ويتحقق الهدف المقصود منه.

_ المستقبل : هو الشخص الذي يتم إرسال إليه الرسالة ويقوم باستقبالها وتفسيرها "ليقهم هدف الرسالة ويستجيب لها إيجابيا أو سلبيا" [86] ص 237، ويجب أن يكون هذا المستقبل مستعد لاستقبال الرسالة ومهتم بمحتواها وأن يكون قادر على فك رموز الرسالة حتى يقوم بفهمها.

_ الوسيلة: هي الأداة والطريقة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهناك عدت وسائل معروفة في الإدارة مثل الوسائل الشفوية، والإعلامية (المسموعة والمرئية)، الفاكس، تعابير الوجه وإيحاءاته.

_ التغذية الراجعة: والتي تمثل ردة الفعل التي تنتج عن مستقبل الرسالة والتي تعبر عن فهمه لها من عدمه، ومن هنا يتمكن المرسل معرفة إذا كان المستقبل قد فهم الرسالة أم لم يفهمها.

3.3.3. خصائص ومبادئ الاتصال:

3.3.3.1. خصائص عملية الاتصال : يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص والمميزات

الموضحة كمايلي:[92] ص114-120

_ الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير في الناس والتأثر بهم، أي العملية الاتصالية تمكن المشرف من التأثير في جماعة العمل والتأثر بهم في نفس الوقت.

_ الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فالمشرف والعمال لا بد من يكونوا على اتصال دائم فيما بينه وهذا حتى تستمر العملية التسييرية في المنظمة.

_ الاتصال عملية دائرية: يعني الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه يسير في شكل دائري وتتكون الدائرة الاتصالية بوجود التغذية الراجعة.

_ الاتصال عملية لا تعاد.

_ لا يمكن إلغاء العملية الاتصالية: أي من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية ولهذا يجب التخطيط الجيد قبل الاتصال بالعمال.

_ الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

3.3.3.2. مبادئ عملية الاتصال: [58] ص201-203

_ مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو بالكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة. كأن يخاطب المشرف العمال كل واحد حسب مستواه العلمي ودرجة الفهم عنده حتى يتأكد من وصول معنى الرسالة.

_ مبدأ الاهتمام والتركيز: أي إعطاء كل الاهتمام والانتباه لاستقبال الاتصال ومع مبدأ الوضوح فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوماً ويتطلب مزيد من الاهتمام. من خلال الاستماع الجيد لمشاكل العمال والاهتمام بحلها مع تشجيع آرائهم.

_ مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال. أي أن الهدف من الاتصال يتناسب مع أهداف العمال.

_ مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي. لأن الاتصال غير الرسمي الذي يقوم على العلاقات الإنسانية هو الذي ينتج لنا الروابط الاجتماعية القوية بين العمال والإدارة ويزيد من تمسك العمال بالمؤسسة.

3.3.4. أهمية العملية الاتصالية:

_ تكمن أهمية الاتصالات في نقل المعلومات والبيانات والقرارات إلى مختلف المستويات الإدارية.

_ يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على عمل مرؤوسيه كما يتمكن من معرفة على مدى تقبلهم لأفكاره وآرائه [91] ص 82.

_ يمكن العمال من فهم أهداف المنظمة وخططها وسياستها وأسلوب وبرامج العمل.

_ تمكن الاتصالات من معرفة "وفهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني" [25] ص 33.

_ تنمي روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق ولاء تنظيمي.

_ تمكن من معرفة آراء العمال بالمؤسسة ومقترحاتهم وشكاويهم وتكوين رؤية مستقبلية عن المؤسسة.

_ تعد عملية الاتصال قلب العملية الإدارية حيث أن اتخاذ القرارات لا يصبح مثير ومجدي دون أن تكون هناك وسيلة لنقله وتوصيله إلى كافة المستويات والأشخاص التي يهمها هذا القرار [24] ص 187.

_ تمكن جماعة العمل من التواصل مع بقية الجماعات ومع العالم الخارجي.

_ تحفز ترابط الجماعة بخلق معارف ومراجع مشتركة والاتصال بحفز الشعور بالانتماء وحركية كل فرد [93] ص 237.

_ زيادة دافعية العمال على العمل.

_ تحديد سير عملية الإنتاج "وتقييم أداء العمال من أجل منح الترقية" [94] ص 99.

3.3. 5. وسائل وطرق الاتصال وشبكاته:

3.3. 5. 1. وسائل العملية الاتصالية : هناك ثلاثة طرق أو وسائل للاتصال التنظيمي في

المنظمة وهي: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي الاتصال غير اللفظي [95] ص 191.

_ الاتصال الكتابي: المتمثل في الخطابات، المذكرات، تقارير العمل، النماذج الكتيبات التي تحتوي

على أهم القوانين واللوائح المنصوص عليها في المنظمة والتي تكون في متناول العمال.

_ الاتصال الشفوي: هو أكثر أنواع الاتصال استعمال من طرف المشرف والعمال بفضل ما يتمتع به

من قوة التأثير وهو يتمثل في المحادثة غير الرسمية بين المشرف والعمال، كالشكر والتناء الذي

يقدمه المشرف للعمال عند التزامهم، واللوم والتوبيخ عند عدم الالتزام، وكذا الشكاوي من طرف

العمال والاقتراحات والآراء، كما يكون هذا النوع من الاتصال في شكل رسمي وهذا عند إسناد

الأوامر من طرف المشرف إلى العمال.

_ الاتصال غير اللفظي: وهو اتصال ليس بلفظي أو بكتابي إنما هو عبارة عن إحياءات تصدر من

خلال تعابير الوجه والجسم مثل الدهشة، التعجب، الغضب، الاستفهام والتي يعبر عنها طريق

إيماءات العين وكذلك طريقة الجلوس والمشي.

3.3. 5. 2. طرق عملية الاتصال: تشير طرق الاتصال إلى المنافذ التي تتدفق عبرها

الاتصالات، ويمكن أن نميز حسب اتجاهات منافذ الاتصال أربعة طرق هي:

_ الاتصال من أعلى إلى أسفل: هي الاتصالات التي تنطلق من المستويات الأعلى في الإدارة إلى

المستويات الأدنى أي من الرئيس إلى المشرف الذي ينقلها بدوره للعمال، ويتمثل محتوى هذا

الاتصال في:

إعطاء التوجيهات والتعليمات الخاصة بإنجاز العمل.

إعطاء معلومات حول أهداف العمل إذ يوضح كاتز وكاهن "أنه إذا عرف الشخص أسباب العمل المكلف به فإن ذلك سوف يضمن في الغالب قيامه بتنفيذ هذا العمل بفاعلية أكثر" [01] ص100.

"تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف" [02] ص 250 وتحقيق الولاء التنظيمي.

_ الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تنتقل من الأسفل (العمال) إلى الأعلى (الرؤساء) ومحتوى هذه الاتصالات يدور حول:

التقارير حول إنجاز الأعمال الموكلة.
الأفكار والآراء التي يشارك بها العمال في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف العمل.
المشاكل التي تعوق العمال وتظلماتهم.

_ الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم بين مختلف الأفراد في نفس المستوى ، بين العمال فيما بينهم وبين مختلف جماعات العمل وهذا لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات وحل المشاكل العالقة والمشاركة وحل النزاعات.

_ الاتصالات القطرية: هي الاتصالات التي تتم بين مختلف الأعضاء في المنظمة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي وهذا الاتصال يعرف كذلك بالاتصال التفاعلي وهو قائم على "العلاقات الشخصية والدائرية المستمرة" [96] ص114.

3.3. 5. 3. شبكات عملية الاتصال : هناك عدت شبكات تتم فيها العملية الاتصالية تختلف من

مؤسسة إلى أخرى، حيث أن هذه الشبكات تعكس طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين إذ نميز بين خمسة أنواع من هذه الشبكات موضحة في مايلي:

_ الشبكة المنسجمة أو نمط النجمة: وهي الشبكة التي تمكن الفرد الاتصال مع أي عضو آخر من أعضاء التنظيم.

_ الشبكة المركزية أو نمط العجلة: هي التي تتميز بوجود شخص محوري بإمكانه الاتصال بين عدد من أعضاء التنظيم دون أن يتم الاتصال فيما بين هته الأعضاء، كالمشرف الذي يتصل بالرئيس الأعلى ويتصل بالعمال دون أن يتم الاتصال بين الرئيس والعمال مباشرة.

_ الشبكة المركزية الثانية أو نمط العنقود: "تنشأ هذه الشبكة عن وجود شخصين محوريين يتفاعلان مع بعضهما بشكل متكافئ ومتعادل بينما يبقى بقية أفراد الشبكة خارج هذا التفاعل" [67] ص 179.

_ الشبكة الوسيطة (نمط الدائرة).

_ الشبكة الهرمية (نمط السلسلة).

3.3.6. مقومات ومهارات الاتصال الفعال:

تعتبر العملية الاتصالية عنصر فعال للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيهه للانضباط والالتزام، ففاعلية الاتصال بين المشرف والعمال يرفع الروح المعنوية ويزيد قوة العلاقات بينهم، "فالعلاقات معناها الاتصال وكل سوء في العلاقات معناها سوء في الاتصال... ولا شك أن الاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين جموع العاملين، فالاتصالات الجيدة داخل المنشأة تعني إنتاجية مرتفعة وعلاقات إنسانية جيدة، كما تساعد الاتصالات الجيدة على تنمية العاملين وزيادة انجازاتهم" [30] ص 27، وتنمي روح التعاون وتقوي شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة وجماعة العمل، كما تمكن هذه الاتصالات المشرف من المعرفة الجيدة لردود العمال اتجاه سياسته التسييرية وكذلك مشاكل واحتياجات هؤلاء العمال، لذلك نقول أن فاعلية العملية الإشرافية تتوقف على فاعلية العملية الاتصالية وهذا ما أوجب البحث عن مقومات تحقيق الفاعلية الاتصالية ومن بين أهم هذه المقومات نذكر:

_ الإصغاء: أي أن المشرف يجب أن يتمتع بفن الاستماع إلى المرؤوسين، فالمشرف الفعال هو "يعرف كيف يصغي إلى موظفيه... ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقته بهم من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشاكلهم ووجهات نظرهم وهذا كله يأتي من خلال إصغائه لهم" [98] ص 404، وتحسسهم بأهمية كلامهم ومقترحاتهم.

_ الشرح واختيار الوسيلة المناسبة: أي عندما يتصل المشرف بالعمال يجب أن تكون اتصالاته واضحة ومفهومة للمرؤوسين من خلال استعماله للغة والرموز التي يفهمها المرؤوسين فكلما كانت الاتصالات واضحة عند العمال كلما زادت فاعليتها ويتحقق ذلك عندما يتم اختيار وسيلة الاتصال الأكثر ملائمة.

_ تحديد الهدف من الاتصال: فبتحديد الهدف بدقة يمكن للمشرف تحديد الوسيلة المناسبة والتعبير المناسب الذي يخول للعمال فهم الرسالة وبالتالي يمكن المشرف والعمال من العمل كزملاء متعاونين.

_ التقييم: "تقييم القائد أو المشرف لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه... والقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكن أن يعتمد في تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه" [98] ص 406.

_ القدرة على إصابة الهدف والاستجابة: يتحقق ذلك عندما ينتقل المعنى المراد إلى المستقبل في الوقت المناسب وتحقيق الرسالة التأثير المرغوب فيه وتشجيع احتياجات كل من المرسل والمستقبل والأطراف أصحاب المصلحة" لأ [56] ص 130، وهذا كله يعتمد في تحقيقه على نجاعة العناصر السابقة.

3.3.7. معوقات العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية:

كل مؤسسة تسعى لتحقيق الفاعلية في اتصالاتها وبلوغ الأهداف المرجوة منه كما هو الحال لكل مشرف مع جماعة عمله فهو يبحث عن أهم المقومات التي تحقق هذه الفاعلية إلا أنه يصادف الكثير من المعوقات والمشاكل، ومن أهم هذه المعوقات والمشاكل التي تعرفها المؤسسات سواء كانت جزائرية أو عالمية نذكر مايلي:

3.3.7.1. المعوقات الشخصية: وهي التي تتبع من الشخص في حد ذاته سواء كان المرسل (المشرف) أو المستقبل (العمال)، إذ أنه "من الصعب في عملية الاتصال تجاهل دور خصائص الأفراد ودوافعهم، فشخصية الفرد تؤثر في نوع ودرجة تقبله لمادة الاتصال وقد كان البعض يظن أن القابلية للتأثر بالاتصال قد تكون هي نفسها سمة شخصية" [97] ص 153، ومن أهم هذه المعوقات الشخصية نذكر:

_ غطرسة وتشدد المشرف الذي يخلق حاجز بينه وبين العمال الذين يخافون من تقديم آرائهم واقتراحاتهم والتعبير عن أفكارهم خوفا من ردة فعل المشرف المتسلط.

_ انعدام الثقة بين العمال فيما بينهم وبين المشرف مما يجعلهم يتكتمون عن المعلومات.

_ افتقار المشرف لفنون الكلام والاستماع هذا ما ينجم عنه "غياب التغذية الراجعة". [99] ص 432

_ الاختلاف في الثقافات واللغة والدين.

_ الصراع وسوء العلاقات بين العمال والمشرفين.

3.3.7.2. المعوقات التنظيمية : تتضمن المشاكل الناجمة عن سوء عملية تسيير الموارد

البشرية بالمنظمة وكذلك عن طبيعة الهيكل التنظيمي مثل:

_ عدم القدرة على إيجاد المناخ التنظيمي الذي يتميز بالهدوء.

_ عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.

_ كثرة المعلومات في الرسالة.

_ بعد المسافة بين المرسل والمستقبل بسبب كبر حجم الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته.

_ عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال.

_ دم مراعاة العلاقات الإنسانية واحتياجات العمال للاتصال الإنساني.

3.3.8. توظيف العلاقات الإنسانية في الاتصال وتحقيق الولاء التنظيمي عند العمال:

إن أهم مشكل تعرفه عملية تسيير الموارد البشرية هو صعوبة خلق روح التعاون فيما بين العمال وبين العمال والمشرفين وهذا راجع إلى كون قنوات الحوار الجادة والهادفة مغلقة، إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل في المؤسسة والذي يعتبر المدخل الرئيسي لتكوين العلاقات الإنسانية دون وجود الاتصال، فماذا نعني إذا بالعلاقات الإنسانية وما هي أهميتها؟.

يستخدم تعبير العلاقات الإنسانية كتعبير عام لوصف الطريقة التي يتفاعل بها المشرفين مع رؤوسهم، فعندما "تثير إدارة العاملين عملاً أكبر وأحسن نقول أن هناك علاقات إنسانية فعالة في المنظمة وعندما تتدهور الروح المعنوية والكفاءة تكون العلاقات الإنسانية غير فعالة، ولإيجاد علاقات إنسانية فعالة يجب أن يعرف المشرفون لماذا يتصرف العاملون على النحو الذي يتصرفون به وما هي العوامل الاجتماعية والنفسية التي تدفعهم لهذا" [100] ص68، وتتجلى أهمية هذه العلاقات في مايلي:

_ تشكيل عمال منتجين ومتقاربين ومتعاونين من خلال تنمية علاقاتهم وتطويرها.

_ تنمية العمل الجماعي وزيادة روح التعاون بين العمال وبين العمال والمشرفين.

_ تقضي على الصراعات والنزاعات وتقلل من المشاكل.

- _ تنمية الروح المعنوية للجماعة وزيادة شعور العمال بالانتماء للمؤسسة.
- _ حرية التعبير والإدلاء بالرأي مما يخلق جو من الرضا الوظيفي.
- _ تنمية الشعور بالولاء للمؤسسة.
- _ زيادة التزام العمال بالقوانين وانضباطهم.
- _ خلق جو من الثقة والاحترام والفهم المتبادل.
- ولمراعاة توظيف العلاقات الإنسانية عند الاتصال بالعمال يجب إتباع مايلي:
- _ يجب التفاعل مع كل عامل في الجماعة.
- _ العمل على الاختلاط والالتقاء بالعمال كعضو منهم وهذا باستقلال أوقات الراحة.
- _ معرفة أنه كلما تم تحقيق أكبر قدر من التفاهم زاد نجاح العمل والعكس صحيح.
- _ اللجوء للتفسير والتأويل فإن النبي صلى الله عليه وسلم يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذرا للسلوك الذي يبدو سيئا من جانب الآخرين" [101] ص171، 172، أي لا يجب أن يتسرع المشرف في الحكم على سلوك العامل إلا بعد معرفة السبب الذي جعله يسلك هذا السلوك.
- _ يجب أن يضمن التأهيل الإداري مهارات ومعارف الاهتمام بالحاجات النفسية للأفراد [102 ص156.
- _ فتح المجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف العمل.
- _ إعطاء فرصة للعمال المخطئين لكي يدافعون على أنفسهم.
- _ توفير المعلومات الكافية عن نتائج تقييم الأداء.
- من كل هذا يمكننا أن نلخص في الشكل الموالي كيفية تحقيق الولاء التنظيمي من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال:
- شكل رقم (6): مراعاة العلاقات الإنسانية في الاتصال وخلق ولاء تنظيمي.



4.3. التدعيم وتحقيق الالتزام الوظيفي

1. 4.3. مفهوم التدعيم (التعزيز):

التدعيم "هو شيء يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استثارة تكرر السلوك الذي سبق التدعيم، والتدعيم هو تلك العملية التي بمقتضاها تتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحتوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى" [02] ص 139.

والتدعيم هو "ميكانيزم لتعزيز وتثبيت التنظيم عن طريق عملية إضافة عناصر جديدة للقيادة أو البناء الذي يحدد سياسة التنظيم من أجل إنجاز أهدافه وقد أدخل هذا المصطلح فليب سلزنيك في دراساته عن التنظيمات الرسمية" [06] ص 92 . حيث ارتبط مفهوم التعزيز بالعالم سكينر.

2. 4.3. أنواع التدعيم:

من المعروف أنه "وراء كل سلوك دافع... ويتجه هذا السلوك مهما تنوعت مصادره نحو طريق واحد هو إرضاء الحاجات لبلوغ الغايات" [103] ص 297، ولهذا تتحدد نوعية المعززات على طبيعة حاجات العمال إذ توجد معززات داخلية ومعززات خارجية.

_ المعززات الداخلية: هي التي يشعر بها العامل كالرضا والروح المعنوية المرتفعة والثقة وهي تنتج بوجود المعززات الخارجية.

_ المعززات الخارجية: هي التي يحصل عليها العامل من البيئة الخارجية وهي عدت أنواع: مادية مثل (المكافآت النقدية، الزيادة في الأجر، الترقية)، اجتماعية مثل (المدح والشكر والتشجيع، الاهتمام، العلاقات الطيبة)، رمزية مثل (شهادة التقدير، شهادة الكفاءة المهنية التي يتم وضعها في ملف العامل).

3. 4.3. إجراءات التدعيم:

تتمتع العملية التعزيزية بعدت أساليب تخول لها أن تكون مخرجا لأي مؤسسة أو جماعة عمل للتخلص من السلوكيات السيئة المعارضة والتي تقف دون تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك فإن الإدارة أو المشرف للقيام بهذه العملية التسييرية وضمان فاعليتها فإنه يقوم بإتباع إجراءات التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي، ولأن "الفرد يكون قادرا على استبعاد المحاولات الخاطئة واستبقاء المحاولات

الناجحة التي أعقبتها إثابة وتعزيز... يكون التعزيز سلبيا أو إيجابيا مادام يؤدي إلى احتمال تكرار السلوك أو عدمه" [49] ص 89-92.

_ التعزيز الإيجابي: يعرف هذا النوع بالتعزيز من خلال الإضافة لأن الاستجابة تزداد قوة عندما يضاف مثل هذا التعزيز، ففي هذا السلوك يتم إتباع السلوك المرغوب فيه بمثير معزز بغية تقوية احتمالية تكراره لاحقا" [104] ص 84، فالحفاظ على سلوك الانضباط الوظيفي للعمال وزيادة التزامهم به يقوم المشرف بمكافأة المنضبطين كتقديم مكافأة مادية، أو المدح أمام الزملاء أو مجرد ابتسامة وترتيب على الكتف وهذه كلها تعرف بالحوافز الإيجابية.

_ التعزيز السلبي: هي أحداث أو أشياء تقود إلى ظرف أو حالة راهنة سلبية مؤلمة، أو التخلص منها مثلا إذا كان العمل بجد واجتهاد سيجنب الموظف نظرات المشرف القاسية فإن هذا يعتبر من المعززات السلبية حيث "يؤدي التعزيز السلبي إلى زيادة الدافعية لممارسة السلوك المرغوب (المطلوب) مرة أخرى وذلك من أجل عدم السماح للحالة السلبية بالعودة مرة أخرى" [105] ص 259.

فمثلا إذا عرف العامل أن التأخر عن العمل والتهاون سيولد سخط و غضب المشرف فإنه سيعمل على تجنب هذا السلوك تفاديا لغضب المشرف، كما يمكن تعزيز سلوك العامل على إثر هذا النوع بإزالة مثيرات مؤلمة كإعفاء العامل من التوبيخ وهذا لأنه مجد في أعماله ويقوم يقوم بواجباته على أكمل وجه وهذا لتقوية والمحافظة على اجتهاده ومثابرته في العمل.

هذه الإجراءات التعزيزية تستعمل إذا للمحافظة على السلوك المنضبط للعمال وتجنب حدوث السلوكيات السلبية وهذا كما رأينا يتم من خلال توظيف الحوافز الإيجابية في التعزيز الإيجابي، والحوافز السلبية في التعزيز السلبي، في حين هناك طريقة أو إجراء آخر للتدعيم ألا وهو العقاب والذي يستعمل كأسلوب ردعي للقضاء على السلوكيات السلبية وتغييرها إلى الأحسن لذا سنتعرف على الكيفية التي يتم بها العقاب وكذلك التحفيز السلبي والإيجابي وهذا في العنصر الموالي.

4.4.3. التحفيز والعقاب:

4.4.3.1. التحفيز:

4.4.3.1. مفهوم التحفيز: "تعرف الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو

تحفزه على أداء أفضل" [106] ص 208.

وتستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف العامل من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته، وتلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوار مختلفة في قوة تأثيرها وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة "فالحوافز تعبر في أبسط معناها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة والعمل فيها ليس في الواقع بمقدار ما يعطيه من قيمه في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها" [107] ص 69، 70، حيث أن فاعلية هذه الحوافز تتوقف على "مدى توافق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد فكما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فاعلية هذه الحوافز، ومقدار الحوافز فكما زادت مقادير الحوافز المعطاة كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز" [108] ص 81.

4.3. 4. 1. 2. أنواع الحوافز: تختلف أنواع الحوافز وتتشعب بتنوع معايير تصنيفها ويمكن أن نبينها في مايلي:

- _ من حيث ارتباطها بالدوافع: هي حوافز أولية، حوافز اجتماعية، حوافز ذاتية.
- _ من حيث تأثيرها: هي حوافز إيجابية، حوافز سلبية.
- _ من حيث أسلوب تقديمها: حوافز مرتبطة بالإنتاج، حوافز غير مرتبطة بالإنتاج.
- _ من حيث الاستفادة منها: حوافز فردية، حوافز جماعية.
- _ من حيث قوة فاعليتها: حوافز فعالة، حوافز غير فعالة.
- _ من حيث استمرارها: حوافز متكررة، حوافز مؤقتة.

وبما أننا في دراستنا هذه نبحث عن تأثير هذه الحوافز على السلوك فإن التطرق إلى الحوافز من خلال تأثيرها هو الأنسب في هذه الحالة لذلك سنرى كيف تؤثر في السلوك وهذا في مايلي:

_ الحوافز الإيجابية: هي حوافز تستعمل في أغلب الأحيان لتعزيز السلوكيات المرغوبة في العمال والمحافظة على انضباطهم حيث تخدم هذه الحوافز أهداف المؤسسة والفرد معاً، وهذه الحوافز هي الأخرى تنقسم إلى قسمين هما:

الحوافز المادية: "وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي من أهم طرق التحفيز" [109] ص351، وتوفير "الأمن الصحة، وتحسين ظروف العمال داخل مكان العمل" [110] ص33 والترقية.

الحوافز المعنوية: "تتخذ الحوافز من هذا النوع صوراً غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة" [111] ص59، "المدح والثناء لتشجيع التعاون وتحقيق أفضل عمل" [112] ص57.

_ الحوافز الإيجابية: " تعني إزالة بعض الأمور التي يعتبرها الموظفون أمورا سلبية مثلا: إعفاء الموظفون من التوقيع اليومي على دفتر الدوام يعكس الثقة بهم" [113] ص189.

4.3. 4. 1. 3. شروط تصميم برنامج عملي للتحفيز:

يعتبر التحفيز قاعدة كبرى للارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي للعمال لذلك يجب مراعاة الشروط التالية:

- _ يجب إدراك ومعرفة الاحتياجات المختلفة للعمال.
- _ تحديد أولويات هذه الحوافز بالنسبة للعمال.
- _ يجب متابعة ومراقبة تطبيق عملية التحفيز والتأكد من فاعليتها.
- _ يجب الأخذ بعين الاعتبار توقيت الحوافز ،حيث يجب فورية الحصول على الحافز مباشرة بعد القيام بالسلوك المرغوب.

4.3. 4. 2. العقاب (التأديب): يعتبر الجزاء إحدى الوسائل لتنفيذ الأوامر والقوانين وقد يأخذ صورة المكافأة أو صورة العقاب" [113] ص78، ويمكن النظر إلى العقاب على أنه إجراء مؤلم أو مثير غير مرغوب فيه يتبع سلوكا ما بحيث يعمل على إضعاف احتمالية تكرار مثل هذا السلوك لاحقا ،"فهو بمثابة حلة غير سارة أو مثير مؤلم يرتبط بعلاقة زمنية مع الاستجابة بحيث يؤثر في احتمالية ظهورها لاحقا" [104] ص85، حيث لأن هذه العقوبات " تتفاوت من شدة قسوتها وهي تشمل التحذير الكتابي والإنذار الكتابي والخصم من المرتب والحرمان من الترقية وسحب المزايا والإيقاف من العمل...ومن الواضح أن شدة الجزاء يجب أن تتناسب مع مستوى الخطأ الذي ارتكبه العامل (درجة ونسبة السلوك غير المرغوب فيه والذي قام به العامل)" [114] ص260 ، فعدم احترام القوانين وعدم

الالتزام بأوقات العمل والتبذير والتهاون وعدم احترام المشرف عقاب سلبي وعقاب إيجابي والاختلاسات تعتبر كلها أمثلة لسلوكيات غير مرغوبة تخل بالانضباط الوظيفي للعمال.

والعقاب هو الآخر كذلك ينقسم إلى قسمين أو نوعين: عقاب سلبي وعقاب إيجابي، أما العقاب السلبي فهو إزالة مثيرات مرغوبة للعامل بسبب سلوكه غير المنضبط كأن يحرم العامل من الترقية بسبب عدم احترامه للقوانين، في حين العقاب الإيجابي يعرف بالعقاب من خلال إضافة مثيرات غير مرغوبة للعمال لإضعاف سلوكياتهم غير السلبية والقضاء عليها كأن يقوم المشرف بتوبيخ العامل المتأخر وبالتالي سيتجنب في المستقبل هز التأخر تقاديا للتوبيخ، وفي العادة فإن "كثرة لجوء المشرف إلى الشق الخاص بالعقاب بما يحتويه من عقوبات متفاوتة الشدة يعدا مؤشرا سلبيا لفاعليته نظرا لأن عقاب المرؤوسين حين يمتنعون عن القيام بمهمة ما أيسر من حثهم على أدائها اعتمادا على طرق الإقناع وأساليب الإثابة" [115] ص 217

4.3. 5. إستراتيجية التعزيز:

هناك ثلاثة إستراتيجيات كبرى في مجال التعزيز بإمكان الإدارة استغلالها من خلال عملية تسيير الموارد البشرية وهي تتمثل في مايلي:

_ إستراتيجية تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب: حسب هذه الإستراتيجية يتحقق تعزيز وتقوية السلوك المرغوب وهو الانضباط الوظيفي للعمال والتزامهم بالقوانين من خلال حصول القائم بالسلوك وهو العامل المنضبط على نتيجة أو ردة فعل سارة من المشرف ناحيته كأن يقوم بمدحه أمام زملاء، وتشجيعه ومنحه علاوة... وهذا ما يعرف بالتعزيز الإيجابي الذي يحث العامل على تكرار هذا السلوك، أو عن طريق تعزيز سلبي مثل إعفائه من بعض المهام الموكلة لزملائه. إذن إدارة المؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية لتثبيت سلوك الانضباط الوظيفي عند العامل وتجعله يتمسك به أكثر فأكثر.

_ إستراتيجية إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب: هذه الإستراتيجية تقوم على جعل العامل غير المنضبط والذي يتميز بسلوكيات لا تخدم أهداف الجماعة والمؤسسة على نتائج غير سارة أو سخط المشرف وغضبه على هذا السلوك الصادر من طرف العامل فيطبق عليه العقاب مثل اللوم والخصم من الراتب وإعطاء الملاحظات أو حرمان هذا العامل بعض التحفيزات التي تقدم لبقية الزملاء، وهذا ما يجعل العامل المعاقب يحرص على تجنب هذه السلوكيات والإنقاص منها وهذا ما يعرف بإخماد

وإضعاف السلوك، غير أن فاعلية أنظمة العقاب في المنظمة تتوقف على بعض الشروط هي: [02] ص144-146

تطبيق العقاب في المراحل الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب (عقب حدوث السلوك).
الحسم والسرعة والشدة في تطبيق العقاب.
تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
وجوب الثبات في تطبيق أنظمة العقاب.
تعريف الفرد المعاقب بالجانب السلوكي غير المرغوب وكيفية تفاديه مستقبلاً.
الفرد المطبق للعقاب هو نفسه مصدر الحوافز الإيجابية، أي المشرف لا تقتصر وظيفته من خلال هذه الإستراتيجية تطبيق العقاب على المخطئ فقط بل هو مصدر التحفيز بمعنى أنه يعمل على إخماد السلوك غير المنضبط عند العامل وتحفيزه في نفس الوقت على التحلي بالسلوك المنضبط.

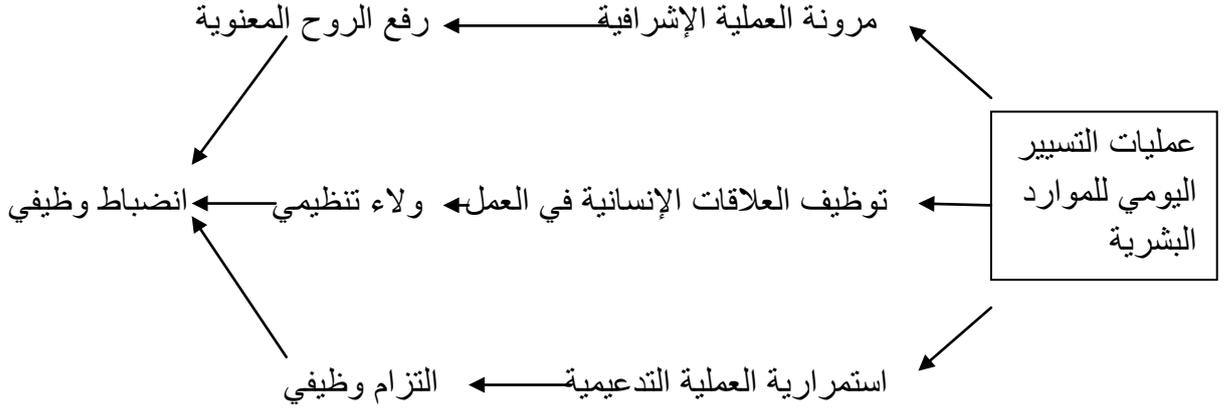
_ استخدام إستراتيجية الانطفاء أو إزالة السلوك: وتتمثل هذه الطريقة في إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابي (اللاتدعيم) أو العقاب السلبي، وهذا لردع العامل من تكرار هذا السلوك مرة أخرى، وما يجدر بنا الإشارة إليه هو أنه بالإمكان انطفاء السلوك المنضبط وهذا عندما يكون المشرف يفتقر لأساليب التدعيم الصحيحة كأن يقوم بمعاقبة العامل كلما أخطأ ولا يقوم بتحفيزه عندما ينضبط .

4.3. 6. استمرارية عملية التدعيم والمحافظة على الانضباط الوظيفي للعمال:

حسب ما تم التطرق إليه في المبحث الثاني فإن الإشراف يعني "الرؤية الكاملة وهو ما يتطلبه عمل المشرفين من رؤية تكون أبعد وأوسع من تلك التي يمتلكها المرؤوسين وبها يستطيع الرئيس المباشر أن يوجه ويبصر مرؤوسيه على ما يراه ليكون معهم رؤية مشتركة تتوحد بموجبها جهود الأفراد للوصول لهدف محدد" [116] ص31 ألا وهو رفع الروح المعنوية وبت روح التعاون، غير أن هذه النظرية لن تتحقق إلا "بتفاعل المشرف مع المرؤوسين وإدراك المشرف لنفسه وإدراك العمال لهم وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من المشرف والعمال في الجماعة" [33] ص87 وهذا بتوظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية مما يحقق مطلب آخر وهو الولاء التنظيمي للعمال والذي يتبلور في الروح المعنوية المرتفعة ويرسخ بوجود عملية التدعيم التي تؤدي بالعمال للالتزام وبالتالي المحافظة على أهم دعامتين للانضباط الوظيفي للعمال.

هذه الأخيرة (عملية التدعيم) لن تتحقق إلا بوجود المرونة الإشرافية وتطبيق العلاقات الإنسانية وهكذا تكتمل وظيفة عملية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال من خلال عمليات التسيير اليومية المذكورة سلفا، ويمكن أن نوضح هذه العلاقة في الشكل الآتي:

شكل رقم (7): واقع الانضباط الوظيفي للعمال في ظل تسيير الموارد البشرية.



في ظل الاندماج والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية، يطلب من السلطة الإدارية للمؤسسة الوطنية أن تمارس قدرا من التأثير على الموارد البشرية باعتبارها مصدر حقيق لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن الاهتمام بهذه الطاقات يتطلب من إدارة المؤسسة تكوين الانضباط الوظيفي عند هذه الموارد الإستراتيجية وهذا من خلال عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية المتمثلة في كل من العملية الإشرافية مع مراعاة مرونة التعامل وعملية الاتصال مع توظيف العلاقات الإنسانية واستمرارية العملية التدعيمية، حيث أنه لا يمكن أن تنجح إحدى هذه العمليات دون نجاح العمليتين الآخرين فتكامل وترابط هذه العمليات يحقق الهدف المسطر وهو الانضباط الوظيفي للعمال في مؤسسة البناء المعدني بالبلدية.

الفصل 4

الجانب الميداني

1.4. التعريف بميدان الدراسة

1.4.1. بطاقة فنية حول مؤسسة ENCC : يعود إنشاء المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية إلى ديسمبر 1953م وهو بقرار من ولي الجزائر أنا ذاك وكانت تسمى -J-CAR- ETS (MEELI) نسبة لملاكها والذي كان غرضهم الأساسي هو صناعة الأنابيب ولحمها، ثم بعد ذلك تم التخصص في صناعة أنابيب النفط والغاز، وبعد الاستقلال وبالضبط في 29 جوان 1963م أصبحت هذه المؤسسة ملكا للدولة حيث عين لها مدير جديد ، إلا أنها لم تصبح وطنية إلا في 19 نوفمبر 1964م تحت اسم المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي ENCC، وفي سنة 1975م ارتبطت هذه المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني "SN-METAL" بواسطة القرار رقم ME/80 الصادر في 14 فيفري 1975م، وكانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة آنذاك وكان مقرها الجزائر العاصمة، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات ونظرا لتوسيع هذه الشركة وعجزها عن تسيير شؤونها انقسمت إلى أربعة مؤسسات مستقلة هي:

_ المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية.

_ المؤسسة الوطنية للمعدات الحديدية "BATIMETAL".

_ المؤسسة الوطنية للعربات " FEROVIALE ".

_ المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية "CR-METAL" وهي المؤسسة محل الدراسة.

1.4.1.2. تعريف المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية " CR-METAL": لقد

تأسست هذه المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي 49/83 لسنة 1983م والمنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983م، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية، حيث أصبحت تختص في إنجاز وتركيب البناءات المعدنية وكانت إحدى وحدات مؤسسة ENCC وفي جويلية 2001م أخذت شبه استقلال مالي وإداري أصبحت شركة ذات أسهم لرأس مال اجتماعي قدره 100.000.00 دج مقسم إلى 2000 سهم.

ويقع مقرها ب130 شارع كريتلي مختار، مدينة البليدة ويعمل بها حاليا 314 عامل، ونظرا لقدراتها الإنتاجية الهائلة حوالي 3232 طن سنويا، وخبرتها الطويلة من العمل المتواصل وإنجازاتها المتعددة (مطحنة المتيجة، عدت قاعات ومخازن لقاعدة سونطراك، عدت مدارس ابتدائية مبنية بالحديد فقط، عدت بنايات لقاعة النواحي العسكرية) استطاعت في 08 أبريل 2002م من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO9001.

1.4.1.3. القدرات المادية والبشرية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية:

1.4.1.3.1. القدرات المادية:

_ تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب66,934م².

_ المساحة غير المغطاة تقدر ب 46,493م²، وتظم مكان للتخزين 34,439م²، ومكان السير ب11,460م².

_ المساحة المغطاة تقدر ب 20,540م² وتظم المباني والورش إذ نجد:

ورشة التقطيع 12,970م².

ورشة التلحيم 1,716م².

ورشة الطلاء 1,408م².

المخزن 406م².

مباني أخرى 190م².

مباني التوزيع والإسكاف 396م².

المباني الاجتماعية ونجد (مباني تجارية 350م²، مباني إدارية 545م²، المطعم 545 م²).

1.4.1. 1.3. 2. القدرات البشرية: وفق المعلومات المتحصل عليه من مصلحة المستخدمين فإن

عدد العمال بمؤسسة CR-METAL يتوزعون كمايلي:

جدول رقم (1): توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2011م.

المجموع	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطارات	الفئات العمال
314	229	51	34	

1.4.1. 1.4. مهام ووظائف المؤسسة: جاء في مقرر السياسة العامة للمؤسسة أن رسالتها تتمثل

فيما يلي:

_ مؤسسة البناءات المعدنية هي فرع من المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC، مهمتها الرئيسية صناعة وتسويق المواد الحديدية وهذا في الميادين التالية:

الهياكل المعدنية والقفالة.

الصهاريج الصناعية المختلفة.

تركيب وصيانة الهياكل والمعدات.

_ مؤسسة البناءات المعدنية ' CR-METAL ' لها طموح في السير على طريق سياسة حقيقية للتنمية وذلك بواسطة:

نظام الاتصالات للزبون.

مخطط تكوين المستخدمين.

تطوير نظام الإعلام الآلي.

مخطط تحديد أجهزة الإنتاج.

مخطط تنظيم جديد للتسيير.

تحقيق برنامج النظافة والأمن الصناعي.

كل هذه النقاط هي محاور تطوير مؤسسة البناءات المعدنية للوصول إلى الجودة العالمية وليستفيد منها أكبر قدر ممكن من الزبائن.

1.4.1. 5. أهداف المؤسسة : تتراوح أهداف المؤسسة الإستراتيجية بين أهداف اقتصادية واجتماعية على أن يبقى أهم هدف إستراتيجي هو البقاء والاستمرار، ويمكننا تلخيص الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

العمل على تحقيق عائد مناسب من رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال.

العمل على الدخول في الأسواق والمناقصات الدولية خصوصا وأنها متحصلة على شهادة الإيزو. العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية .

أما الأهداف الاجتماعية يمكننا تلخيصها فيما يلي:

تلبية احتياجات السوق الوطنية والاستغناء عن الاستيراد من الخارج.

رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص العمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.

المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب.

المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.

2.4. المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة

2.4.1. المناهج المستعملة:

تعتبر الدراسة الميدانية المكمل الأساسي للإطار النظري وهذا بهدف الوصول إلى النتائج والمعرفة الدقيقة والعلمية للظاهرة المدروسة وهذا وفق خطوات منهجية معينة بغرض اختبار

فرضيات الدراسة واكتشاف بعض الحقائق والخفايا حول الموضوع، إذ أنه من بين هذه الخطوات المنهجية هناك خطوة اختيار المنهج المناسب للدراسة.

وبما أننا في دراستنا هذه نحن في صدد وصف وتحليل المتغيرات المحيطة والمؤثرة، فإن المنهج الذي يكون مناسب في هذه الحالة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه:

" وصف ظاهرة أو موضوع اجتماعي معين وتجميع وتحليل بيانات عنه لمعرفة العوامل المؤثرة فيه ، وهو وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة لمعرفة أسبابها ونتائجها، ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة" [117] ص78.

ويعرف بشكل عام بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" [118] ص47.

ويمكننا أن نلخص أسباب اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي فيما يلي:

_ في دراستنا هذه نقوم بوصف المتغيرات الأساسية التي تكون عملية تسيير الموارد البشرية من خلال وصف واقع العملية الإشرافية في مؤسسة البناءات المعدنية، وكذلك العملية الاتصالية والعملية التدعيمية وما هي الأسس المعتمدة في تطبيق كل عملية، كما أننا نصف المميزات التي يتمتع بها القائم على هذه العمليات من خلال اختيارنا لأربع جماعات عمل، وبالتالي نحن هنا بحاجة إلى المهج الوصفي التحليلي.

_ لقد قمنا بإعطاء كل متغير من هذه المتغيرات أبعاد سسيولوجية وهذا ببحثنا على الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، حيث حولنا هذه المتغيرات المحيطة بموضوع الدراسة إلى بيانات إحصائية ثم قمنا بتحليلها وإعطائها الطابع السوسولوجي، وهنا يتجلى دور المنهج التحليلي.

2.4.2. التقنيات المستعملة:

من أهم الأساسيات التي يركز عليها البحث في علم الاجتماع هي معرفة التقنيات المنهجية التي تمكن الباحث من دراسة الواقع وفهمه علمياً وعملياً، لذا اعتمدنا في دراستنا هذه تقنيتين منهجيتين هما:

2.4.2.1. الاستمارة: "هي مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع معين يتم وضعها في

استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً لأجوبة الأسئلة الواردة فيها ، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة والتأكد من معلومات متعارف عليها" [119] ص66.

والاستمارة بالمقابلة هي التي يتم ملؤها من طرف الباحث الذي يطرح الأسئلة الموجودة في الاستمارة كما هي على المبحوث الذي يقوم بدوره بالإجابة على هذه الأسئلة.

إذا الهدف من الاستمارة هو الوصول إلى جمع المعطيات الشخصية للمبحوث وكذلك المعطيات على الظاهرة المدروسة لذا قد احتوت استمارة البحث أربعة محاور رئيسية هي:

_ محور البيانات العامة: حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوثين شملت الأسئلة من 01_06 بغية الحصول على بطاقة بيبوغرافية حول مجتمع الدراسة.

_ محور حول العملية الإشرافية وتحقيق الانضباط الوظيفي: يتضمن هذا المحور 14 سؤال من 07_20، الهدف من هذه الأسئلة هي معرفة واقع الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة، وما هو الأسلوب الفعال الذي يجعل العمال في هته المؤسسة ينضبطون.

_ محور حول العلاقات الإنسانية والاتصال لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال: حيث تضمن هذا المحور 14 سؤال من 21_34 الهدف من هذه الأسئلة معرفة أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للعمال وكيف تؤدي هذه الأخيرة إلى خلق انضباط وظيفي.

_ محور حول العملية التدعيمية والمحافظة على الانضباط الوظيفي للعمال: تضمن هذا المحور 11 سؤال من 35_45 الهدف منها معرفة أهمية استمرار العملية التدعيمية للعامل وكيف يؤثر هذا على انضباطه في العمل.

ويمكننا تلخيص أسباب اختيارنا لتقنية الاستمارة بالمقابلة فيما يلي:

_ استعملنا الاستمارة كتقنية رئيسية لأنها التقنية التي تتناسب مع موضوع البحث كما أنها تتناسب مع الفترة الزمنية المحدودة المتاحة للباحث لإجراء بحثه وهذا كونها سهلة التوزيع على عدد كبير من المبحوثين.

_ استعملنا الاستمارة بالمقابلة لأننا عندما قمنا بتوزيع الاستمارات التجريبية التي كانت 15 استمارة أعادها لنا المبحوثين فارغة إلا اثنان فقط ، لذا اضطررنا إلى لاستعمال هذا النوع بعدما نصحنا بها المسؤولين في إدارة المؤسسة .

2.4. 2. 1. المقابلة: "هي تفاعل لفضي في موقف مواجهة بين شخصين أو أكثر بهدف الحصول على بيانات ومعلومات حول ظاهرة أو مشكلة بحثية محددة، كما أنه مجموعة من الأسئلة يوجهها الباحث للمبحوثين وجها لوجه بغية الحصول على إجابات تتعلق بموضوع البحث إذ استعملنا المقابلة النموذجية التي تستخدم نمودجا موحدًا من الأسئلة لجميع المبحوثين" [120] ص73.

كما أن هذه المقابلة غير موجهة إذ "ينبغي من خلالها منح المستجوب حرية الإجابة وفق ما يراه مناسبًا كما ينبغي أن تكون المواضيع المطروحة للنقاش محضرة سابقًا" [121] ص197.

وقد تم استعمال المقابلة لتميزها بإتاحة الفرصة لتوفير غزارة من المعلومات مع درجة كبيرة من صدق هذه المعلومات، كما تمكن من دراسة البيئة المحيطة بمشكل البحث. وكانت مع القيادة الإشرافية.

3.4. تحديد عينة البحث واختيارها:

3.4. 1. تحديد عينة البحث: يتوقف قرب البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة البحث، وباعتبار أننا في دراستنا هذه نقوم بالبحث عن الكيفية التي يتم بها تحقيق انضباط العمال من خلال العمليات التسييرية للموارد البشرية التي تتمثل في الإشراف والاتصال والتدعيم، فإننا نلجأ للعينة القصدية، لأن عينة البحث يجب أن تضم العمال الذين يعملون تحت إمرة مشرف لأن العلاقات الإنسانية والعملية الإشرافية تتم في جماعات العمل أين يتم اختبار الفرضيات عند هذه العينة بطريقة أدق.

فالعينة القصدية هي "أن يعتمد الباحث إلى اعتماد عينة معينة مادام واثقا أن هذه العينة تمثل مجتمع البحث تمثيلا صادق وتحقق له هدف بحثه، ومن الطبيعي أن يستند الباحث على أسس موضوعية عند اختياره العينة" [120] ص59.

3.4.2. اختيار عينة البحث: "تجري البحوث على عينات ممثلة للمجتمع الذي يجري عليه

البحث، فالعينة هي جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من الوحدات الدخلة في تركيب المجتمع الذي يجري عليه البحث" [122] ص72، وعليه كان اختيارنا لعينة البحث كما يلي:

لدينا مجتمع البحث يتكون من 314 عامل، منهم 229 عامل تنفيذ و51 عون تحكم و34 إطار، حيث هناك 136 عامل يعملون في شكل جماعات عمل وهم موزعين على الورشات كما يلي:

جدول رقم (02): توزيع العمال على الورشات في مؤسسة البناءات المعدنية.

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطارا	العمال	
				الورشات	
22	19	2	1	Charpente	الهيكل المعدنية
16	15	1	—	Coffrage	المخزن
33	29	4	—	Cuveriez	
6	3	2	1	Contrôle	الرقابة
38	35	2	1	Debit	التقطيع
8	7	1	—		صناعة القطع الصغيرة Technique Using
13	10	3	—	Penture	الطلاء
14	13	1	—	Serruenier	الحدادة

وبما أن جماعة العمل تتأثر بعدد العمال فيها وبطبيعة العمل ومستوى المشرف فإننا اخترنا أربعة ورشات هي:

_ ورشة صناعة القطع الصغيرة .

_ ورشة المخزن.

_ ورشة الهياكل المعدنية.

_ ورشة التقطيع.

وقد قمنا باختيار هته الورشات لأن كل ورشة تتمتع بمشرف خاص ومستقر منذ مدة طويلة في حين بقية الورشات الأخرى فالمشرف فيها غير مستقر ولا يوجد مشرف قد قضى مدة زمنية معتبرة في الورشة، كما أن هذه الورشات ذات أحجام مختلفة والمشرفين على هذه الورشات بمستويين مهنيين مختلفين إذ نجد في الورشتين الأوليتين المشرفين هما عون تحكم أما في الورشتين الباقيتين هما إطاران.

وقمنا باستعمال تقنية الاستثمارة مع العمال الذين كان عددهم (80) عامل، وتقنية المقابلة كانت مع القيادات الإشرافية الذين كان عددهم أربعة.

3.3.4. تحليل البيانات العامة:

جدول رقم (03): توزيع العمال حسب السن في مؤسسة البناءات المعدنية.

السن	ك	%
19 — 28	16	20 %
29 — 38	23	28,8 %
39 — 48	22	27,5 %
49 — 58	19	23,8 %
المجموع	80	100 %

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أعلى نسبة متواجدة في الفئة العمرية (29_38) بنسبة 28,8% وهي ليست ببعيد عن نسبة الفئة العمرية (39_48) وهي 27,5% ثم تأتي الفئة العمرية (49_58) بنسبة 23,8% وبعدها الفئة العمرية (19_28) بنسبة 20% .

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية الطاغية في مؤسسة البناءات المعدنية هي فئة العمال الذين أعمارهم تتراوح بين (39_48) و (29_38) ، وهذا باعتبار هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع لذا فالمؤسسة تقوم بالمحافظة على هذه الفئة من العمال، وهذا إن دل إنما يدل على نقص دوران العمل في المؤسسة .

أما فيما يخص الفئة العمرية (19_28) فهي أصغر نسبة وهي تمثل الفئة الشابة، ونقص هذه الفئة في المؤسسة يرجع إلى كون طبيعة العمل في الورشات لا يتطلب مستوى تعليمي عال في حين نحن نعلم أن الشباب في وقتنا هذا أكثرهم متعلمين ولا يتجه إلى هذه الأعمال إلا من لا يسعفه الحظ في الدراسة.

جدول رقم (04): توزيع العمال في مؤسسة البحث حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	ك	%
متزوج	56	70
أعزب	22	27,5
مطلق	2	2,5
أرمل	-	-
المجموع	80	100

حسب الجدول لدينا 70% من عينة البحث متزوجين و 27,5 % أعزب في حين هناك 2,5 % مطلقين.

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين متزوجين مما يفسر أن المؤسسة تهتم بتحفيز العمال على الزواج لوعيتها بأهمية الارتياح النفسي للعامل وتأثيره على سلوكياته وخاصة انضباطه في العمل ، أما فيما يخص وجود 27,5 % من العمال لم يتزوجوا بعد وهذا راجع إلى صغر السن وكذلك قلة سنوات الأقدمية مما لم يمكنهم من جمع الأموال اللازم لفتح أسرة خاصة مع الغلاء الكبير في الأسواق.

جدول رقم (05): توزيع العمال في المؤسسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ك	%
جامعي	3	3,8
ثانوي	20	25
متوسط	44	55
ابتدئي	13	16,3
المجموع	80	100

يبين لنا هذا الجدول أن 55 % من العمال لديهم مستوى تعليمي متوسط و 25 % لديهم مستوى تعليمي ثانوي، ثم 16,3 % لهم مستوى ابتدائي و 3,8 % ذوي مستوى جامعي.

نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى تعليمي متوسط وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي خاصة فيما يخص (التلحيم، التقطيع).

جدول رقم (06): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

الأقدمية	ك	%
1 — 7	27	33,8
8 — 14	28	35
15 — 21	13	16,3
22 — 28	12	15
المجموع	80	100

يتركز الاتجاه العام في فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من (8-14) بنسبة 35% ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من (1-7) بنسبة 33,8 % وبعدها 3, 16 % للعمال الذين أقدميتهم من (15-21) والعمال الذين أقدميتهم (22-28) بنسبة 15 % .

من قراءتنا لبيانات الجدول نرى أن أكبر نسبة من المبحوثين أقدميتهم من (8-14) وهذا بحكم أن أكبر نسبة من المبحوثين سنهم يتراوح بين (29-38) هذه الفئة التي تكون أقدميتها ليست بالكبيرة وليست بالقليلة، وهي سنوات كافية للعمال كي يؤكد مفهومه للعمل والانجاز، والتي تعد المرحلة الثانية من مراحل تطور الولاء التنظيمي عند العامل في المؤسسة.

أما فيما يخص انخفاض نسبة العمال الذين لديهم أقدمية من (22-28) يرجع إلى كون الفئة العمرية من (49-58) ذات نسبة منخفضة.

4.4. تحليل بيانات الفرضية الأولى: كلما امتازت العملية الإشرافية بالمرونة أدى ذلك

إلى تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

جدول رقم (07): جماعة العمل وعلاقته بتصنيف الرئيس المباشر.

المجموع	التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		الجماعة صنف المشرف	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
46,3	37	56,8	21	66,7	14	13,3	02	00	00	نوع يهتم بالعمل وجودة الإنتاج
05	04	10,8	04	00	00	00	00	00	00	نوع يهتم بالعمال
48,8	39	32,4	12	33,3	07	86,7	13	100	07	نوع يهتم بالإثنان معا
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

يتمركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة المشرف يهتم بالعمال والعمل في نفس الوقت ب 48,8 % مدعمة من طرف ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 100% وبنسبة 86,7% لورشة المخزن مقابل 33,3 % ونسبة 32,4 % لورشتي صناعة الهياكل المعدنية والتقطيع على التوالي، ثم تأتني خانة اهتمام المشرف بالعمل وجودة الإنتاج بنسبة 46,3 % مدعمة من طرف ورشة صناعة الهياكل المعدنية ب 66,7% وورشة التقطيع بنسبة 56,8% مقابل 13,3% عند ورشة المخزن في حين تنعدم عند ورشة صناعة القطع الصغيرة، لتأتي خانة المشرف يهتم بالعمال بنسبة 5% مدعمة من طرف ورشة التقطيع ب 10,8% ومدومة عند بقية الورشات.

لقد عرفنا من خلال الإطار النظري أن الإشراف هو فن التعامل مع جماعة من العمال باستعمال السلطة التي يقدمها له الدور الذي يحتله في نظام المؤسسة بطريقة يملؤها التعاون الجاد والمتبادل لتحقيق أقصى فاعلية في أداء العمل مما يبين أن المشرف الفعال هو من يهتم بشؤون العمال وجودة الإنتاج في نفس الوقت وهذا ما لحظناه في ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن مما يحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف العمال في نفس الوقت مما يعزز ثقة العمال بالمشرفين ويدفعهم للتعاون الذي يرفع من معنوياتهم، وهذا عكس ما نلاحظه عند كل من ورشة صناعة الهياكل المعدنية وورشة التقطيع من اهتمام مشرفيهم بالعمل وجودته فقط فيفقدون الوظيفة التي تفرضها عليهم مكانتهم في المؤسسة، وهذا ما يؤثر على معنويات العمال بطريقة سلبية من خلال إحساسهم أنهم مجرد آلات يجب أن تقدم أقصى جهد ممكن لرفع الإنتاج والإنتاجية.

كما أننا نلاحظ أنه هناك تمييز بين العمال في ورشة التقطيع فهناك 10,8% من العمال أجابوا أن المشرف يهتم بهم، مع استنادنا للمعلومات التي تمكنا من جمعها أثناء مقابلتنا للمبحوثين أثناء ملاء الاستمارات إذ هناك من قال لنا كيف لا يهتم المشرف ب وأنا قريبه وهناك من قال أنا جاره وهناك من قال كيف لا يهتم بمن سيتزوج بابنته ، وهذا يؤكد على أن التمييز بين العمال قائم على أساس الجهوية والقراية. وهذا ما يبعث على التنافر والكراهية بين العمال فتقل حدة التعاون وتنخفض الروح المعنوية.

ما يمكننا استنتاجه من خلال التحليل السوسيولوجي لبيانات الجدول هو أن أحد وظائف تسيير الموارد البشرية في مؤسسة البناء المعدنية والتي تتمثل في وظيفة الإشراف قد تم تحقيق الأهداف المرجوة منها وهذا في كل من ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن في حين لم تتحقق في الورشتين الأخرتين وهذا يرجع إلى كبر حجمهما (عدد العمال كبير)، وصغر حجم الأوليتين، مما يعني أن كبر حجم جماعة العمل يؤثر سلبا على تماسك وتعاون جماعة العمل لأنه كلما زاد عدد العمال في الجماعة قلت موضوعية الشرف في التعامل وزاد ميله للاهتمام بالعملية الإنتاجية على حساب حاجات العمال.

كما نستنتج أن علاقات القراية الجهوية بين المشرف وبعض العمال من جماعة العمل يعتبر عائق من عوائق تحقيق التعاون ورفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي هي عائق أمام تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

جدول رقم (08): جماعة العمل وعلاقتها بالشعور ناحية الرئيس المباشر

المجموع	التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل الشعور ناحية المشرف	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
11,3	09	02,4	01	00	00	20	03	71,4	05	الثقة والإعجاب
78,8	63	78,4	29	95,2	20	80	12	28,6	02	أحترمه لأنه الرئيس
10	08	18,9	07	4,8	01	00	00	00	00	الحذر وعدم الثقة
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا بأنهم يحترمون المشرف لأنه الرئيس بنسبة 78,8%، وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 95,2% وعمال ورشة المخزن بنسبة 80% ثم وعمال ورشة التقطيع بنسبة 78,4% مقابل 28,6% لعمال ورشة صناعة القطع الصغيرة، لتأتي خانة الثقة في المشرف والإعجاب به بنسبة 11,3% مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 71,4% مقابل 20% عند عمال المخزن و 2,7% عند عمال ورشة التقطيع ومدومة عند عمال صناعة الهياكل المعدنية، وفي الأخير هناك نسبة 10% من المبحوثين أجابوا أنهم يحذرون المشرف ولا يتقنون فيه مدعمة من طرف عمال التقطيع بنسبة 18,9% وعمال صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 4,8% في حين هي معدومة عند عمال صناعة القطع الصغيرة وعمال المخزن.

من خلال استقراءنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب العمال تربطهم علاقة احترام بالمشرف يفرضها توزيع السلطة في المؤسسة، إذ أن هذه العلاقة موجودة أكثر عند عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية وعمال ورشة التقطيع مما يدل أن المشرفين في هذه الورشات يتبعون الأسلوب

الرسمي في التعامل مع العمال وهذا لكثرة عدد العمال إذ لا يستطيع أن يكون المشرف علاقات مع جميع العمال فيلجأ للأسلوب الرسمي تجنباً للتمييز بين العمال، أو استعمال هذا الأسلوب للتشدد مع بعض العمال الذين يكونون أكثر تهاونا لردع سلوكياتهم هذه وهذا من خلال الصرامة في تطبيق العقاب، مما يجعل العمال يحذرون هذا الرئيس وهذا ما يؤدي إلى خلق جو اجتماعي جاف في العمل يخلو من العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة.

وهذا عكس الجو الاجتماعي عند جماعة عمل صناعة القطع الصغيرة أين يكون العمال يثقون في المشرف ، فقدرتة على الاهتمام بالعمل والعمال في نفس الوقت جعلت منه محط إعجاب مرؤوسيه كونه ذا شخصية متكاملة مكنته من شغل عدت وظائف في نفس الوقت كأن يكون الصديق والأخ والرئيس بالنسبة للعمال وهذا ما يوحي بخلق جو عمل يسوده التعاون والروح المعنوية المرتفعة، وهذا ما أكدته لنا أغلب الإداريين في مؤسسة البحث عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية إذ أجزم الكل بأن العمال في ورشة صناعة القطع الصغيرة بمثابة العائلة الحقيقية والعمال فيها هم إخوة وليسوا بزملاء عمل فقط.

أما فيما يخص وجود نسبة 80% من عمال المخزن أجابوا بأنهم يحترمون المشرف لأنه الرئيس بالرغم من أن المشرف في هذه الورشة يهتم بالعمال وجودة الإنتاج في نفس الوقت مثلما رأينا في الجدول رقم (07) فيرجع إلى المشرف في حد ذاته فحسب رأيه يجب المزج بين الأسلوب الرسمي والأسلوب غير الرسمي في التعامل مع العمال مع التأكيد على تغليب الأسلوب الرسمي على الأسلوب غير الرسمي لأن هذا يجنب الأخطاء أكثر خاصة مع عدد العمال الكبير، إذ تغليب الأسلوب غير الرسمي يكون مع عدد قليل من العمال.

في الأخير يمكننا أن نستنتج أن جماعة العمل التي تربط بين عمالها علاقات اجتماعية أساسها التسيير الجيد وليس الجهوية والقرابة هي التي توجد بها روح معنوية أعلى.

كما نستنتج أن المشرف الذي يعرف كيف يهتم بالعمال والعمل في نفس الوقت هو الذي يحضنا بالاحترام والإعجاب والثقة من طرف جماعة العمل.

كما نستنتج أن عدد عمال جماعة العمل يؤثر على نوع أسلوب التعامل من طرف المشرف.

جدول رقم (09): جماعة العمل وعلاقتها بمعاملة المشرف للعمال ونتائجها .

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل معاملة المشرف ونتائجها	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
35	28	21,62	08	33,33	07	53,33	08	71,43	05	تماسك وتعاون	نعم
17,5	14	10,81	04	23,81	05	20	03	28,57	02	احترام متبادل	
06,25	05	05,40	02	04,76	01	13,33	02	00	00	ليس هناك أثر	
17,5	14	24,32	09	23,81	05	00	00	-	-	انخفاض الروح المعنوية	لا
13,75	11	18,92	07	09,52	02	13,33	02	-	-	الصراع بين العمال	
10	08	18,92	07	04,76	01	00	00	-	-	عدم احترام القوانين	
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع	

يتمركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة العمال الذين يرون أن المشرف يتميز بالعقلانية في التعامل مع الجميع بنسبة 58,7% إذ نجد نسبة 35% من العمال أجابوا أن معاملة المشرف هذه تزيد من تماسكهم وتعاونهم مع بعضهم البعض، وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع

الصغيرة بنسبة 71,43 % وعمال المخزن بنسبة 53,33 % مقابل 33,33 % عند عمال ورشة الهياكل المعدنية ونسبة 21,62 % عند عمال ورشة التقطيع، ثم تأتي خانة الاحترام المتبادل بنسبة 17,5 % وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة ثم عمال صناعة الهياكل المعدنية ثم عمال المخزن ثم عمال المخزن، لتأتي خانة العمال الذين أجابوا بعدم وجود أثر بنسبة 6,25 % مدعمة من طرف عمال المخزن ثم عمال التقطيع ثم عمال صناعة الهياكل المعدنية مع انعدامها عند ورشة صناعة القطع الصغيرة.

أما العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يتميز بالعقلانية في التعامل مع الجميع فكانت نسبتهم 41,25 % منهم 17,5 % أجابوا أن هذه المعاملة تؤدي إلى خفض روحهم المعنوية في العمل وهي مدعمة من طرف العمال في ورشة التقطيع بنسبة 24,32 % ثم عمال صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 23,81 % في حين هي معدومة عند عمال المخزن ولا توجد إجابة عند عمال صناعة القطع الصغيرة، بعدها تأتي خانة الصراع بين العمال بنسبة 13,75 % مدعمة من طرف عمال التقطيع بنسبة 18,92 % ثم عمال المخزن بنسبة 13,33 % مقابل 9,52 % عند عمال الهياكل المعدنية، لتأتي في الأخير خانة عدم احترام القوانين بنسبة 10% مدعمة من طرف عمال التقطيع.

نلاحظ من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول أن نسبة كبيرة من العمال يتعامل معهم المشرف بعقلانية أي بعدالة ومساواة وهذا ما يعكس ارتفاع الروح المعنوية خاصة عند عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة وعمال المخزن، كما يعكس الاحترام المتبادل بين الجميع، وهذه دعائم تعزز سلوك الانضباط الوظيفي الذي يتحقق حسب نتائج الدراسة السابقة لمحمد المهدي المدعو حسان، بتوفير نمط سلطة الإشراف الذي يهيئ العلاقة بين المشرف والمرؤوسين لتعزيز أجواء الثقة في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يخلق بيئة تنظيمية ترفع المعنويات وتبعث على التعاون والتماسك.

كما أننا نلاحظ أنه كلما زاد عدد عمال الورشة كلما قل ارتفاع الروح المعنوية عند العمال وعكس ذلك فهي تنخفض ويزداد الصراع بين العمال، هذا يدل على أن المشرفين في هاتين الورشتين لا يستطيعون العدل والتعامل بعقلانية مع جميع العمال مما يخلق عدت تكتلات عمالية في نفس الجماعة تتصارع فيما بينها، الشيء الذي يؤثر على تحقيق الأهداف الرئيسية للجماعة وهذا بطبيعة الحال سوف يؤثر على بقية الجماعات أو الورشات الأخرى بما أن وظيفة كل جماعة تكمل وظيفة الجماعات الأخرى وبالتالي يفقد النظام الاجتماعي للمؤسسة أحد أهم الضرورات الوظيفية ألا وهي تحقيق الوحدة والتكامل بين أعضائه وكذلك المحافظة على الانسجام والاستقرار.

من كل ما سبق يمكننا أن نستنتج أن عقلانية التعامل التي يتمتع بها المشرف تلعب دور كبير في رفع معنويات العمال وحثهم على التعاون والتماسك الذي يعد من أهم الدعائم التي تحقق الانضباط الوظيفي للعمال، غير أن حجم جماعة العمل له تأثير كبير على قدرة المشرف على التعامل العقلاني مع كل العمال ، إذ أنه كلما قل حجم جماعة العمل كلما كان التعامل بعقلانية أكثر والعكس صحيح، وهذا كله لم تأخذه إدارة المؤسسة موضوع الدراسة بعين الاعتبار ولم تراعه في تشكيلها لجماعات العمل، وبالتالي قد فقدت وظيفتها الاجتماعية القادرة على إنتاج سلوكيات تنظيمية واعية.

جدول رقم (10): جماعة العمل وعلاقتها بالالتزام المشرف بجدول الأعمال ونتائجه.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التزام المشرف بجدول العمل	
40	32	27,03	10	42,86	09	66,67	10	42,86	03	احترام المشرف	نعم
20	16	13,51	05	09,52	02	33,33	05	57,14	04	إقتداء بالمشرف	
22,5	18	29,73	11	33,33	07	00	00	00	00	لا أبالي	
17,5	14	29,73	11	14,29	03	00	00	00	00		لا
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07		المجموع

من خلال هذا الجدول هناك 82,5 % من العمال يعترف بأن المشرف يلتزم بجدول الأعمال ويحترم قواعد وقوانين العمل، فمنهم 40% أجابوا بأن هذا يجعلهم يحترمون المشرف مدعمة من طرف عمال المخزن بنسبة 66,67 % مقابل 42,86 % لعمال ورشة التخزين وورشة صناعة القطع الصغيرة ثم 27,03 % عند عمال التقطيع، لتأتي خانة عدم المبالاة بنسبة 22,5 % مدعمة من طرف

عمال صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 33,33 % ثم عمال التقطيع بنسبة 29,73 % مقابل انعدامها في كل من ورشة صناعة القطع الصغيرة وعمال المخزن، بعدها تأتي خانة الإقتداء بالمشرف بنسبة 20% مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 57,14 % وعمال المخزن بنسبة 33,33 % مقابل 13,51 % عند عمال التقطيع ونسبة 9,52 % عند عمال الهياكل المعدنية.

أما فيما يخص العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يلتزم بجدول الأعمال ولا يحترم القوانين والقواعد فنسبتهم 17% مدعمة من طرف ورشتي التقطيع بنسبة 29,73 % وصناعة الهياكل المعدنية بنسبة 14,29 % .

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن القيادات الإشرافية في مؤسسة البناءات المعدنية يلتزمون بجدول الأعمال ويحترمون القواعد والقوانين لأن المركز والدور الوظيفي الذي يشغلونه يتطلب منهم هذا، فالمشرف الحقيقي هو الذي يتمتع بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقدير بالوقت، والإلمام بالعمل المكلف به واحترامه للقواعد والقوانين حتى يكون قدوة للعمال الذين يشرف عليهم وهذا ما عكسه عمال صناعة القطع الصغيرة، إذ أجاب نسبة 57,14 % منهم أن احترام المشرف للقوانين وجدول الأعمال يدفعهم للإقتداء به مما يدل على أن التزام المشرف بجدول الأعمال واحترامه للقوانين نابع من الكفاءة القيادية لهذا المشرف وليست مفروضة عليه من القيادة العليا، عكس ما نلاحظه عند عمال في ورشة التقطيع وورشة صناعة الهياكل المعدنية حيث كانت إجاباتهم بين احترام المشرف الذي يوحي بوجود علاقة رسمية لا أكثر أو عدم المبالاة، هذا يعني أن التزام المشرف بجدول الأعمال واحترامه للقوانين لأن مركزه الوظيفي يفرض عليه هذا وليس نابع من شخصيته القيادية، فيقوم هذا المشرف بتركيز السلطة التي تمنحها له مكانته في التنظيم باعتماده على الجانب القانوني في التعامل مع العمال مما يخلق جو عمل رسمي تنعدم فيه الثقة والتعاون، ويفتقد لأجواء العلاقات الإنسانية التي تعزز رفع الروح المعنوية للعمال، إذ هذه العلاقة تعزز سلوك تنظيمي يبذل لإرضاء المشرف فقط.

كما نلاحظ أنه هناك عمال من ورشة التقطيع وورشة صناعة الهياكل المعدنية أجابوا أن المشرف لا يلتزم بجدول الأعمال ولا يحترم القوانين والقواعد وهذا يعزز إجابتهم في الجدول السابق أين صرحوا أن المشرف لا يتعامل معهم بعقلانية، مما يدل أن المشرفين في هاتين الورشتين يفتقدان للمؤهل القيادي الفني الذي يحقق الضبط الاجتماعي من خلال العلاقات الإنسانية بين المشرف والعمال، أي أن المشرفين في هاتين الورشتين يفتقدان لأهم المتطلبات الرئيسية لشاغل وظيفة الإشراف.

من خلال كل هذا يمكننا أن نستنتج أنه توجد أساليب إشرافية مختلفة في بين مختلف ورشات الشيء الذي يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي متقلب يكون عائق أمام الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي للعمال.

كما نستنتج أن المؤهل القيادي الفني للمشرف والذي يملئ عليه احترام القوانين والالتزام بجدول الأعمال هو الذي يمكنه من إنتاج سلوكيات تنظيمية واعية كونه مثل أو قدوة سامية يمكن إتباعها، وبالتالي يتم تأطير السلوك الفردي للمشرف في سلوكيات اجتماعية لجماعة العمل تعزز أداء المتطلبات الوظيفية للنظام.

جدول رقم (11): المستوى التعليمي وعلاقته بطريقة المشرف في مراقبة العمال.

المجموع	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
									طريقة المشرف في المراقبة	
40	32	38,5	05	36,4	16	50	10	33,3	01	الضغط والتشدد
50	40	53,8	07	59,1	26	25	05	66,7	02	إرشاد وتوجيه بكل موضوعية
10	08	07,7	01	04,5	02	25	05	00	00	غير مبالي
100	80	100	13	100	44	100	20	100	03	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة المشرف يرشد ويوجه بكل موضوعية بنسبة 50% مدعمة من طرف العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 66,7% والذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 59,1% ثم الذين لديهم مستوى ابتدائي بنسبة 53,8% مقابل 25% للذين لديهم مستوى ثانوي، لتأتي بعدها خانة المشرف يضغط ويتشدد بنسبة 40% مدعمة من طرف

العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 50% مقابل 38,5% للابتدائيين و 36,4% للذين لديهم مستوى متوسط ثم 33,3% للجامعيين، أما فيما يخص العمال الذين أجابوا بأن المشرف غير مبال فنسبتهم 10% مدعمة من طرف العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 25% مقابل 7,7% عند ذوي المستوى الابتدائي و 4,5% عند ذوي المستوى المتوسط ومدومة عند الجامعيين.

نلاحظ من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أن 50% من المبحوثين أجابوا بأن المشرف يقوم بتوجيههم وإرشادهم بكل موضوعية عند مراقبته لهم، إذ تتركز أعلى نسبة عند فئة الجامعيين وذوي المستوى المتوسط والابتدائي وهذا كون فئة الجامعيين لديهم وعي يمكنهم من فهم الدور المنوط بهم مما يجعل المشرف في غنى عن الضغط والتشدد، أما العمال ذوي المستوى المتوسط والابتدائي يكون مستوى الإستعاب عندهم قليل واستعمال الضغط والتشدد ليس بحل يجعلهم يفهمون متطلبات الوظيفة التي يقومون بها لذا المشرفين يوجهونهم ويرشدونهم بكل موضوعية .

وما يثير انتبهنا هو وجود نسبة 50% من العمال الذين لديهم مستوى ثانوي أجابوا أن المشرف يراقبهم باستعمال الضغط والتشدد، مما يجعلنا نفسر هذا بكون هذه الفئة لديها مستوى تعليمي يخول لها نيل مناصب عمل تتطلب نوع من الكفاءة، غير أن طبيعة العمل في هذه الورشات لا يتطلب هذا المستوى مما يجعلهم متهاونين وغير منضبطين وهذا ما يقود المشرف لاستعمال الضغط والتشدد لضبط سلوكياتهم والتحكم فيها، إذ لا يمكن تحقيق نظام اجتماعي في المؤسسة دون فهم واستيعاب متطلبات وخصائص العمال حسب النظرية الوظيفية .

من خلال كل هذا نستنتج أن نظام الرقابة المتبع لا يمكن أن يصل إلى تحقيق الوحدة بين أعضائه بحكم وجود 50% من المبحوثين يتم مراقبتهم عن طريق التوجيه والإرشاد بموضوعية في حين 50% من المبحوثين يتم الضغط عليهم أو عدم المبالاة بهم.

كما نستنتج أن المستوى التعليمي له تأثير على الطريقة المتبعة من طرف المشرف في مراقبة العمال.

جدول رقم (12): السن وعلاقته بنقد المشرف للعمال.

المجموع		58 - 49		48 - 39		38 - 29		28 - 19		السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
										طريقة المشرف في نقده لأخطاء العمال
37,5	30	47,4	09	31,8	07	30,4	07	43,8	07	نقد العامل نفسه أمام الزملاء
62,5	50	52,6	10	28,2	15	69,6	16	56,8	09	نقد العامل على الخطأ وعلى انفراد
100	80	100	19	100	22	100	23	100	16	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية للجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف يقوم بنقدهم على أخطائهم على انفراد بنسبة 62,6 % مدعمة من طرف العمال من الفئة العمرية (38-29) بنسبة 69,6 % ثم تليها الفئة العمرية (28-19) بنسبة 56,3 % والفئة العمرية (58-49) بنسبة 52,6%

مقابل 28,2 % عند الفئة العمرية (48-39) ، في حين هناك نسبة 37,5 % من العمال الذين أجابوا أن المشرف يقوم بنقدهم شخصيا وأمام الزملاء مدعمة من الفئة العمرية (58-49) بنسبة 47,4 % وبعدها الفئة (28-19) بنسبة 43,8 % مقابل 31,8 % و 30,4 % لكل من فئة (48-39) و(38-29) على التوالي.

من خلال استقراءنا لبيانات الجدول نلاحظ أن المشرفين يقومون بنقد العمال على أخطائهم وعلى انفراد للفئتين العمريتين الأولى والثانية أي العمال الذين تتراوح أعمارهم من 19 - 38 سنة وهذا لأن هذه الفئة هي فئة شابة لا تتقبل النقد بسهولة لذلك المشرفين يتجنبون ردة الفعل العنيفة لهذه الفئة إذا ما تم نقدهم أمام الزملاء، كما أن هذه الفئة في أغلب الأحيان تكون أقدميتها في المؤسسة صغيرة لذا هي تحذر من تكرير الأخطاء باستمرار تجنباً للعقاب أو الطرد وهذا ما يجنبهم النقد أمام الزملاء ، عكس الشباب الذين لا يتقبلون النقد مهما كان نوعه فيكررون الأخطاء باستمرار مما يجبر المشرفين على نقدهم أمام الزملاء لكي يكونوا عبرة للآخرين.

أما فيما يخص الفئة العمرية (49-58) نلاحظ أنه هناك نوع من تسلط المشرفين على هذه الفئة التي تتميز في أغلب الأحيان بقلة أخطائها بفضل ما اكتسبته من خبرة ، إذ بالرغم من هذا نجد نسبة 47,4 % من العمال في هذه الفئة يقوم المشرف بنقدهم شخصياً وأمام الزملاء دون مراعاة كبر سنهم مما يؤدي إلى سخط العمال وتذمرهم وغضبهم مما يجعلهم يكررون الأخطاء باستمرار وهذا تعمداً.

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نستنتج أن المشرفين في مؤسسة البحث يقومون بإتباع طريقة أو أسلوب يتسم بالموضوعية عند نقدهم لأخطاء العمال وهذا ما يعزز جو العمل الجماعي القائم على الاحترام والتعاون المتبادل بين الزملاء.

كما نستنتج أن بعض العمال لا يراعون الفئة العمرية للعامل وعلاقتها بطريقة العقاب والنقد، أي أن سن العمال له تأثير على طريقة المشرف في النقد.

جدول رقم (13): جماعة العمل وعلاقته بطريقة المشرف في نقد العمال على الأخطاء.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طريقة المشرف في نقده لأخطاء العمال
57,5	30	56,8	21	38,1	08	06,7	01	00	00	نقد العامل أمام الزملاء
62,5	50	43,2	16	61,9	13	93,9	14	100	07	نقد العامل على الخطأ على انفراد
100	80	100	27	100	21	100	15	100	07	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة المشرف ينتقد العامل على الخطأ وعلى انفراد بنسبة 62,5 % مدعمة من طرف عمال صناعة القطع الصغيرة بنسبة 100% وعمال المخزن بنسبة 93,9 % ثم عمال الهياكل المعدنية بنسبة 61,9 % مقابل 43,2 % عند عمال التقطيع، ثم تأتي خانة نقد العامل نفسه وأمام الزملاء بنسبة 57,5 % مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 56,8 % مقابل 38,1 % عند عمال الهياكل المعدنية و 6,7 % عند عمال المخزن وانعدامها عند عمال صناعة القطع الصغيرة.

يمكننا أن نلاحظ بوضوح أن المشرفين في كل من ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن وورشة الهياكل المعدنية يمتلكون معايير قيادية فنية تخول لهم استحقاق هذا المنصب، الشيء الذي يعزز ثقة العمال في رئيسهم المباشر ويمكنهم من تدارك أخطائهم بسعيهم لتغيير سلوكياتهم

للأحسن، وهذه مؤشرات تبعث على التعاون والتماسك مما يفتح الطريق أمام الانضباط الوظيفي للعمال.

وبالنسبة لما نلاحظه من وجود نسبة معينة من العمال في ورشة الهياكل المعدنية أجابوا أن المشرف يقوم بنقدهم شخصيا وأمام الزملاء يرجع حسب المشرف إلى كون هؤلاء العمال بالرغم من القيام بنقدهم على الأخطاء وعلى انفراد فإنهم يكررون نفس الأخطاء مرة أخرى مما اضطره لنقدهم شخصيا وأمام الزملاء.

في حين نلاحظ أن نسبة 86,5 % من عمال ورشة التقطيع يقوم المشرف بنقدهم شخصيا وأمام الزملاء ونسبة 43,2 % منهم يقوم بنقدهم على الخطأ وعلى انفراد مما يوحي بوجود تمييز في التعامل مع العمال، أي أن القيادة الإشرافية في هذه الورشة تعمل على تمييز العمال الذين تفضل العمل معهم وهم الذين يكونون أكثر طاعة لها وخدمة لمصالحها الخاصة حسب تصريح الكثير من عمال هذه الورشة أثناء ملئنا للاستمارات التي كانت عن طريق المقابلة.

يمكننا أن نستنتج في الأخير أن الأسلوب الإشرافي الأكثر استعمالا في عملية النقد هو أسلوب عقلاني ومرن قابل لامتناس الصدمات والتكيف لضمان الاستمرار بأقل الأخطاء الممكنة، عكس الأسلوب المتبع في ورشة التقطيع القائم على السيطرة التي تنتج فرد اجتماعي أكثر قبولاً لظاهرة السيطرة إذ يركز فقط على تطبيق قوانين وإجراءات العملية الإنتاجية وليس النتائج وجودته، كما أن هذا الجو يتسم بالتمييز بين العمال الشيء الذي يخلق بيئة تنظيمية قائمة على الفردية وحب الذات أي بيئة تحكمها تحقيق المصالح الشخصية.

جدول رقم (14): جماعة العمل وعلاقتها بطريقة المشرف في تشجيع العمال عند الانضباط.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل	طريقة المشرف في التشجيع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
25	20	13,5	05	14,3	03	46,7	07	71,4	05	يشجع على الانضباط أمام الزملاء	
75	60	86,5	32	85,7	18	53,3	08	28,6	02	لا يشجع على الانضباط	
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع	

يتركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة عدم تشجيع المشرف للعمال أمام الزملاء وهذا عند انضباطهم بنسبة 75% مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 86,5 % وعمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 85,7 % ثم عمال المخزن بنسبة 53,3 % ، مقابل 28,6 % عند عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة، لتأتي بعدها خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يقوم بتشجيعهم على انضباطهم في العمل وهذا أمام الزملاء بنسبة 25% مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 71,4 % وعمال ورشة المخزن بنسبة 46,7 % مقابل 14,3 % عند عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية ونسبة 13,5 % لعمال ورشة التقطيع.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن غالبية العمال فيكل من ورشة التقطيع وورشة صناعة الهياكل المعدنية لا يقوم المشرف بشكرهم ومدحهم أمام الزملاء وهذا عند انضباطهم واحترامهم للقوانين في حين رأين في الجدول السابق أنه يقوم بنقدهم على الأخطاء أمام الزملاء، الشيء الذي يؤكد ضعف المؤهل القيادي الفني للمشرف، وهذا يوتر جو العلاقات الجيدة بينه وبين جماعة العمل التي يشرف عليها.

فالمشرف في هذه الحالة يفتقد لأسلوب عقلاني للتعزيز بنوعيه (السلبى والإيجابى) السلبى في حالة النقد على الأخطاء والإيجابى في حالة التشجيع على السلوكيات المنضبطة.

إذ أنه بفقدان العلاقة الجيدة بين المشرف وجماعة العمل سيتم القضاء على أي فرصة لتكوين العلاقات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسة وبالتالي انخفاض الروح المعنوية والصراع بين العمال وكذا عدم احترام القوانين ما يقضي بدوره على أي فرصة لخلق انضباط وظيفي في هذه المؤسسة. في مقبل هذا نلاحظ أن المشرفين في كل من ورشة المخزن وورشة صناعة القطع الصغيرة يشجعان ويمدحان العمال المنضبطين أمام الزملاء، وهذا يعتبر عامل أساسي لرفع المعنويات وزيادة الرضا كما يدفع العمال الآخرين للانضباط بغية الحصول على نفس التشجيع والمدح خاصة إذا كان المشرف ملم بأسلوبى التدعيم، فالعمال يطالبون دوما بالامتنان لجهودهم وتقييم المشرف لأدائهم بشكل مستمر، وفي المقابل هم يعانون من تسلط المشرف وغطرسته خاصة المشرف الذي لا يأخذ في الحسبان كرامة العامل.

لهذا فإننا نستنتج أن الوظيفة السوسولوجية للمشرف هي هندسة العلاقات بينه وبين جماعة العمل وبين العمال فيما بينهم وهذا باعتماد سياسة تدعيمه يراعي فيها الأسلوب السلبى والإيجابى، بحيث تقوم هذه السياسة على مبدأ الحفاظ على كرامة العامل والقيام بالامتنان لجهوده.

كما نستنتج أنه يوجد في مؤسسة البناءات المعدنية أسلوبين متناقضين للإشراف على العمال، الأسلوب المرن والشفاف في كل من ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن، والأسلوب المتسلط في كل من ورشة التقطيع وورشة صناعة الهياكل المعدنية.

كما نستنتج أن الاختلاف في المستوى الوظيفي للمشرفين يؤثر على طريقة النقد وطريقة التشجيع .

جدول رقم (15): جماعة العمل وعلاقتها باستحقاق المشرف للمنصب.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	استحقاق المشرف للمنصب	
53,75	43	35,13	13	47,62	10	86,4	13	100	07	نعم	
18,75	15	32,43	12	14,29	03	00	00	-	-	لأنه متسلط	لا
12,5	10	13,51	05	19,05	04	06,66	01	-	-	لأنه لا يحترم العمال	
15	12	18,92	07	19,05	04	06,66	01	-	-	لأنه لا يحترم القوانين	
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع	

يتبين لنا أن الاتجاه العام في هذا الجدول يتمركز في خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف عليهم يستحق أن يكون في منصبه هذا بنسبة 53,75 % وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 100% وعمال المخزن بنسبة 86,7 % مقابل 47,62 % عند عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية ونسبة 35,13 % عند عمال ورشة التقطيع، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يستحق أن يكون هو المشرف بنسبة 46,26 % منهم نسبة 18,75 % من العمال أرجعوا سبب عدم استحقاق المشرف للمنصب لتسلطه في التعامل مع العمال وهي مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 32,43 % وعمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 14,29 %، مع

انعدامها عند عمال ورشة المخزن، لتأتي خانة العمال الذين أرجعوا السبب لعدم احترام هذا المشرف للقوانين بنسبة 15% وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 19,05 % وعمال ورشة التقطيع بنسبة 18,92 % مقابل 6,66 % عند عمال المخزن، لتأتي في الأخير خانة العمال الذين أرجعوا السبب لعدم احترام المشرف للعمال بنسبة 12,5 % مدعمة من طرف عمال الهياكل المعدنية ثم عمال التقطيع مقابل 6,66 % عند عمال المخزن.

نلاحظ من قراءتنا لبيانات الجدول أن كل عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة وأغلبية عمال ورشة المخزن أجابوا أن المشرف يستحق أن يشغل وظيفته كمشرف وهذا يعزز ما أكدناه في الجدولين السابقين بأن العملية الإشرافية في هاتين الورشتين قد حققت الوظيفة الرئيسية التي وجدت من أجلها، والتي يتم من خلالها إشباع الحاجات العمالية للعلاقات التعاونية والثقة المتبادلة وهذا ما تؤكد عليه النظرية الوظيفية التي تركز اهتمامها على وظيفة الإشراف المتمثلة في القيام بالأعمال والأنشطة التي تصل بالجماعة إلى غاياتها، مع رفع درجة التفاعل بينها وبين العمال وتماسك الجماعة واستقرارها.

في المقابل نلاحظ أن العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يستحق أن يكون في منصبه هذا هم عمال ورشة التقطيع وعمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية ، وهذا لأنه مشرف متسلط حسب عمال ورشة التقطيع، ولأنه لا يحترم تطبيق القوانين والقواعد حسب عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية.

ومنه يمكننا القول أن شاغل وظيفة الإشراف في هاتين الورشتين لا يمتلك مؤهلات المشرف القادر على توجيه العمال نحو الانضباط، بل على العكس من هذا فهو يقوم بوظيفة هدامة تكون عائق أمام ديمومة واستمرارية المؤسسة.

إذا نستنتج المؤسسة لا تعتمد على المعايير القيادية الفنية عند توظيفها لهذين المشرفين.

كما نستنتج أن المشرف الذي لديه أسلوب إشرافي قائم على احترام القوانين والتعامل بكل موضوعية مع العمال هو المشرف الحقيقي بالنسبة للعمال.

جدول رقم (16): نوع الرئيس المباشر وعلاقته باستحقاق المنصب

نوع الرئيس المباشر	نوع يهتم بالعمل وجودة الإنتاج		نوع يهتم بالعمال والعمال معا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
استحقاقه للمنصب						
يستحق أن يكون المشرف	06	16,2	35	89,7	43	53,8
لا يستحق أن يكون المشرف	31	83,8	04	10,3	37	46,3
المجموع	37	100	39	100	80	100

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف يستحق أن يكون في هذا المنصب بنسبة 53,8 % وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أن المشرف يهتم بالعمال والعمل في نفس الوقت بنسبة 89,7 % ثم العمال الذين أجابوا أنه يهتم بالعمال فقط بنسبة 50% مقابل 16% عند العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يستحق أن يكون هو المشرف بنسبة 46,3 % وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أن المشرف يهتم بالعمل وجودة الإنتاج فقط بنسبة 83,8 % بعدها العمال الذين أجابوا أن المشرف يهتم بالعمال بنسبة 50% مقابل 10,3 % عند العمال الذين أجابوا أنه يهتم العمال وجودة الإنتاج في نفس الوقت.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أنه كلما كان اهتمام المشرف بشؤون العمال وجودة الإنتاج في نفس الوقت كلما زاد تأييد العمال على استحقاقه للمنصب، وعلى العكس من هذا كلما كان اهتمام المشرف بجودة الإنتاج كلما زاد تأكيد العمال على عدم استحقاقه للمنصب.

إذ أن اهتمام المشرف للعمال والعمل يخلق ثقة متبادلة بينه وبين جماعة العمل وهذا يثبت جو الفعالية وروح التعاون والتلاحم وروح الفريق، مما يولد الاحترام المتبادل ويجد العامل نفسه سلوك الانضباط في العمل.

كما أن عدم الاهتمام بالعمال والتركيز على إنجاز العمل فقط يفقد وظيفة الإشراف القدرة على إنتاج سلوكيات تنظيمية واعية من خلال رفع المعنويات والتي ترتبط بعدت عوامل تتمثل في ثقة أع؟اء الجماعة في الهدف وثقتهم في القيادة الإشرافية وثقتهم في بعضهم البعض كما ترتبط بالحالة العاطفية والنفسية والذهنية لأعضاء الجماعة.

أما فيما يخص العمال الذين أجابوا أن المشرف يهتم بهم فإنهم ينقسمون إلى فئتين متساويتين، فئة ترى أن المشرف يستحق أن يكون في منصبه هذا مما يدل على أن المشرف يخدم مصالح هذه الفئة وهي فئة تبحث عن تحقيق المصلحة الخاصة والفردية ولا يهتمها مصير المؤسسة ، في حين الفئة الثانية هي على درجة من الوعي يمكنها من معرفة أن هذه الشخصية الإشرافية لا تتمتع بالمؤهلات اللازمة لشغل وظيفة الأشراف وتحقيق أهداف المؤسسة والعمال في نفس الوقت.

ومنه نستنتج أن الأسلوب الإشرافي المرن الذي يقوم على أساس العدل والمساواة أو عقلانية التعامل مع جميع العمال والاهتمام بتحقيق أهداف التنظيم والعمال في نفس الوقت، وكذلك النقد البناء والتشجيع وتقييم الجهود هو الذي يحقق تماسك جماعة العمل ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي تكون وظيفة الإشراف أحد أهم عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية الكفيلة بخلق دعامة قوية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

جدول رقم (17): عقلانية المشرف في التعامل مع العمال وعلاقتها باستحقاقه للمنصب.

المجموع		غير عقلائي		عقلاني		عقلانية المشرف في التعامل
ك	%	ك	%	ك	%	
43	53,8	01	03	42	89,4	استحقاق المشرف للمنصب مع العمال
37	46,3	32	97	05	10,6	لا يستحق المنصب
80	100	33	100	47	100	المجموع

يتركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف يستحق المنصب بنسبة 53,8% مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أن المشرف عقلائي في تعامله مع كل العمال بنسبة 89,4% مقابل 3% عند العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يتعامل بعقلانية مع كل العمال، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يستحق المنصب بنسبة 46,3% وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أنه غير عقلائي في تعامله مع كل العمال بنسبة 97% مقابل 10,6% عند العمال الذين أجابوا أنه عقلائي في تعامله مع كل العمال.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن العمال قد أجابوا أن المشرف الذي يتميز بعقلانية التعامل مع جميع العمال هو الذي يستحق أن يكون في منصبه هذا وهذا يعكس الثقة المتبادلة بينهم وبين المشرف الناتج عن أسلوبه الإشرافي، العقلاني والموضوعي الذي يضمن تحقيق الوحدة، الانسجام والاستقرار في جماعة العمل وبالتالي توجيه سلوك العمال ناحية الانضباط الوظيفي الذي يتحقق بتوفير نمط سلطة الإشراف والذي يهيئ العلاقة بين المشرف والمرؤوسين لترسيخ نوع الثقة في العمل ولتحقيق الأهداف المنشودة مما يساعد على زيادة ارتباطهم وولائهم للمؤسسة مما يحثهم ويدفعهم للانضباط.

وهذا عكس المشرف الذي لا يتوفر على مؤهلات قيادية تخول له التعامل بكل عقلانية مع جميع العمال. الشيء الذي يجعل العمال ينقلبون ضده مطالبين بفصله هذا إن كانت هناك قنوات اتصال تسمح بأخذ آرائهم، أم إن لم تتوفر سيقون آرائهم لأنفسهم، فتتخفف المعنويات و يتراجع الأداء و تظهر السلوكات السلبية وهناك من يتجه لتكوين علاقات مع المشرف لحماية مصالحه في المؤسسة مما يزيد الجو توترا بين العمال وتقل الثقة بينهم.

يمكننا أن نستنتج من كل هذا أن الثقة المتبادلة بين العمال وزيادة التعاون والاحترام لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الأسلوب العقلاني للمشرف القائم على العدل والمساواة والعكس صحيح.

جدول رقم (18): العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعمال في مؤسسة البناء المعدني

الإجابة	ك	%
التعامل المرن من طرف المشرف	25	31,3
الثقة المتبادلة بين الزملاء	24	30
معا	31	38,3
المجموع	80	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر عدد من عمال عينة البحث أجابوا أن العوامل التي تساعد على رفع روحهم المعنوية هي المرونة الإشرافية والثقة المتبادلة بينهم وبين بقية الزملاء مما يؤكد أن الإشراف المرن هو الذي يخلق الثقة والاحترام المتبادل بين العمال مما يزيد التماسك ويرفع المعنويات.

في حين أجاب نسبة 31,3% من العمال أن ارتفاع معنوياتهم يتحقق من خلال المرونة الإشرافية لأن هؤلاء العمال قد فقدوا المرونة الإشرافية عند مشرفهم ، أما البقية فقد أجابوا أن ارتفاع الروح المعنوية من خلال الثقة المتبادلة بين الزملاء .

إذا العملية الإشرافية باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة والعمال فإنها تلعب دور كبير في إرساء أحد أهم أسس الانضباط الوظيفي للعمال ألا وهو ارتفاع الروح المعنوية والثقة المتبادلة بين العمال وبين العمال والمشرف والذي لا يتحقق إلا من خلال الأسلوب المرن إذ أنه كلما زادت المرونة الإشرافية كلما ارتفعت الروح المعنوية والعكس صحيح.

5.4. تحليل بيانات الفرضية الثانية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في عملية الاتصال

يحقق الانضباط الوظيفي للعمال.

جدول رقم (19): جماعة العمل وعلاقتها بتوفر المعلومات الكافية عند العمال.

المجموع	التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل توفر المعلومات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
53,8	43	04,5	15	57,1	12	73,3	11	71,4	05	معظم المعلومات
40	32	48,6	18	38,1	08	26,7	04	28,6	02	بعض المعلومات
06,3	05	10,8	04	04,8	01	00	00	00	00	لا أدري
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

يتمركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة توفر معظم المعلومات عن العمل وأهدافه وعن القوانين واللوائح عند العمال بنسبة 53,8 % وهي مدعمة من طرف عمال المخزن بنسبة 73,3 % وورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 71,4 % ثم عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 57,1 % مقابل 4,5 % عند عمال ورشة التقطيع.

ثم تأتي خانة توفر المعلومات بنسبة 40 % مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 48,6 % ثم ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 38,1 % وورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 28,6 % ثم 26,7 % لعمال ورشة المخزن ، وتأتي في الأخير خانة عدم دراية العمال بهذه القوانين بنسبة 6,3 % مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 10,8 % وعمال صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 4,8 % مقابل انعدامها في ورشة المخزن وورشة صناعة القطع الصغيرة.

المشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بينه وبين العمال كما يقدم لهم المعلومات التي يحتاجون إليها ، وهذا ما نلاحظه في ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن ، حيث يجب أغلب عمالهم بأنهم على علم بمجمل المعلومات ،القوانين واللوائح مما يدل على وجود قناة اتصال فعالة بين العمال والمشرف وهذا يعزز التماسك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة ويزيد ثقة العمال في المشرف وفي النظام.

ونلاحظ أيضا أن توفر هذه المعلومات أو عدم توفرها نهائيا مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع مما يدل على أن قنوات الاتصال في هذه الورشة مغلقة خاصة وأن العمال الذين أجابوا أنه تتوفر لهم بعض هذه المعلومات (معلومات قليلة)

إن هذه المعلومات القليلة التي تصلهم تتمثل في القوانين التي تساعد المشرف من بسط سيطرته على العمال، أي أن المشرف في هذه الورشة يسمح بفتح قناة اتصال واحدة من أعلى إلى أسفل يطغى عليها الجانب الرسمي الشيء الذي يفرز بيئة تنظيمية جافة لا تصلح لنمو العلاقات الإنسانية وزيادة الولاء التنظيمي للعمال.

نستنتج من كل هاذ أن معظم الورشات في مؤسسة البناءات المعدنية يقومون المشرفين فيها بفتح قنوات اتصال فاعلة بينهم وبين جماعة العمل. الشيء الذي يسمح بتوطيد العلاقات الإنسانية على عكس المشرف في ورشة التقطيع حيث يفتح قناة اتصال يركز من خلالها على الجانب القانوني في التعامل مع العمال ، وهذا يؤدي إلى إحساس العمال بأنهم غرباء عن هذه المؤسسة، وهذا يشكل حاجز يقف أمام تحقيق وظيفة الإشراف لأحد أهم النتائج التي وجدت من أجلها.

جدول رقم (20): المستوى التعليمي وعلاقته بمشاركة المشرف في اتخاذ القرارات.

المستوى التعليمي	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مشركة المشرف في اتخاذ القرار										
نعم شاركت	02	66,7	06	30	14	31,8	05	38,5	27	33,8
لم أشرك	01	33,3	14	70	30	68,2	08	61,5	53	66,3
المجموع	03	100	20	100	44	100	13	100	80	100

من خلال هذا الجدول يتموقع الاتجاه العام في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات بنسبة 66,3 % وهي مدعمة من طرف العمال ذي المستوى الثانوي بنسبة 70% وذوي المستوى المتوسط بنسبة 68,2 % ثم العمال ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 61,5 % مقابل 33,3 % عند العمال ذوي المستوى الجامعي.

لنأتي حانة العمال الذين أجابوا أنهم يشاركون المشرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 33,8 % مدعمة من طرف العمال ذوي المستوى الجامعي بنسبة 66,7 % مقابل 38,5 % للعمال ذوي المستوى الابتدائي و31,8 % لذوي المستوى المتوسط و30% للعمال ذوي المستوى الثانوي.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن نسبة كبير من العمال لا يقوم المشرف في عملية اتخاذ القرار خاصة العمال ذوي المستوى الابتدائي ، المتوسط والثانوي ، في حين يشرك العمال ذوي المستوى الجامعي مما يدل على أن وظيفة القيادة الإدارية لا تعزز وجود عملية اتصالية تتميز بالمساندة وإبداء الرأي، بل على العكس تكون علاقات اتصالية تأخذ بأراء بعض العمال وتهتمش الآخرين، وهذا بطبيعة الحال ستنجر عنه علاقات اجتماعية غير جيدة بين العمال والمشرف.

حيث أن عدم إشراك العمال الذين لديهم مستوى ابتدائي ومتوسط وثنوي في عملية اتخاذ القرارات والاقتصار على الذين عندهم مستوى تعليمي جامعي ، يفقدون الثقة في أنفسهم ويجعلهم يحسون أنهم مجرد آلات لا تصلح إلا للإنتاج.

هنا يحدث ما يعرف بعلاقة التباعد الرئاسي بين كل من المشرف والعمال ،فتنخفض الروح المعنوية للعمال ويقل ولاؤهم للمؤسسة.

الثقة المتبادلة بين المشرف والعمال هي القدرة على خلق جو الفاعلية وروح التعاون والتلاحم مما يولد الاحترام المتبادل، كما يجد العامل نفسه يسلك طريق الالتزام بسلوك الانضباط في العمل.

نستخلص من هذا أن القيادة الإشرافية في مؤسسة البحث لا تراعي إشراك العمال في اتخاذ القرار المتعلق بالعمل وهي بالتالي لا تراعي توظيف أحد شروط العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال الذي يتمثل في التفاعل مع كل عامل في الجماعة مهما كانت شخصيته ومستواه.

جدول رقم (21): جماعة العمل وعلاقتها بمشاركة المشرف في اتخاذ القرار.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المشاركة في اتخاذ القرارات	
08,75	07	05,4	02	09,52	02	06,67	01	28,57	02	الإطمأنان على المستقبل في المؤسسة	نعم
20	16	10,81	04	14,29	03	33,33	15	57,14	04	زيادة الولاء للمؤسسة	
05	04	02,70	01	00	00	13,33	02	14,29	01	ارتفاع المعنويات	
66,25	53	81,08	30	76,19	16	46,67	07	00	00		لا
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07		المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام يتمركز في خانة عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات بنسبة 66,25 % وهي مدعمة من طرف عمال التقطيع بنسبة 81,08 % وعمال صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 76,19 % مقابل 46,67 % لعمال ورشة المخزن وانعدامها عند عمال صناعة القطع الصغيرة ، ثم تأتي خانة إشراك العمال في اتخاذ القرار بنسبة 33,75 % وهذا يعكس زيادة ولائهم للمؤسسة بنسبة 20% مدعمة من طرف عمال صناعة القطع الصغيرة بنسبة 57,14 % وعمال

المخزن بنسبة 33,33 % مقابل 10,81 % عند عمال التقطيع و 14,29 % عند عمال الهياكل المعدنية وتأتي بعدها خانة الاطمئنان على المستقبل بنسبة 8,75 % وهي مدعمة من طرف عمال صناعة القطع الصغيرة بنسبة 28,57 % مقابل 9,52 % و 6,67 % و 5,40 % عند كل من عمال الهياكل المعدنية ، عمال المخزن و عمال التقطيع على الترتيب.

بعدها تأتي خانة ارتفاع المعنويات بنسبة 5% مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن أكبر نسبة من المبحوثين قد أجابوا أن المشرفين لا يقومون بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار حتى وإن كانت هذه القرارات متعلقة بالعمل، وهي مدعمة من طرف العمال في ورشة التقطيع وورشة الهياكل المعدنية. حيث أن هاتين الورشتين هما اللتين تحتويان على أكبر عدد من العمال . هذا ينعكس على كل المؤسسة ، لأن عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، يقضي على التفاعل اليومي للموارد البشرية مع مشرفيهم وبالتالي يقضي على تفاعلهم مع نظام المؤسسة فيصبح العامل يأتي ليعمل في هته المؤسسة ليكسب رزق قوته منها ولا يهتم ما يحصل لها لأنها هي من جعلته عنصر غير مهم ولا يمكن أن تجد في قراراته ما يفيدها وبالتالي تتخلى عنه باعتباره عنصر إنتاج لا أكثر، مما يضطره هو الآخر للتخلي عنها باعتبارها مصدر للرزق فقط مستعد لاستبدالها في أي وقت بمؤسسة أخرى تضمن له دخل أفضل.

وعلى العكس من هذا يحصل حسب ما نلاحظه عند عمال كل من ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن أين يفتح المجال أمام مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، الشيء الذي يعكس زيادة ولائهم للمؤسسة ثم اطمئنانهم على مستقبلهم في هذه المؤسسة، فإشراكهم في اتخاذ القرار يجعلهم يحسون أنهم مهمون للمؤسسة فتزداد ثقتهم بأنفسهم ويندفعون أكثر نحو الإبداع لأنهم يطمنون على انه هم من سيحددون مستقبلهم في هذه المؤسسة، فيعملون دوما بروح معنوية مرتفعة ، وكل هذا يؤكد لنا نتائج دراسة هاوثورن التي أظهرت أن الشيء الأساسي الذي يطلبه المورد البشري في مجال العمل هو الإحساس بأهميته من خلال إشراكه في اتخاذ القرار وحصوله على التقدير والاحترام من المسؤولين لأن ذلك يرفع المعنويات ويزيد الولاء للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن أحد عوامل زيادة ولاء العمال للمؤسسة هو وجود قيادة إشرافية تمتلك المؤهلات التي تعطيها القدرة على التفاعل مع كل عامل في الجماعة مهما كانت درجته ومستواه، وهذا ما يفتح قناة اتصال مثمرة قابلة لتوظيف العلاقات الإنسانية من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرار ، فالتفاعل الاجتماعي بين المشرف وجماعة العمل لا يتحقق إلا من خلال توظيف العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (22): جماعة العمل وعلاقتها بمعاملة المشرف للعمال عند التغيب.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
										معاملة المشرف للعمال عند التغيب
28,8	23	32,4	12	33,33	07	27,27	04	00	00	تطبيق العقاب دون معرفة السبب
63,8	51	59,5	22	57,14	12	66,67	10	100	07	معرفة السبب ثم الحكم
07,5	06	08,1	03	09,52	02	06,67	01	00	00	لا يعترف بالمشاكل الخاصة
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

يتمركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف يعطيهم فرصة لتبرير غيابهم عن العمل بنسبة 63,8 % وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 100% ثم عمال ورشة المخزن بنسبة 66,67 % وعمال ورشة التقطيع بنسبة 59,5 % ثم عمال ورشة الهياكل المعدنية بنسبة 57,14 % ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف يطبق عليهم العقاب عند الغياب دون محاولة معرفة السبب بنسبة 28,8 % وهي مدعمة من طرف العمال في ورشة الهياكل المعدنية بنسبة 33,33 % ثم عمال ورشة التقطيع بنسبة 32,4 % وبعدها عمال المخزن بنسبة 26,67 % وتندعم في ورشة صناعة القطع الصغيرة .

لتأتي في الأخير تأتي خانة تطبيق العقاب حتى وإن كانت للعامل مشاكل خاصة لأنه حسب المشرف يجب أن تبقى المشاكل الخاصة خرج إطار العمل بنسبة 7,5 %، إذ نجد نسبة 9,52 % عند عمال الهياكل المعدنية ونسبة 8,1 % عند عمال التقطيع ونسبة 6,67 % عند عمال المخزن ومعدومة عند عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن نسبة كبيرو من العمال يتم إعطاؤهم فرصة لتبرير غيابهم عن العمل وهي مدعمة من طرف جميع الورشات ابتداء من عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة ثم عمال الخزن ثم عمال التقطيع ثم عمال صناعة الهياكل المعدنية ، وهذا يعني أن القيادة الإشرافية في المؤسسة تأخذ في الحسبان المشاكل الشخصية للعمال وهذا لوعياها بأن هذه المشاكل تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكيات العمال وأدائهم .

فإعطاء فرصة للعامل كي يبرر سبب غيابه يجعله يحس أن حقوقه وكرامته محفوظة من طرف المؤسسة ، وإن هذه المؤسسة تسانده في حل مشاكله وهذا ما يبعث على الاستقرار النفسي للعامل وينمي الشعور بالولاء عنده عكس ما يحدث عندما يتم تطبيق العقاب على العمال دون إعطائهم فرصة لتبرير الغياب أو معاقبته حتى وإن كان سبب غيابه مشاكل شخصية ، في هذه الحالة ستسود مشاعر التذمر وعدم الرضا فتتخفف المعنويات وينقص الولاء عند هذا العامل.

هذا العمل يصبح مرتبط بالمؤسسة في وقت الدوام كآلة يجب أن تؤدي عملها ولا يهتم أمره خارج العمل وبالتالي يصبح تفكير هذا العامل الذي يجد نفسه مضطر للحضور للعمل جسديا وعقله غائب مما ينتج عنه الأخطاء التي تؤدي إلى عدم الجودة وبالتالي يصبح مشكل العامل نفسه يخلق مشاكل للمؤسسة في حد ذاتها.

فالمؤسسة إن أرادت أن تحل مشاكلها التنظيمية لا بد أن تحل المشاكل الاجتماعية لمواردها البشرية.

نستنتج أن فتح قناة الحوار التي تتيح الفرصة للعامل كي يدافع عن نفسه ويقدم مبرراته يزيد من رضا العمال على النظام ويزيد تمسكهم بالمؤسسة ز

كما نستنتج أن مشرفي مؤسسة البحث يتمتعون بوعي جعلهم يدركون دور فتح هذه القناة أمام المورد البشري ، لأن المشرف الواعي بمسؤولياته هو الذي يهتم بإشباع حاجات عماله الشخصية.

كما أن عدم تفهم المشاكل الخاصة للعمال يخلق مجتمع مغلق داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): جماعة العمل وعلاقتها بتشجيع المشرف لاقتراحات وأراء العمال.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تشجيع المشرف أراء العمال	
60	48	43,24	16	47,62	10	100	15	100	07	نعم	
10	08	16,22	06	09,52	02	-	-	-	-	لا استعداد لترك المؤسسة	
17,5	14	27,03	10	19,05	04	-	-	-	-	التغيب والتأخر	
12,5	10	13,51	05	23,81	05	-	-	-	-	لا يهتم لأن الزملاء يسمعون	
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع	

من خلال الجدول فإن الاتجاه العام يتمركز في خان العمال الذين أجابوا أن المشرف يستمع لاقتراحاتهم ويشجع آرائهم بنسبة 60% مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة وعمال المخزن بنسبة 100% مقابل 47,62 % عند عمال ورشة الهياكل المعدنية، ثم عمال ورشة التقطيع بنسبة 43,24 % ، لتأتي خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يستمع لاقتراحاتهم وآرائهم بنسبة 40% مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية وعمال ورشة التقطيع، حيث نجد نسبة 17,5 % من المبحوثين أجابوا أن هذا يدفعهم للتغيب والتأخر عن العمل مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 43,24 % في حين هناك نسبة 16,22 % من المبحوثين في ورشة

التقطيع يستعدون لترك المؤسسة كلما سنحت لهم الفرصة، في حين العمال الذين لا يهتمهم الأمر لأن الزملاء يستمعون إليهم هي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 23,81 %

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن غالبية العمال الذين يتم تشجيع اقتراحاتهم والاستماع إليهم من طرف المشرف هم عمال صناعة القطع الصغيرة وعمال المخزن، مما يعني أن القيادة الإشرافية هي هاتين الورشتين لا يقتصر امتلاكها لأساليب التسيير العقلاني من خلال حفظ كرامة العامل وإشراكه في اتخاذ القرار وإعطائه فرصة للدفاع عن نفسه فحسب إنما تشجع العمال على إبداء آرائهم وتأخذ اقتراحاتهم حتى أصبح هذا المورد البشري يحس أنه جزء مهم من المؤسسة لدرجة أنه لا يمكن أن تؤدي أي وظيفة في هذه المؤسسة دونه ودون أفكاره.

إذا القيادة الإشرافية في هاتين الورشتين تمكنت من تجسيد العلاقات الإنسانية الجيدة في عملية الاتصال، وهذا يعكس علاقات اجتماعية متينة وصلبة لا تحكمها جهوية أو قرابة إنما تحكمها كفاءة تسييرية واعية بالضرورات والمتطلبات الوظيفية التي تعتقد بوجود نظام اتصالات وعلاقات إنسانية تمرر عن طريق الإيعازات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية، وبالتالي لا يمكن أن تكون هناك قيادة إدارية ناجحة وفعالة بدون مشرفين أكفاء وديمقراطيين.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين لا يتم تشجيع اقتراحاتهم وآرائهم من طرف المشرف، يقومون بالتغيب والتأخر كرة فعل تعبر عن مشاعر التذمر وعدم الرضا، الشيء الذي يقضي على التفاعل اليومي لهؤلاء العمال مع المشرف مما يجعلهم يعيشون في حالة اغتراب عن النظام وعن المؤسسة بسبب التهميش أو كما سرح بعض العمال من هاتين الورشتين أن المشرف يقوم بسرقة أفكارهم التي يقترحونها عليه وينسبها إليه، وبهذا يكون المشرف قد قضى نهائيا على ثقة العمال به الشيء الذي يعكس عدم ثقة العمال بنظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وبالتالي لا وجود للولاء التنظيمي.

إذا يمكننا القول أن المشرف الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم من خلال الاعتراف باقتراحاتهم وآرائهم وتشجيعها.

كما نستنتج أن هذا التشجيع للأفكار هو أحد مؤشرات الولاء التنظيمي للعمال.

جدول رقم (24): جماعة العمل وعلاقتها باستماع المشرف لشكاوي العمال.

المجموع	التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
									استماع المشرف لشكاوي العمال	
	34	42,5	07	18,9	07	33,3	13	100	86,7	غالبا
	22	27,5	16	43,2	05	23,8	01	00	06,7	أحيانا
	24	30	14	37,8	09	42,9	01	00	06,7	نادرا
	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة استماع المشرف لشكاوي العمال وهذا في أغلب الأحيان بنسبة 42,5 % مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 100% ثم عمال ورشة المخزن بنسبة 86,7 % مقابل 33,3 % لعمال ورشة الهياكل المعدنية ونسبة 18,9 % لعمال ورشة التقطيع ، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف نادرا ما يستمع لشكاويهم بنسبة 30% مدعمة من طرف عمال ورشة الهياكل المعدنية بنسبة 42,9 % ونسبة 37,8 % عند عمال ورشة التقطيع مقابل 6,7 % عند عمال ورشة المخزن وانعدامها عند عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة ، في حين العمال الذين أجابوا أن المشرف يستمع لشكاويهم أحيانا فهي مدعمة من طرف العمال في ورشة التقطيع بنسبة 43,2 % .

نلاحظ إذا أن أغلب العمال الذين يتم الاستماع لشكاويهم هم من عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة وعمال ورشة المخزن ، الشيء الذي يدعم نتائج الجداول السابقة والتي تؤكد على الكفاءة الفنية للقيادة الإشرافية في هاتين الورشتين ، ففي الورشة الأولى استطاع المشرف أن يكون القدوة

الحسنة من خلال سلوكياته ومعاملته الإنسانية للعمال ، والثاني حسب تصريح جماعة العمل هو النقابي الذي يدافع عن حقوقهم باستماعه لشكاويهم والعمل على رفعها للقيادة العليا والتفاوض من أجل حل هذه المشاكل.

وهذا يجعل العمال على أتم الثقة بوجود قيادة إشرافية قادرة على حمايتهم والدفاع عنهم، وبالتالي تكون هذه القيادة قد أزاحت أكبر مشكل تعرفه عملية تسيير الموارد البشرية المتمثل في صعوبة خلق علاقات إنسانية تجسد الطريقة التي يتفاعل بها المشرفين مع العمال لإنتاج ما يعرف بالولاء التلاحمي الذي يتمثل في ارتباط العامل بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة الشيء الذي يحقق الانضباط الوظيفي عند العمال.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة من عمال ورشة التقطيع يتم الاستماع إلى شكاويهم أحيانا، مما يعني أن السلوك القيادي للمشرف ضعيف في تعزيز قاعدة للانضباط الوظيفي للعامل، في حين هو أقل من ضعيف عند مشرف صناعة الهياكل المعدنية أين أجابت أكبر نسبة من العمال أنه نادرا ما يستمع لشكاويهم .

ومنه نستنتج أن الاستماع لشكاوي العمال والعمل على حلها بشكل فعال هو العامل الذي يزيل أسباب التذمر عند الموارد البشرية في مؤسسة البناء المعدنية مما يؤدي إلى رضاهم وزيادة تمسكهم بهته الأخيرة والعكس صحيح.

جدول رقم (25): أقدمية العمال وعلاقتها باجتماع المشرف بالعمال خارج أوقات العمل.

المجموع		28 - 22		21 - 15		14 - 8		7 - 1		أقدمية العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
										اجتماع المشرف بالعمال خرج العمل
45	36	75	09	46,2	06	46,4	13	29,6	08	يجتمع بالعمال
55	44	25	03	53,8	07	53,6	15	70,4	19	لا يجتمع بالعمال
100	80	100	12	100	13	100	28	100	27	المجموع

يتبين لنا من خلال تمركز الاتجاه العام في هذا الجدول أن نسبة 55% من العمال أجاب وان المشرف لا يجتمع بهم خارج أوقات العمل ولا يتكلم معهم ويسألهم عن أمورهم الخاصة ،مدعمة من طرف العمال الذين لديهم أقدمية من (1_7) سنوات بنسبة 70,4 % ثم الذين أقدمتهم من (15-21) ومن (8-14) بنسبة 53,8 % و 53,6 % مقابل 25% للذين لديهم أقدمية من (22-28) ، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أن المشرف يجتمع بهم خارج أوقات العمل ويسألهم عن أمورهم الخاصة بنسبة 45% مدعمة من طرف العمال الذين أقدمتهم من (22-28) بنسبة 75% مقابل 46,4 % عند العمال الذين أقدمتهم من (8-14) ثم 46,2 % للعمال الذين أقدمتهم من (15-21) ثم 29,6 % عند العمال الذين أقدمتهم من (1-7) سنوات.

إذا من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب العمال الذين لا يجتمع بهم المشرف خارج أوقات العمل هم العمال الذين لديهم أقدمية في العمل من (1-7) ثم الذين أقدمتهم من (15-21) في حين نلاحظ أنه يجتمع بأغلب العمال الذين أقدمتهم من (22-28) سنة.

مما يبين أن المشرفين لا يولون أي اهتمام بتكوين علاقات اجتماعية جيدة مع العمال بالرغم من كون هذه العلاقات هي جوهر الحياة بين الناس ، أي أنه لا يوجد تفاعل يومي بين الموارد البشرية والمشرف خارج الإطار الرسمي الذي يقوم على إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها دون نقاش الشيء الذي يعزز جو سلبي وجاف في المؤسسة.

في حين تبقى العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعمال الذين لديهم أقدمية من (22-28) سنة هي وليدة الوقت ، أي أن طول الفترة الزمنية التي قضاها في المؤسسة معا هي التي شكلت هذه العلاقات وليست نتيجة حرص المشرف على تكوين هذه العلاقات مع العمال من خلال توظيف العلاقات الإنسانية عند تعامله مع العمال.

وبالتالي نستنتج أن تكوين العلاقات الاجتماعية بين المشرف والعمال ليست نتيجة توظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية ، إنما هي نتيجة أو وليدة الفترة الزمنية الطويلة التي يقضيها العمال مع المشرفين.

جدول رقم (26): مشاركة العمال المشرف في اتخاذ القرار وعلاقتها بالاعتزاز بالانتساب للمؤسسة.

المجموع		لا أشرك في القرار		أشرك في القرار		المشاركة في اتخاذ القرار
ك	%	ك	%	ك	%	
53	66,3	29	54,7	24	88,9	الاعتزاز بالانتساب للمؤسسة
27	33,8	24	45,3	03	11,1	لا أعتز بالانتساب للمؤسسة
80	100	53	100	27	100	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 66,3 % من المبحوثين أجابوا أنهم يعتزون بالانتساب لمؤسسة البناءات المعدنية وهي مدعمة من طرف العمال الذين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة

66,8 % مقابل 54,7 % من العمال الذين لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار ، لتأتي خاتمة العمال الذين أجابوا أنهم لا يعتزون بالانتساب لمؤسسة البناء المعدنية بنسبة 33,8% وهي مدعمة من طرف العمال الذين لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار بنسبة 45,3 % مقابل 11,1 % عند العمال الذين يتم إشراكهم في اتخاذ القرار.

نلاحظ من قراءتنا لبيانات الجدول أن العمال الذين أجابوا أنهم يعتزون بانتسابهم للمؤسسة هم العمال الذين يتم إشراكهم في اتخاذ القرار ، مما يعني أن إشراك العمال في العملية الإدارية من خلال اتخاذهم للقرارات قد زادهم تمسكا وولاء للمؤسسة.

فباشراك العمال في اتخاذ القرارات يجعل منهم عنصرا مهما في رقي وتطور المؤسسة وهذا سيؤدي للاستقرار النفسي للعامل الذي يجعله يحس أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة وبالتالي هو مستعد لبذل المزيد من الجهد والعطاء والتضحية من أجل نجاح واستمرار هذه المؤسسة ، مما يحقق أهدافها وأهداف المورد البشري في نفس الوقت.

كما نلاحظ أن العكس يحدث عند العمال الذين لم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات ، فهم يصرحون بأنهم لا يعتزون بانتسابهم لهذه المؤسسة لأنهم مهمشين وما هم إلا مجرد يد عاملة مهمتها تلقي الأوامر من الرئيس وتطبيقها حرفيا ولا دخل لها باتخاذ القرارات، وهنا يصبح العامل يحس أنه غريب عن هذه المؤسسة مما يؤثر سلبا على سلوكه التنظيمي وعلى معنوياته وبالتالي على علاقاته الاجتماعية مع الزملاء ومع المشرفين والرؤساء وهذا يصبح مصدر للإزعاج والتشويش وانتشار المشاكل في المؤسسة.

نستنتج من هذا التحليل أن إشراك الموارد البشرية في العملية الإدارية من خلال اتخاذ القرارات هو خطوة ناجحة نحو تجسيد العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال والتي تعد أهم مدخل من مداخل تحقيق الولاء التنظيمي لهذه الموارد البشرية، هذا الولاء الذي يعد بدوره من أهم مؤشرات الانضباط الوظيفي للعمال.

جدول رقم (27): معاملة المشرف للعمال عند التغيب وعلاقتها بالاعتزاز بالانتساب للمؤسسة.

معاملة العمال عند التغيب	تطبيق العقاب دون معرفة السبب		الاستماع للسبب ثم الحكم		المعاقبة حتى وإن كان مشكل شخصي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاعتزاز بالانتساب للمؤسسة								
أعتز	12	52,2	04	78,4	01	16,7	57	66,3
لا أعتز	11	47,8	11	21,6	05	83,3	27	33,8
المجموع	23	100	51	100	06	100	80	100

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة الاعتزاز بالانتساب للمؤسسة بنسبة 66,3 % وهي مدعمة من طرف العمال الذين يحضون بفرصة لتبرير غيابهم عن العمل بنسبة 78,4 % ثم العمال الذين يتم تطبيق عليهم العقاب دون معرفة السبب بنسبة 52,2 % مقابل 16,7 % عند العمال الذين يعاقبون حتى وإن كان غيابهم هذا سببه مشاكل عائلية لأن المشاكل العائلية يجب أن تبقى خارج إطار العمل .

ثم تأتي خانة العمال الذين لا يعتزون بانتسابهم للمؤسسة بنسبة 33,8 % مدعمة من طرف العمال الذين يتم معاقبتهم حتى وإن كان سبب الغياب هو المشاكل العائلية بنسبة 83,3 % مقابل 47,8 % من العمال الذين يتم معاقبتهم دون الاستماع للسبب و 21,6 % للعمال الذين يتم إعطاءهم فرصة للتبرير .

يتراء لنا جليا من خلال هذه القراءة أن العمال الذين يعتزون بالانتساب للمؤسسة هم العمال الذين يحضون بفرصة لتبرير غيابهم عن العمل ، في حين العمال الذين لا يعتزون بالانتساب للمؤسسة هم العمال الذين يعاقبون على التأخر والغياب حتى وإن كان سبب التغيب والتأخر هو مشكل عائلي لأن المشاكل العائلية يجب أن تبقى بعيدة عن إطار العمل.

وتفسير كل هذا راجع إلى كون منح العمال فرصة لتبرير الغياب والتأخر عن العمل يعطيهم الشعور بالثقة في مشرفيهم وفي نظام تسيير الموارد البشرية المعمول به في المؤسسة، إذ أن هذه الفرصة التي تمنح للعمال وهي عبارة عن دعم ومساندة المؤسسة لمواردها البشرية مما يزيد متانة العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بمؤسسته وتجعله عنصر مهم من كيان هذه المؤسسة وهذا من خلال فعالية العلاقات الإنسانية بين المشرف وجماعة العمل والتي تزيد روح الفريق وترفع المعنويات لكل عامل، مما يجعله يعتز بانتسابه لهذه المؤسسة.

أما العمال الذين لا يعتزون بانتسابهم للمؤسسة الناتج عن تطبيق العقاب عليهم بالرغم من أن سبب الغياب أو التأخر كان لحل المشاكل العائلية ، فهذا ناتج عن قيام المؤسسة بفصلهم عن كيانهم الاجتماعي المتمثل في الأسرة والأقارب وجعلت منهم عناصر غير اجتماعية من خلال عدم مراعاتها لمشاكلهم الخاصة والعائلية ، وبهذا ينعدم الاستقرار النفسي للعامل في عمله مما يؤدي به إلى التهاون واللامبالاة لأن العامل يأتي للعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل والتضحية من أجل المؤسسة مما يفتح المجال للسلوكات السلبية الانتقامية من النظام الذي لا يحفظ حقوقه ولا يسانده في حل مشاكله.

إذا نستنتج أن مراعاة الاحتياجات الإنسانية للعامل من خلال الاهتمام بحل مشاكله الخاصة والعائلية أو منحه الفرصة لحلها بنفسه هي مدخل من مدخلات وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة والتي تتجسد من خلال توظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية .

إذ يؤدي هذا المدخل إلى زيادة الولاء التنظيمي للعمال الذي يعد بدوره أحد أهم مؤشرات الانضباط الوظيفي للعمال.

جدول رقم (28): اجتماع المشرف بالعمال خارج أوقات العمل وعلاقته بالاعتزاز بالانتساب للمؤسسة.

اجتماع المشرف بالعمال خارج العمل الاعتزاز بالانتساب للمؤسسة	يجتمع		لا يجتمع		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
أعتر	32	88,9	21	47,7	53	66,3
لا أعتر	04	11,1	23	52,3	27	33,8
المجموع	36	100	44	100	80	100

يتمركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة الاعتزاز بالانتساب للمؤسسة بنسبة 66,3 % مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أن المشرف يجتمع بهم خارج أوقات العمل ويهتم بأحوالهم ومشاكلهم الخاصة بنسبة 88,9 % مقابل 47,7 % عند العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يجتمع بهم خارج أوقات العمل.

ثم تأتي خانة عدم الاعتزاز بالانتساب لهذه المؤسسة بنسبة 33,8 % مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يجتمع بهم خارج أوقات العمل ولا يهتم بمشاكلهم الخاصة بنسبة 52,3 % مقابل 11,1 % عند العمال الذين يتم الاجتماع بهم خارج أوقات العمل.

نلاحظ إذا أن العمال الذين يعتزون بالانتساب للمؤسسة هم العمال الذين يجتمع بهم المشرف خارج أوقات العمل ويسألهم عن مشاكلهم وأمورهم الخاصة مع اقتراح المساعدة ، وهذا لأن هذا الأسلوب الإنساني هو الذي يؤدي إلى زيادة متانة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين المشرف والعمال وبالتالي يصبح العمال في المؤسسة يشكلون عائلة حقيقية أساسها التضامن والتعاون والثقة المتبادلة مما يساعد العامل على الاستقرار النفسي ويزيد تمسكه بالمؤسسة التي تهتم بشؤونه الخاصة بتوظيف

علاقات إنسانية جادة في العملية الاتصالية تتجسد من خلال الأسلوب الإشرافي المرن ، وهذا يعد من أهم المتطلبات الوظيفية للنظام الاجتماعي بالمؤسسة المتمثل في تكامل أدوار مختلف الوظائف لتحقيق الأهداف الرئيسية.

وعلى العكس نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين لا يجتمع بهم المشرف خارج أوقات العمل ولا يهتم بمشاكلهم الخاصة لا يعترضون بانتسابهم لهذه المؤسسة مما يعني أن إهمال المشرف اهتمامه بشؤون العمال وعدم حرصه على تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه له تأثير سلبي كبير على معنويات العمال وتمسكهم بالمؤسسة.

فلا يمكن تشكيل ولاء تنظيمي للعمال في ظل بيئة اجتماعية روتينية تفتقد للعلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين مختلف الفاعلين في المنظمة والتي تلغى فيها وجود قيادة إشرافية تفاعلية لها مهارات فنية تمكنها من تأطير السلوكيات الفردية للعمال في سلوكيات جماعية تعزز أداء متطلبات وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن القيادة الإشرافية التي تتمتع بمؤهلات تمكنها من تجسيد العلاقات الإنسانية في تفاعلها اليومي مع العمال هي التي يمكنها أن تعزز ولاء العمال للمؤسسة.

جدول رقم (29): نوع اتصال المشرف بالعمال وعلاقته بالاعتزاز بالانتساب للمؤسسة.

المجموع		تشاور حول طريقة العمل واهتمام بالعلاقات الإنسانية		تقديم الأوامر ومتابعة تنفيذها		نوع اتصال المشرف	
ك	%	ك	%	ك	%	الاعتزاز بالانتساب	
53	66,3	38	95	15	37,5	أعتر	
27	33,8	02	05	25	62,5	لا أعتر	
80	100	40	100	40	100	المجموع	

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا أنهم يعترضون بالانتساب لمؤسسة البناءات المعدنية بنسبة 66,3 % وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا أن اتصال المشرف بهم يكون من خلال التشاور على طريقة العمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بنسبة 95% مقابل 35,5 % للعمال الذين أجابوا أن نوع اتصال المشرف بهم هو تقديم الأوامر ومتابعة تنفيذها فقط.

ثم تأتي خانة عدم الاعتزاز بالانتساب بنسبة 33,8 % وهي مدعمة من طرف العمال الذين أجابوا بأن اتصال المشرف بهم هو لتقديم الأوامر ومتابعة تنفيذها فقط بنسبة 62,5 % مقابل 5% للعمال الذين أجابوا أن اتصال المشرف بهم يكون للتشاور حول طريقة العمل وللاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن العمال الذين يعترضون بانتسابهم للمؤسسة هم العمال الذين يكون اتصال المشرف بهم للتشاور على طريقة العمل وللاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وهذا ما يزيد تأكيد نتائج الجداول السابقة .

فالوظيفة التي يؤديها المشرف من خلال العملية الاتصالية مهمة جدا ، لأنه بفضل الاتصال يتم التفاعل والتواصل بين كل العمال في المؤسسة وخاصة بين المشرف وجماعة العمل باعتبار أن المشرف هو من ينقل القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا إلى العمال في المستوى التنفيذي. ففاعلية عملية النقل للمعلومات تتوقف على توظيف العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم .

فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا لتحقيق أهداف مشتركة وهذا ما يخلق الولاء التنظيمي للعامل ناحية جماعة العمل وناحية المؤسسة وبالتالي يجد هذا العامل نفسه يسلك طريق الانضباط الوظيفي الذي سر من أسرار نجاح المؤسسات وتطورها.

في مقابل كل هذا نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال في خانة عدم الاعتزاز بالانتساب هم العمال الذين أجابوا أن المشرف يتصل بهم من أجل تقديم الأوامر ومتابعة تنفيذها فقط ، أي باستعمال الأسلوب الرسمي التaylorي الذي لا يعترف بوجود علاقات إنسانية كما ينصر للعامل على أنه آلة لتنفيذ الأوامر ، لذا العمال لا يتجاوبون مع هذا الأسلوب.

إذ لا يتم التوقع من العمال تطبيق وتنفيذ هذه الأوامر وهم لا يحضون بأي اهتمام أو تقدير من طرف المسؤولين.

ومنه نستنتج أن الاتصال القوي والمؤثر هو الذي يؤدي من خلال قدرته على التأثير على الآخرين وهذا من بتبسيط الأوامر من خلال التشاور بين العمال والمشرف حول الطريقة الأنسب لتحقيق وتنفيذ هذه الأوامر، وقدرته على توظيف العلاقات الإنسانية التي تعزز تمسك العامل بالمؤسسة، إلى خلق انضباط وظيفي للعمال.

وليس الاتصال الرسمي الناتج عن الإشراف الوظيفي التaylorي.

جدول رقم (30): العوامل التي تزيد من ولاء العمال للمؤسسة.

رأي العمال	ك	%
التواصل الدائم مع العمال والاهتمام بالعلاقات الإنسانية	39	48,8
توفير كل المعلومات	17	21
معا	24	30
المجموع	80	100

يوضح لنا الجدول أن نسبة 48,8 % من العمال أجابوا أن العوامل التي تزيد من ولائهم للمؤسسة هي التواصل الدائم مع المشرف والاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

ثم تأتي نسبة 30% من العمال أجابوا بأن العوامل التي تزيد من ولائهم للمؤسسة هي التواصل الدائم مع المشرفين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع توفر كل المعلومات عن كيفية العمل وعن القوانين واللوائح.

لتأتي في الأخير خانة العمال الذين أجابوا بأن العوامل التي تزيد من ولائهم للمؤسسة هي توفير المعلومات الكافية عن كيفية العمل وعن مختلف القوانين واللوائح.

يتضح لنا من خلال هذه القراءة أن أهم العوامل التي تعزز وتزيد ولاء العمال للمؤسسة هي بناء علاقات دائمة وجيدة مع الرؤساء والمشرفين مع توظيف العلاقات الإنسانية في العملية التسييرية، مما يبين أن العمال يبحثون عن العلاقات التي تهدف لخلق جو من التفاهم والثقة والاحترام

بينهم وبين القيادات التسييرية نتيجة التفاعل الذي يعد العنصر الثاني من العناصر المكونة للسلوك الاجتماعي للعامل.

أي أن السلوك التنظيمي للعامل ينمو ويكبر عندما توجد علاقات التفاعل مع الكبار وتلقيه لتعليماتهم ، فحسب "هومنز" لكي يحدث هذا التفاعل بين العامل والنظام لابد أن يسبقه نشاط شخص آخر ليحفزه على التفاعل هذا الشخص هو المشرف الذي يحفزهم من خلال التواصل الدائم بهم واهتمامه باحتياجاتهم النفسية، وإحاطتهم بكل القواعد والقوانين المعمول بها في المؤسسة .

هذا يعني أن النجاح في تسيير الموارد البشرية يتوقف على مدخل التنسيق بين أنشطة المرؤوسين وتنمية التعاون بينهم ،مع تفهم مشاكلهم الخاصة وإعطائهم حرية الإبداء بالرأي وإشراكهم في اتخاذ القرار.

وهذا النجاح في عملية تسيير الموارد البشرية يؤدي إلى خلق الانضباط الوظيفي للعمال.

6.4. تحليل بيانات الفرضية الثالثة: استمرارية عملية التدعيم يحافظ على الانضباط

الوظيفي للعمال.

جدول رقم(31): المستوى التعليمي للعمال وعلاقته بالأساليب الأكثر فاعلية التي تدفعهم للانضباط.

المجموع		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
										أساليب التحفيز الأكثر فاعلية
10	08	23,08	03	11,4	05	00	00	00	00	قمعية
57,5	46	61,54	08	52,3	23	70	14	33,3	01	تحفيزية
32,5	26	15,38	02	36,4	16	30	06	66,7	02	قمعية وتحفيزية معا
100	80	100	13	100	44	100	20	100	03	المجموع

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا بأن الأساليب التحفيزية هي الأساليب الأكثر فاعلية لجعلهم ينضبطون بنسبة 57,5 % وهي مدعمة من طرف العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 70% تم ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 61,54 % ثم ذوي المستوى المتوسط بنسبة 52,3 % مقابل 33,3 % عند العمال ذوي المستوى الجامعي.

ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أن الأساليب التحفيزية والقمعية في نفس الوقت هي التي تدفعهم للانضباط بنسبة 32,5 % مدعمة من طرف العمال ذوي المستوى الجامعي بنسبة 66,7 % مقابل 36,4 % للعمال ذوي المستوى المتوسط ثم 30% للعمال ذوي المستوى الثانوي ثم 15,38 % لذوي المستوى الابتدائي .

لنأتي في الأخير خانة العمال الذين أجابوا بأن الأساليب القمعية هي التي تدفعهم للانضباط بنسبة 10% مدعمة من طرف العمال ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 23,08 % ونسبة 11,4 % عند العمال ذوي المستوى المتوسط.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا أن الأسلوب التحفيزي هو الأسلوب الفعال الذي يقودهم للانضباط هم العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي ، ابتدائي ومتوسط، مما يعني أن العمال في هذه المستويات لا يحبذون الأسلوب القمعي لأن نظرتهم المحدودة للأمور تجعلهم يعتقدونه تسلط وتجبر من طرف المشرف . إلا أن هذا يكون صحيح فقط عند المشرف الذي الأسلوب القمعي فقط عكس ما تشترطه النظرية التدعيمية بأن يكون الفرد المطبق للعقاب هو نفسه مصدر للحوافز الإيجابية.

في حين نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا أن الأسلوب القمعي والتحفيزي في نفس الوقت هو الأسلوب الأكثر فاعلية هم العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وهذا لأنهم يتمتعون بوعي يمكنهم من فهم الدور الكبير الذي يلعبه الأسلوب القمعي في ظل الأسلوب التحفيزي .

فمن خلال هذا الأسلوب المشترك يتم معاملة الموارد البشرية كل حسب ما يستحقه حسب ما أجاب أغلب العمال في السؤال رقم (44) ، إذ أن المشرف الذي يعتمد على الأسلوب التحفيزي فقط يكون قد أفقد هذا الأسلوب وظيفته التي صمم من أجلها وهذا لأن تحفيز كل العمال يغطي تميز العمال المجددين ويشجع المتهاونين على الاستمرار في سلوكياتهم السلبية، في حين المشرف الذي يعتمد على الأسلوب القمعي بمعاقبة المخطئين فقط دون القيام بتشجيع المجددين والمنضبطين يكون قد بث جو التذمر وعدم الرضا الذي يحث العمال على عدم الالتزام ويدفعهم للتحايل على المشرف .

مما يفقدهم الولاء للمؤسسة ويخفض معنوياتهم ويقلل من ثقتهم للمشرف.

في الأخير يمكننا أن نستنتج بأن المستوى التعليمي للعمال يؤثر في تحديد الأسلوب الأكثر فاعلية لدفع العمال للانضباط.

جدول رقم (32): أقدمية العمال وعلاقتها بالأساليب الأكثر فاعلية لدفعهم للانضباط.

المجموع		28 - 22		21 - 15		14 - 8		7- 1		أقدمية العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
										أساليب التحفيز الأكثر فاعلية
10	08	16,7	02	07,7	01	14,3	04	03,7	01	قمعية
57,5	46	66,7	08	69,2	09	60,7	17	44,4	12	تحفيزية
32,5	26	16,7	02	23,1	03	25	07	51,9	14	قمعية وتحفيزية معا
100	80	100	12	100	13	100	28	100	27	المجموع

يتمركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا بأن الأساليب التحفيزية هي التي تدفعهم للانضباط بنسبة 57,5 % مدعمة من طرف العمال الذين أقدميتهم من (15 - 21) بنسبة 69,2 % والذين لديهم أقدمية من (22 - 28) بنسبة 66,7 % ثم العمال الذين أقدميتهم من (08 - 14) سنة بنسبة 60,7 % مقابل 44,4 % للعمال الذين أقدميتهم من (01 - 07) سنة.

ثم تليها خانة العمال الذين أجابوا بأن الأسلوب التحفيزي القمعي هو الأسلوب الفعال لدفعهم للانضباط بنسبة 32,5 % مدعمة من طرف العمال الذين أقدميتهم من (01 - 07) بنسبة 51,9 % مقابل 25% عند العمال الذين لديهم أقدمية من (08 - 14) ثم الذين لديهم أقدمية من (15 - 21) بنسبة 23,1 % ثم من (22 - 28) بنسبة 16,7 % ، لتأتي في الأخير خانة العمال الذين أجابوا أن الأسلوب القمعي هو الذي يدفعهم للانضباط بنسبة 10% .

من خلال هذه القراءة يمكننا أن نلاحظ أنه مع زيادة عدد سنوات الأقدمية للعمال في المؤسسة يزيد تفضيلهم للأسلوب التحفيزي كأسلوب فعال يدفعهم للانضباط في العمل، وهذا لأنه كلما زاد عدد سنوات الأقدمية للعمال في المؤسسة كلما زادت خبرة العمال وتمكنهم من أداء أعمالهم بأكثر إتقان وقل خسارة ، كما يصبحون أكثر إحاطة بالقوانين والقواعد المعمول بها في المؤسسة، كما يدركون تماما ماهي حقوقهم وما هي واجباتهم ، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تناقص الأخطاء مع زيادة التزام العمال حتى يصل إلى مرحلة الثقة بالمنظمة .

إذا هنا العمال هم بحاجة إلى من يحفزهم ويشجعهم على الإبداع وهذا من خلال ترقيةهم وزيادة أجورهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم حرية الإدلاء بالرأي، لا سيما وأن العمال في هذه الحالة يزداد ولاءهم للمؤسسة وهذا لأن فرصهم في إيجاد وظائف في مؤسسات أخرى ضئيلة جدا . في حين نجد أنه كلما انخفض عدد سنوات الأقدمية للعمال كلما زاد إلحاحهم على الأسلوب التحفيزي القمعي وهذا لأن العمال الجدد الذين لم يقضوا سنوات طويلة في المؤسسة يكونون أكثر ارتكابا للأخطاء ، وهذا لأنهم ليسوا على دراية كافية بكل القوانين والقواعد وكيفية أداء العمل ، وبالتالي هم يطالبون بالمشرف الذي يراقب أعمالهم ويتابعهم باستمرار وتأنيبهم علة الأخطاء بأسلوب يحفظ كرامتهم ويعزز ثقتهم بالمشرف لأن هذا يجعلهم يصححون أخطاءهم ويتفادونها مستقبلا ، والذي يقوم كذلك بتشجيعهم عندما ينضبون .

زمنه نستنتج أن أقدمية العمال في العمل لها تأثير على نوع الأسلوب المختار من طرف العمال ،حيث أنه كلما زادت أقدمية العمال كلما زادت حاجتهم للأسلوب التحفيزي ،وكلما قل عدد سنوات الأقدمية كلما اتجهوا لاختيار الأسلوب القمعي التحفيزي ، في حين أغلب العمال لا يحبذون الأسلوب المعني.

جدول رقم (33): جماعة العمل وعلاقتها بمداومة المشرف على التشجيع عند الانضباط.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تشجيع السلوك المنضبط وتأثيره	
33,75	27	18,92	07	38,1	08	60	09	42,86	03	التمسك بالسلوك	نعم
17,5	14	10,81	04	04,76	01	33,33	05	57,14	04	التخلص من السلوكات السلبية	
48,75	39	70,27	26	57,14	12	06,66	01	00	00		لا
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07		المجموع

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يقوم بمداومة تشجيعهم وتحفيزهم عندما ينضبون بنسبة 51,25 % ، إذ نجد نسبة 33,75 % من المبحوثين يندفعون للتمسك بهذا السلوك ويكررونه مدعمة من طرف العمال ورشة المخزن بنسبة 60% تم عمل صناعة القطع الصغيرة بنسبة 42,86 % مقابل 38,1 % عند عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية ونسبة 18,92 % عند عمال ورشة التقطيع .

ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا أنهم يندفعون للتخلص من السلوكات السلبية بنسبة 17,5 % وهي مدعمة من طرف عمال صناعة القطع الصغيرة بنسبة 57,14 % ثم عمال ورشة المخزن بنسبة 33,33 % مقابل 10,81 % عند عمال التقطيع و 4,76 % عند عمال صناعة الهياكل المعدنية.

أما العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يداوم على تشجيعهم وتحفيزهم عندما ينضبون فنسبتهم 48,75 % وهي مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 70,27 % ثم عمال صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 57,14 % مقابل 6,66 % عند عمال المخزن وانعدامها عند عمال صناعة القطع الصغيرة.

نلاحظ من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أن أغلب العمال الذين يداوم المشرف على تشجيعهم وتحفيزهم هم عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة وعمال المخزن، حيث أن أكبر نسبة من عمال المخزن يزداد تمسكهم بالسلوك الذي تم تشجيعه من طرف المشرف ، في حين أن أكبر نسبة من عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة لا يتوقفون عند هذا الحد بل يندفعون للتخلص من السلوكات السلبية ، مما يعني أن القيادة الإشرافية في هاتين الورشتين قد تمكنت من تجسيد ميكانيزم التعزيز الذي يثبت النظام ويحافظ على السلوك الواعي والمنضبط للمورد البشري وهذا من خلال قاعدة استمرارية التحفيز والتشجيع كلما انضبط العمال لأنه حسب نظرية التدعيم تكرر السلوك عند الفرد يتوقف على تكرر المثير الذي يتمثل في الحوافز الإيجابية كالشكر، والثناء والزيادة في الأجر. إذن مداومة المشرف على تكرر التشجيع كلما انضبط العمال يحفزهم على التمسك بهذا السلوك المنضبط بغية الحصول على المدح والثناء في كل مرة، وهنا يتمثل الالتزام الوظيفي للعامل .

والمشرفين في هاتين الورشتين بعدما استطاعا رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ولائهم للمؤسسة هما الآن يحافظان على هاتين الدعامين الأساسيتين لتحقيق انضباط العمال، فالمشرف في ورشة صناعة القطع الصغيرة استطاع أن يدفع العمال للتخلص من كل السلوكات السلبية التي قد تعيق طريقه أمام الانضباط الوظيفي.

كما نلاحظ أن العمال الذين أجابوا أنه لا يتم تشجيعهم بشكل دائم عندما ينضبون هم عمال ورشة التقطيع وعمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية ، وهذا يبين أن المشرفين في هاتين الورشتين لم يحققوا أي دعامة من دعائم الانضباط الوظيفي لأنهما لا يمتلكان المؤهلات الكافية لشغلهم هذا المنصب وهذا يجعلهم غير قادرين على التحفيز والتشجيع لأنهما لا يدركان ماهي احتياجات العمال .

إذ أنه بانعدام العلاقات الاجتماعية بين المشرف والعمال ينعدم التفاهم وتفشل كل الوظائف لأنها متكاملة فيما بينها.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج أن التحفيز الدائم الذي يعد أحد أهم قواعد الوظيفة التي تؤديها العملية التدعيمية يدفع العمال للالتزام بالسلوك المرغوب وبالتالي الحفاظ على الانضباط الوظيفي لهذا العامل.

جدول رقم (34): السن وعلاقته بمداومة المشرف على تقديم العقاب على السلوك السلبي.

المجموع		58 - 49		48 - 39		38 - 29		28 - 19		سن العمال	تقديم المشرف للعقاب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
26,75	21	26,32	05	31,82	07	17,39	04	31,25	05	الرضا مع تحسين السلوك	نعم
13,75	11	05,26	01	13,64	03	17,39	04	18,75	03	التذمر من العقاب	
17,5	14	21,05	04	18,18	04	13,04	03	18,75	03	تكرار الخطأ تحديا للمشرف	
42,5	34	47,37	09	36,36	08	52,17	12	31,25	05		لا
100	80	100	19	100	22	100	23	100	16		المجموع

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يداوم على تقديم العقاب عند تكرار السلوكات السلبية بنسبة 57,5 % إذ من بينهم نجد نسبة 26,25 % أجابوا بأنهم يرضون بالعقاب مدعمة من طرف العمال الذين تتراوح أعمارهم من (39 - 48) سنة بنسبة 31,82 % والذين أعمارهم من (19 - 28) ثم الذين أعمارهم من (49-58) سنة بنسبة 26,32 % ثم الذين أقدميتهم من (29-38) بنسبة 17,39 % .

بعدها تأتي خانة العمال الذين أجابوا أنهم يكررون الخطأ تحدياً لسلطة المشرف بنسبة 17,5 % مدعمة من طرف العمال الذين أعمارهم من (49-58) بنسبة 21,05 % ثم تأتي خانة تضرر العمال من العقاب مدعمة من طرف العمال الذين أعمارهم (29-38) بـ 17,39 % .

أما العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يدوم على تطبيق العقاب كلما كانت السلوكات السلبية فنسبتهم 42,5 % مدعمة من طرف العمال الذين سنهم من (29-38) بنسبة 52,17 % ثم العمال الذين سنهم من (49-58) بنسبة 47,37 % .

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأنهم يرضون ب مداومة المشرف لتطبيق العقاب كلما كانت السلوكات السلبية هي نسبة العمال الذين أعمارهم من (39-48) وهذا يبين أن هذه الفئة تعي تماماً أهمية ديمومة تطبيق العقاب خاصة وأن هذه الفئة لديها سنوات خبرة كافية لكي تستوعب الدور المنوط بها والكيفية التي تؤدي بها الوظيفة وكذلك ستعبرها للقوانين والقواعد وأنظمة التسيير المعمول بها ، مما يجعل ارتكاب الأخطاء في هذه الحالة لا يمكن التغاضي عنه ولهذا فهي ترضى بالعقاب وتسعى لتغيير وتحسين سلوكها خاصة وأن هذه الفئة من العمال بحكم السن الكبير لا يجرون على المغامرة من خلال تكرارهم للسلوك وهذا خوفاً من فقدان الوظيفة التي لن يحصلوا عليها في مؤسسات أخرى.

أما أكبر نسبة من العمال الذين يتذمرون من العقاب فهم من فئة الشباب هذه الفئة التي لا تقبل النقد بسهولة كما أنها لا تستطيع أن تتحدى المشرف ، فهي تتذمر وتسكت وهذا ما يؤدي إلى إحباط المعنويات ، في حين نجد أن أكبر نسبة من العمال الذين يكررون السلوك تحدياً للمشرف هم العمال الذين تتراوح أعمارهم من (49-58) سنة، فكما نلاحظ هم العمال الذين وصلوا لسن التقاعد أين ينتظرون من المؤسسة التقدير والتكريم على المجهودات التي قدموها طيلة السنوات السابقة، وليس العقاب الذي يؤدي إلى سخطهم وعدم رضاهم على المشرف مما يدفعهم لتكرار السلوكات السلبية تحدياً لسلطة المشرف، كما أن كل العمال في هذه الفئة والذين أجابوا أنهم يكررون السلوك تحدياً

لسلطة المشرف أجابوا في السؤال (42) من لأن المشرف يطبق العقاب كلما كانت الأخطاء ونادرا ما يشجع ويمدح عند الانضباط.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يقوم بمداومة تطبيق العقاب هي من فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (29-38) وهذا لأن العمال في هذه المرحلة يكونون قد بلغوا ثاني مرحلة من مراحل تطور الالتزام الوظيفي وهي مرحلة العمل والانجاز، فحسب "بوشنان" العمل في هذه المرحلة يسعى لتأكيد مفهوم الانجاز لديه كما تتضح شخصيته التنظيمية ويصبح يخاف من العجز كما يصبح أكثر تمسك بقيم الالتزام للمنظمة والعمل، وبالتالي تقل أخطاؤه ولا يضطر المشرف للعقاب.

في الأخير يمكننا أن نستنتج أن الفئة العمرية للعمال تؤثر على ردة فعل المورد البشري نتيجة مداومة العقاب .

كما نستنتج أن وظيفة التدعيم القائمة على العقاب والتعزيز السلبي لا يمكنها تحقيق الهدف المرجو الذي يتمثل في الحفاظ على الانضباط الوظيفي للعمال، في حين تتحقق هذه الوظيفة بالمزاوجة بين التعزيز السلبي والتعزيز الإيجابي مع مراعاة استمرارهما معا.

جدول رقم (35): أقدمية العمال وعلاقتها بمداومة تطبيق العقاب على السلوك السلبي وانعكاساته.

المجموع		28 - 22		21 - 15		14 - 08		07 - 01		الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
										مداومة تطبيق العقاب ونتائجه
26,25	21	25	03	23,08	03	28,57	08	25,93	07	نعم الرضا وتغيير السلوك للأحسن
13,75	11	08,33	01	15,38	02	00	00	29,63	08	التذمر من العقاب
17,5	14	16,66	02	23,08	03	17,86	05	14,81	04	تكرار الخطأ تحديا للمشرف
42,5	34	50	06	38,46	05	53,57	15	29,63	08	لا
100	80	100	12	100	13	100	28	100	27	المجموع

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يداوم على تطبيق العقاب كلما كانت السلوكات السلبية بنسبة 57,5 % حيث نجد نسبة 26,25 % من المبحوثين يرضون بالعقاب ويسعون لتحسين سلوكياتهم وهي مدعمة من طرف العمال الذين أقدميتهم

من (14-08) بنسبة 28,57 % ثم العمال الذين أقدميتهم من (07-01) بنسبة 25,93 % وبعدها الذين أقدميتهم (28-22) بنسبة 25% و 23,08 % الذين أقدميتهم من (21-15) ، ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا بأنهم يكررون الخطأ تحدياً لسلطة المشرف بنسبة 17,5 % مدعمة من طرف العمال الذين أقدميتهم من (21-15) بنسبة 23,08 % ، ثم تأتي خانة التذمر من العقاب ب 13,75 % مدعمة من طرف العمال الذين تتراوح أقدميتهم من (07-01) بنسبة 29,63 %.

في حين نجد 42,5 % من المبحوثين أجابوا بأن المشرف لا يداوم على تطبيق العقاب وهي مدعمة من طرف العمال الذين أقدميتهم (14-08) بنسبة 53,57 % ثم الذين أقدميتهم من (28-22) بنسبة 50% مقابل 38,46 % عند الذين أقدميتهم (21-15) و 29,93 % عند الذين أقدميتهم (07-01) سنة.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأن المشرف يداوم على تطبيق العقاب ،مما يعني أن القيادة الإشرافية لا تعتمد على قاعدة تدعيمية قائمة على التعزيز الإيجابي للسلوك المنضبط فقط إنما تعتمد كذلك على التدعيم السلبي ، وبالتالي تكون هذه القيادة الإشرافية قد حققت أهم مطالب الوظيفة التدعيمية.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين يرضون بالعقاب ويعملون على تغيير هذا السلوك للأحسن هم العمال الذين أقدميتهم من (14-08) وهذا لأن هذه الفئة قد وصلت لمرحلة الترسخ وهي المرحلة التي يعزز العامل علاقته بنظام المؤسسة من خلال استيعابه له ، كما أنه في هذه المرحلة يقوم بإثبات وجوده سواء مع جماعة العمل أو في المؤسسة ككل لذا يكون أكثر طاعة للأوامر وتقبلاً للنقد لأنه يمكنه من كشف سلبياته وتحسينها، أما العمال الذين يتذمرون من العقاب فهم من فئة الشباب لأنه كما قلنا في الجدول السابق هذه الفئة لا تقبل النقد حتى وإن كانت تعرف بأنها على خطأ، كما أنها لا تملك الجرأة لتحدي المشرف لذا فهي تتذمر في صمت.

في حين العمال الذين أجابوا بأنهم يكررون الخطأ تحدياً لسلطة المشرف كلهم أجابوا في السؤال رقم (39) بأن السبب يعود للمشرف الذي يقوم بتطبيق العقاب كلما أخطئوا ونادراً ما يشكرهم ويشجعهم عندما ينضبطون.

أما فيما يخص العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يداوم على تطبيق العقاب فإن أكثرهم لديهم أقدمية من (14-08)، وهذه الفئة كما قلنا سابقاً هي في مرحلة الترسخ أين تكون أكثر حذراً وانضباطاً وقليلة الأخطاء ، لذلك لا حاجة لمدائمة العقاب ما دامت الأخطاء لا تتكرر خاصة وأن العمال الذين يعاقبون يرضون ويحسنون أخطائهم.

في الأخير يمكننا أن نستنتج بأن أقدمية العمال لها تأثير على ردود أفعال العمال اتجاه مداومة المشرف للعقاب، وكذلك الاعتماد السلبي يؤدي إلى زيادة تفاقم المشاكل وزيادة اتجاه العامل نحو السلوك غير المنضبط.

جدول رقم (36): جماعة العمل وعلاقتها بمداومة المشرف على تقديم العقاب ونتائجه.

المجموع		التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
										مداومة تطبيق العقاب ونتائجه
26,25	21	16,32	06	09,52	02	53,33	08	71,43	05	نعم الرضا مع تحسين السلوك
13,75	11	13,51	05	23,81	05	06,66	01	00	00	التذمر من العقاب
17,5	14	24,32	09	19,09	04	06,66	01	00	00	تكرار السلوك تحديا للمشرف
42,5	34	45,9	17	47,6	10	33,5	05	28,6	02	لا
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

يتمركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف يداوم على تقديم العقاب بنسبة 57,5 % إذ نجد نسبة 26,25 % من المبحوثين أجابوا بأنهم يرضون بالعقاب ويسعون لتحسين سلوكياتهم وهي مدعمة من طرف العمال في ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 71,42 % ثم عمال ورشة المخزن بنسبة 53,33 % مقابل 16,22 % لعمال ورشة التقطيع و 9,52 % لعمال صالة الهياكل المعدنية .

ثم تأتي خانة تكرار السلوك تحديا لسلطة المشرف بنسبة 17,5 % مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 24,32 % مقابل صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 19,09 % و 6,66 % عند عمال المخزن ، ثم تأتي خانة التذمر من العقاب مدعمة من طرف العمال في ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 23,81 % مقابل 13,51 % عند عمال ورشة التقطيع ثم 6,66 % عند عمال المخزن.

أما خانة العمال الذين أجابوا بأن المشرف لا يقوم بمداومة تطبيق العقاب فهم العمال من ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 47,5 % و عمال التقطيع بنسبة 45,9 % مقابل 28,5 % لعمال صناعة القطع الصغيرة و 33,5 % لعمال المخزن.

نلاحظ إذا من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول أن العمال الذين يرضون بالعقاب هم عمال ورشة من ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 71,42 % وورشة المخزن بنسبة 53,33 % ، وهذا حسب مالا حضناه في الجداول السابقة فالمشرفين في هاتين الورشتين يتمتعان بمؤهلات قيادية مكنتهم من خلق جو الثقة المتبادل بينهم وبين جماعة العمل وبالتالي معاينة المشرف للعامل على الخطأ يدفعه لتعديل السلوك لأنه على ثقة تامة بأن المشرف عاقبه ليحسن سلوكه وأداءه وليس ليحبط من قيمته، كما أنه يثق بأن المشرف سيقوم بتحفيزه وتشجيعه عندما ينضبط.

كما نلاحظ أن العمال الذين أجابوا بأنهم يكررون السلوك تحديا لسلطة المشرف هم عمال ورشة التقطيع ، وهذا لأن أكثر العمال في هذه الورشة متقدمين في السن ولديهم سنوات أقدمية كبيرة في المؤسسة ، إذ كما رأينا في الجدولين السابقين العمال في هذه المرحلة ينتظرون الامتحان والاعتراف بالجميل وليس العقاب الذي يمس شخصيتهم وكبرياءهم ، لذا هم يتحدثون المشرف بتكرار السلوك الذي عوقبوا من أجله وهكذا تزداد الأخطاء بمداومة المشرف على العقاب .

في حين العمال الذين يتذمرون من العقاب أكثرهم من ورشة صناعة الهياكل المعدنية مما يعني بأن المشرف في هذه الجماعة هو صارم لدرجة أنه يطبق أقصى العقوبات على العمال مما يجعلهم يكتفون بالتذمر فقط.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا أن المشرف لا يداوم على تطبيق العقاب هم عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية مما يدل أن المشرف لا يتبع سياسة ثابتة في اعتماده على أسلوب التعزيز السلبي الشيء الذي يعيق وظيفة هذا الأسلوب في تعديل وتحسين السلوكيات السلبية للعمال.

نستنتج إذا أن وظيفة العملية الإشرافية تتحقق من خلال وجود قيادة إشرافية تمتلك قوة إذعان المنفعة باستخدامها لوسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على سلوك العمال الذين ينضبون آملين بعوائد كالمكافآت وهذا ما يعرق بأسلوب الحفز الإيجابي، وكذلك امتلاك هذه القيادة لقوة إذعان القهر باستعمال أساليب الدعم السلبي مع احترام شروط تطبيق كل أسلوب.

جدول رقم (37): أقدمية العمال وعلاقتها بالرضا عن الحوافز التي يتم تقديمها للسلوك المنضبط.

المجموع		28 - 22		21 - 15		14 - 08		07 - 01		أقدمية العمال الرضا عن الحوافز
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56,3	45	66,7	08	61,5	08	67,9	19	37	10	نعم أرضا
43,8	35	33,3	04	38,5	05	32,1	09	63	17	لا أرضا
100	80	100	12	100	13	100	28	100	27	المجموع

يتركز الاتجاه العام لهذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا أنه يتم تقديم الحوافز المناسبة للسلوك المنضبط بنسبة 56,3 % وهي مدعمة من طرف العمال لديهم أقدمية في العمل من (14-08) بنسبة 67,9 % ثم من طرف العمال الذين أقدميتهم من (28-22) بنسبة 66,7 % ثم الذين أقدميتهم من (21-15) بنسبة 61,5 % مقابل 37% للعمال الذين أقدميتهم من (07-01) سنة .

ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا بأنه لا يتم تقديم الحافز المناسب في الوقت المناسب بنسبة 43,8 % وهي مدعمة من طرف العمال الذين أقدميتهم من (07-01) بنسبة 63% مقابل 38,5 % للعمال الذين

أقدميتهم من (21-15) و 33,3 % للعمال الذين أقدميتهم من (28-22) ثم 32,1 % للعمال الذين أقدميتهم من (14-08) سنة.

نلاحظ من خلال هذه القراءة أن أكبر نسبة من العمال تقدم لهم الحوافز المناسبة في الوقت وبالشكل المناسب هم العمال الذين أقدميتهم من (14-08) وهذا لأنه كما قلنا في الجدولين رقم (35) و(36) هذه الفئة من العمال هي في مرحلة الترسخ والإنجاز حيث يكونون أكثر انضباطا واحتراما للقواعد وبالتالي يكونون أكثر العمال حصولا على الحوافز .

في حين ارتفاع نسبة العمال الذين أجابوا أنه يتم تقديم الحوافز المناسبة للسلوك المنضبط وهذا عند العمال الذين أقدميتهم (28-22) و(21-15) يرجع إلى اعتماد المؤسسة على نظام الترقية على أساس الأقدمية، وبالتالي العمال في هذه الحالة يكونون قد تحصلوا على ترقيات وزيادة في الأجر مما يجعلهم راضيين عن الحوافز المقدمة.

أما العمال الذين أجابوا بأنه لا يتم تقديم الحوافز المناسبة للسلوك المنضبط بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب فهم أكثرهم أقدمية من (07-01) سنوات، إذا هم يمثلون الفئة الشابة التي تمتلك طموحات كثيرة وكبيرة لا يمكن أن تتحقق في سنوات عملهم الأولى، كما أن هذه الفئة لا تمتلك الخبرة الكافية للتميز في العمل كما أنها ليست على إحاطة كبيرة بالقواعد والقوانين حتى تكون أكثر انضباطا، وبالتالي لا وجود لما يتم تحفيزهم عليه .

ومنه نستنتج أن أقدمية العمال لها تأثير على تقديم الحوافز المناسبة في الوقت وبالشكل المناسب.

كما نستنتج أن المؤسسة أو القيادة الإشرافية تعتمد في عملية التدعيم على أسلوب رشيد لتقديم الحوافز، وهذا حسب نوع السلوك مع مراعاة نوع هذا الحافز والتوقيت الذي يقدم فيه الحافز للعامل مما يضمن تحقيق أهداف الوظيفة التدعيمية وبالتالي إنجاز عملية تسيير الموارد البشرية.

جدول رقم (38): جماعة العمل وعلاقتها برضا العمال عن الحوافز المقدمة للسلوك المنضبط.

المجموع	التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل رضا العمال عن الحوافز	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
56,3	45	48,6	18	47,6	10	66,7	10	100	07	نعم
43,8	35	41,5	19	52,4	11	33,3	05	00	00	لا
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

يتمركز الاتجاه العام في هذا الجدول في خانة العمال الذين أجابوا بأنه يتم تقديم الحوافز المناسبة للسلوك المنضبط بنسبة 56,3 % مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 100% ثم عمال ورشة المخزن بنسبة 66,7 % مقابل 58,6 % لعمال ورشة التقطيع ونسبة 47,6 % لعمال ورشة صناعة القطع الصغيرة.

ثم تأتي خانة العمال الذين أجابوا بأنه لا يتم تطبيق الحوافز المناسبة للسلوك المنضبط بنسبة 43,8 % وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 52,4 % ثم عمال التقطيع بنسبة 41,5 % مقابل 33,3 % لعمال المخزن وانعدامها عند عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن كل عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة وأغلب عمال ورشة المخزن هم الذين يحصلون على الحوافز المناسبة للسلوك المنضبط في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، مما يعني أن التعامل المرن من طرف المشرفين في هاتين الورشتين وتوظيفهما للعلاقات الإنسانية في تفاعلهم مع جماعة العمل قد أشبع حاجات الأغلبية، وبالتالي الوظائف التي تؤديها عمليات تسيير الموارد البشرية قد تمكنت من إشباع حاجات مواردها البشرية وإشباع حاجات النظام من خلال تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

في حين نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأنهم لا يحضون بالحوافز المناسبة للسلوك المنضبط بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب هم عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية

وعمال التقطيع ، وهذا ليس بالشيء الغريب لأن المشرفين في هاتين الورشتين حسب ما رأيناه في الجداول السابقة يتمتعان بأسلوب إشرافي صارم ومعاملة غير عقلانية وغير عادلة مع العمال كما أنهما لا يبذلان أية جهود لبناء علاقات اجتماعية واعية مع العمال فهم يتخلون نهائياً على الأسلوب الإنساني الذي يرفع المعنويات ويزيد التماسك بين العمال ، أضف إلى هذا هما يعتمدان على سياسة تدعيمية غير ثابتة يركزون من خلالها على أسلوب التدعيم السلبي ، وهذا ما يجعل العمال بطبيعة الحال غير راضيين على هذه الوضعية وبالتالي تنخفض معنوياتهم ويزيد تدمرهم ويتلاشى ولاءهم للمؤسسة وهذا يعني فشل عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية في هاتين الورشتين.

من خلال كل هذا نستنتج أن شاغل وظيفة تسيير الموارد البشرية يجب أن يكون ذا شخصية متكاملة تمكنه من شغل عدت وظائف ، إذ يؤدي وظيفة الإشراف ووظيفة الاتصال ووظيفة التدعيم في نفس الوقت .

كما نستنتج أن الوظيفة السوسولوجية لعملية تسيير الموارد البشرية تتطلب إشباع حاجات العمال للعلاقات المتبادلة بينهم وبين المشرفين وهذا عن طريق العلاقات الإنسانية.

كما نستنتج أنه بالإخفاق في أحد الأدوار التي يلعبها المشرف يؤثر سلباً على بقية الأدوار الأخرى.

جدول رقم (39): جماعة العمل وعلاقتها بسبب التبذير والتهاون والغياب عن العمل.

المجموع	التقطيع		صناعة الهياكل المعدنية		المخزن		صناعة القطع الصغيرة		جماعة العمل سبب التبذير والتهاون	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
26,3	21	18,9	07	38,1	08	40	06	00	00	نقص الإرشاد والتوجيه
18,8	15	24,3	09	23,8	05	06,7	01	00	00	غطرسة وتسلف المشرف
21,3	17	18,9	07	23,8	05	13,3	02	42,9	03	عدم استجابة الإدارة للاحتياجات
33,8	27	37,8	14	14,3	03	40	06	57,1	04	خطأ من قسم التخطيط
100	80	100	37	100	21	100	15	100	07	المجموع

في هذا الجدول يتمركز الاتجاه العام في خانة العمال الذين أرجعوا سبب التبذير والتهاون في العمل إلى الأخطاء التي تكون في المخطط بنسبة 33,8 % وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 57,1 % ثم عمال المخزن بنسبة 40% مقابل 37,8 % لعمال ورشة التقطيع و 14,3% لعمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية .

ثم تأتي خانة العمال الذين أرجعوا السبب لنقص الإرشاد والتوجيه بنسبة 26,3% مدعمة من طرف عمال ورشة المخزن بنسبة 40% ثم عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 38,1 % مقابل 18,9 % لعمال ورشة التقطيع. لتأتي بعدها خانة العمال الذين أرجعوا السبب عدم استجابة الإدارة

للاحتياجات بنسبة 21,3 % مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة بنسبة 42,9 % مقابل 23,8 % لعمال صناعة الهياكل المعدنية و 18,9 % لعمال ورشة التقطيع و 13,3 % لعمال المخزن.

لنأتي في الأخير خاتمة العمال الذين أرجعوا السبب في التبذير والتهاون لخطرسة وتسلط المشرف مدعمة بنسبة 18,8 % مدعمة من طرف عمال ورشة التقطيع بنسبة 24,3 % وعمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية بنسبة 23,8 % مقابل 6,7 % لعمال ورشة المخزن.

نلاحظ من خلال استنطاقنا لبيانات الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أرجعوا سبب التبذير في العمل والتهاون راجع لارتكاب الأخطاء في قسم التخطيط عند قيامهم بتصميم المخطط الذي يتم على أساسه إنجاز العمل وصناعة القطع المطلوبة، وهي مدعمة من طرف عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة لأن هذه الورشة هي أكثر حاجة من غيرها لهذه المخططات، وبالتالي عند تكرار هذه الأخطاء كل مرة يجد العامل نفسه يعيد نفس العمل أكثر من مرة وبالتالي تبذر المواد الأولية ويتذمر العامل من هذا الروتين فنجدته يتغيب ويتهاون في العمل. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن وظيفة كل جماعة عمل مكملة لوظائف بقية الجماعات الأخرى في المؤسسة.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا أن التبذير في العمل و الغياب والتهاون يرجع لنقص الإرشاد والتوجيه هم عمال المخزن، وهذا راجع لعدم وجود قناة حوار بين جماعة عمل المخزن وجماعات العمل الأخرى لأن هذه الجماعة تقوم بتركيب القطع التي تم صنعها في الورشات الأخرى وتلحيمها وبالتالي انعدام هذه القناة لن يتمكن المشرف من توجيه عماله لأنه لم يحصل على المعلومات من مشرفي الجماعات الأخرى. كما نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال الذين يرون أن سبب التبذير هو عدم استجابة الإدارة للاحتياجات العمال هم عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة، مما يعني أنه بالرغم من أن إشباع احتياجات العمال النفسية كما رأينا سابقا إلا أنهم بحاجة إلى إشباع حاجاتهم المادية التي تتمثل في زيادة الأجر حسب تصريح أغلب العمال، حيث يكون إشباع هذه الحاجات المادية من وظائف الإدارة. مما يعني أن عدم استجابة الإدارة لهذه الاحتياجات سيؤدي إلى سخط العمال الذين يتهاونون في العمل وهذا يزيد الأخطاء ويزيد التبذير.

في حين نلاحظ بأن العمال الذين أجابوا بأن سبب التبذير راجع لتسلط وخطرسة المشرف هم عمال ورشة صناعة الهياكل المعدنية وعمال ورشة التقطيع وهذا يؤكد خطرسة وتسلط المشرفين في هاتين الورشتين مثلما رأينا سابقا.

وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن الوظائف التي تقوم بها مختلف الجماعات هي وظائف متكاملة فيما بينها بحيث أن الخلل في وظيفة واحدة يؤدي إلى خلل في الوظائف كلها.

كما نستنتج أن الانضباط الوظيفي للموارد البشرية يتوقف أيضا على إشباع الحاجات المادية ، هته الأخيرة التي تكون من وظائف إدارة المؤسسة في حين يبقى إشباع الحاجات النفسية للمورد البشري من وظائف القائم على عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية والذي يتمثل في شخص المشرف.

جدول رقم (40): رأي العمال حول عملية التدعيم.

الإجابة	ك	%
استمرار تحفيز السلوك المنضبط ومعاقبة السلبي يحافظ على الانضباط للعمال	76	95
استمرار تحفيز السلوك المنضبط ومعقبة السلبي لا يحافظ على الانضباط للعمال	04	05
المجموع	80	100

من خلال هذا الجدول لدينا 95% من العمال أجابوا بأن التحفيز الدائم للسلوكيات المنضبطة مع العقاب الدائم للسلوكات السلبية كفيل بالحفاظ على الانضباط الوظيفي للعمال ،في حين هناك نسبة 5% فقط من العمال الذين أجابوا بأن التحفيز الدائم للسلوك المنضبط والعقاب الدائم للسلوك السلبي ليس كفيل بالحفاظ على الانضباط الوظيفي للعمال.

نلاحظ إذا أن أغلب العمال يحافظون على سلوكهم المنضبط باستمرار العملية التدعيمية القائمة على المزاوجة بين أسلوب التعزيز الإيجابي وأسلوب التعزيز السلبي، إذ يرجع السبب حسب إجابات أغلب العمال في السؤال رقم (34) إلى كون تكرار تقديم الحوافز بعد حدوث السلوكات المنضبطة يدفع العمال لتكرار هذه السلوكات بغية الحصول على هذه الحوافز مرة أخرى وبالتالي يتم تعزيز هذا

السلوك عند العامل. كما أن الحصول على العقاب كلما كان السلوك السلبي يجنب العامل تكرار هذا السلوك تفاديا للعقاب ،كما أن العامل يحس من تطبيق هذه العملية التدميمية بأسلوبها أنه محمي وحقوقه محفوظة من طرف المؤسسة لأنه بمعاينة المتهاون وتحفيز المجد والمنضبط تكون قد طبقت العقلانية في عملية تسيير الموارد البشرية.

أما العمال الذين أجابوا بأن مداومة التحفيز للسلوك المنضبط والعقاب للسلوك السلبي ليس كفيلا بالحفاظ على انضباط العمال فقد أرجعوا السبب مثلما جاء في أجوبتهم على السؤال رقم (43) إلى كون التحفيز الدائم يقوم على التحفيز الشفهي من طرف المشرفين ولا وجود للتحفيز المادي الذي يكون من مهام وظيفة الإدارة ، في حين العقاب يكون شفهي من طرف القيادة الإشرافية أما الإدارة فلا تتهاون أبدا في تجسيد هذا العقاب من خلال الخصم من الراتب أو كتابة التقرير السلبي، مما يعني بأن الإدارة لا تهتم بتجسيد التحفيز ماديا من خلال الزيادة في الأجر ومنع العلاوات والتقارير الإيجابية ، بينما تركز على تجسيد العقاب وهذا ما يثير غضب وسخط العمال على هذا الأسلوب غير العدل الذي لا يحترم شروط إشباع حاجات العمال .

فالتعزيز يجب أن يجسد لإرضاء وإشباع حاجات العمال ثم تعديل السلوك السلبي بغية تحقيق أهداف النظام، وبالتالي تكون الوظيفة التي جاءت من أجلها عملية تسيير الموارد البشرية قد أشبعت حاجات الموارد البشرية وحاجات النظام في نفس الوقت.

لذا يمكننا أن نستنتج في الأخير أن العملية التدميمية القائمة على أساس المزاجية بين الأسلوب الإيجابي والأسلوب السلبي، هي التي يمكنها على سلوك الانضباط الوظيفي للعمال باعتبار أن أسلوب التدميم السلبي والإيجابي المدخل الإيجابي للانضباط الوظيفي الذي يتم فيه تصحيح السلوك غير الإيجابي بمراعاة شروط العقاب الفعال الذي يحفظ كرامة العمال.

كما نستنتج أن نجاح وظيفة العملية التدميمية تتوقف على نجاح الوظيفة الإشرافية التي تقوم بإشباع الحاجات الداخلية للموارد البشرية من خلال اعتمادها على المعززات الداخلية كالرضا، الروح المعنوية والثقة المتبادلة وكرامة العمال. وفي نفس الوقت تتوقف على نجاح وظيفة الإدارة التي تتم بإشباع الحاجات الخارجية للمورد البشري وهذا من خلال اعتمادها على التعزيزات المادية كالزيادة في الأجر ومنح العلاوات والتقارير الإيجابية، مع مراعاة التناسق بين التعزيز الإيجابي المادي والمعنوي والتعزيز السلبي، من خلال تطبيق العقاب في المراحل الأولى لنشأة السلوك مع الحسم والسرعة مع تجنب إهدار كرامة العامل وهذا يعني أن المطبق للعقاب يكون هو مصدر الحوافز التي تشبع حاجات العمال.

7.4. عرض إجابة المقابلة مع القيادات الإدارية.

7.4.1. عرض إجابات المقابلة رقم (1): ليوم 20. 02. 2011م ، مدة المقابلة 45د.

مواصفات المبحوث:

_ الجنس: ذكر.

_ السن: 52 سنة.

_ المستوى التعليمي: متوسط.

_ الأقدمية: 31 سنة.

_ الرتبة الوظيفية: عون تحكم.

_ المنصب: رئيس ورشة صناعة القطع الصغيرة.

_ فيما يخص رؤيتنا للمرونة الإشرافية بأنها تؤدي إلى خلق انضباط وظيفي علق المشرف قائلاً أن قدرة المشرف على التعامل مع العمال بكل مرونة هو مفتاح يفتح الأبواب أمام تكوين العلاقات الطيبة بين العمال والمشرف وبالتالي خلق الثقة المتبادلة التي تعد عنصر مهم جداً في حياة كل إنسان وفي خلق التعاون والتماسك ورفع المعنويات ومن بعدها يأتي سلوك الانضباط الوظيفي تلقائياً، كما أن المشرف الذي لا يستطيع التعامل بمرونة مع جماعة العمل يكون قد فقد هذا المفتاح وتبقى الأبواب موصدة بينه وبين العمال.

_ أما عندما سألناه عن رأيه في نزع الحواجز الرسمية بينه وبين العمال وتجاوزها لخلق علاقات إنسانية، فإنه أجابنا قائلاً أنا كمسئول مباشر على العمال أعرف مسؤولياتي أين تبدأ وأين تنتهي وعلى العامل أيضاً أن يعرف هذا الشيء، مما يعني أنه عندما يتم تجاوز هذه الحدود الرسمية يجب أن يبقى جو الاحترام وإلا فلا حاجة للعمال بالمشرف، ثم قال نحن في ورشتنا هذه استطعنا أن نكون عائلة واحدة، نعمل مع بعض وكل واحد في الجماعة يبادر لمساعدة البقية ، كما أن المشكل الذي يعني منه عامل في الورشة هو مشكل كل الجماعة، لذا يجب الدمج بين الأسلوب الرسمي والأسلوب غير الرسمي هذا الأخير الذي يكون هو الغالب.

_ وعندما سألتناه هل أنت من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون حاجة إلى استشارة العمال والأخذ بأرائهم، أجابنا قائلاً أنا لا أعرف كل شيء وقد أجد ما أفقده عند أبسط عامل في الورشة فهذا حق وواقع فلا يوجد إنسان كامل، كما أنني أشرك العمال في اتخاذ القرارات لأحثهم على الاجتهاد لكي أجعله يحس أنه عنصر مهم بالنسبة للجماعة وللمؤسسة.

_ وعندما طلبنا منه ترتيب العناصر حسب أهميتها لخلق انضباط وظيفي علق قائلاً كلها مع بعضها مهمة إلا أن تطبيقها مرتبة على أرض الواقع يزيد أهميتها لذلك علينا في البداية مراعاة المعاملة الإنسانية لخلق رابط مبني على الثقة والاحترام بين المشرف والعمال ثم المكافأة التي تعزز هذه العلاقات والروابط، لتأتي في الأخير الرقابة الدقيقة مع العمال الذين يكثرون من الأخطاء حتى وإن كانت المعاملة الإنسانية والمكافأة وهذا كي نصح له الأخطاء ونردعه على تكرارها.

_ في حين أرجع سبب ارتكاب العمال للأخطاء للحالة النفسية للعامل في حد ذاته أو لوجود خطأ في المخطط، ثم يضيف على العموم نسبة الأخطاء في هذه الورشة قليلة لأن العمال يتعاونون بشكل دائم لذلك ينبهون بعضهم البعض فيتقادون الأخطاء.

_ أما عن الكيفية التي يجعل بها العمال المنضبطون يحافظون على هذا السلوك فقد أجب بأنه يكون من خلال التعامل معهم بكل مرونة وثقة مع معاملتهم كذلك معاملة إنسانية والقيام بتشجيعهم بعد كل سلوك منضبط.

_ أما فيما يخص الكيفية التي يجعل بها العمال يقللون من أخطائهم وتهاونهم مع دفعهم لتصحيحها فأجاب بأن هذا يتم من خلال فهم معانات ومشاكل العامل الذي ارتكب الخطأ والبحث عن الأسباب التي جعلته يسلك هذا السلوك، ثم أقوم أنا وبقيّة الزملاء بالتعاون لحل مشاكله أن وجدة حتى ولو بكلمة طيبة تخفف عنه، كما أراجع نفسي كمشرف إن كنت قد أخطأت مع هذا العامل لأصححه، لكن في حالة عدم وجود سبب منطقي يدفع العامل لارتكاب هذا السلوك فسوف يعقب.

_ أما عن تقييمه لسلوك جماعة العمل فأجاب بأن هذه الجماعة هي عائلة بمعنى الكلمة فيها مشاعر الأخوة، الصداقة، الثقة المتبادلة بين الكل والتعاون والتماسك القوي، ثم قال حتى العمال الذين ينضمون إلينا يندمجون بسهولة في هذا الجو

حيث يكون استقبالنا للعمال الجدد مثل استقبال الأسرة للمولود الجديد.

_ في حين كان رأيه عن مراعاة العلاقات الإنسانية عند الاتصال بالعمال لتحقيق الولاء التنظيمي ،أنه شيء ضروري للتفاهم ومعرفة مشاكل العمال وفهم احتياجاتهم وزيادة متانة العلاقات وزيادة تمسك العمال سواء بالجماعة أو بالمؤسسة.

_ ورأيه عن التعزيز المستمر للحفاظ على انضباط العمال فإنه يرى بضرورة التعزيز المادي والمعنوي مع إعطاء كل واحد حقه بكل عدل.

2.7.4. 2. عرض إجابات المقابلة رقم (02): يوم 23. 02. 2011 م مدتها 50 دقيقة

مواصفات المبحوث:

_ الجنس: ذكر

_ السن: 49 سنة

_ المستوى التعليمي: ثانوي

_ الأقدمية: 30 سنة

_ الرتبة الوظيفية: عون تحكم.

_ المنصب: رئيس ورشة المخزن.

_ علق المشرف على كون المرونة الإشرافية تؤدي إلى خلق انضباط وظيفي قائلاً: المرونة الإشرافية والحزم في نفس الوقت هما اللذان يؤديان لخلق انضباط وظيفي للعمال، لأنه للعمال شخصيات مختلفة ونحن المشرفين علينا أن نفهم هذه الشخصيات حتى نتعامل معها بطريقة تخلق الرضا لنا وللعمال في نفس الوقت. ثم قال الحزم لا يعني التسلط وإنما هو معرفة الطريقة والكيفية التي يتم بها التعامل مع العمال بشكل يخلق الاحترام والثقة والتعاون.

_ أما عن رأيه عن نزع كل الحدود الرسمية بينه وبين العمال وهذا بخلق علاقات شخصية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، فقد أجابنا بأن العلاقات الرسمية بين المشرف والعمال وحدها لا يمكن أن تؤدي إلى التعاون والتأخي لأنه في هذه الحالة يصبح العامل يأتي للعمل ليعمل بجهد ويتقيد بالقوانين كي يرضي المشرف الذي يتعامل بلغة القانون فقط، وبالتالي لا بد أن تكون هناك حدود غير رسمية بين المشرف والعمال لأن هذا يزيد التفاعل والعلاقات ويزيد الثقة والتعاون.

_ وعندما سأله إن كان من المشرفين الذين يضمنون أنه بمقدورهم اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون استشارة العمال، أجابنا قائلاً من يضمن هذا من المشرفين فإما هو جاهل لمتطلبات الوظيفة الإشرافية أو هو مغرور، ثم قال الرسول عليه الصلوات والسلام كان هو أدرى من الناس لأن الوحي ينزل عليه وهو من يبشر بهذا الوحي إلا أنه كان يستشير الصحابة رضي الله عنهم ويأخذ بأرائهم، ثم أضاف قائلاً الإشراف هو فن من خلاله يفهم المشرف القرارات العليا أي التي تصدرها

الإدارة وينقلها للعمال في أبسط صورة ممكنة كما أنه في نفس الوقت يفتح المجال للعمال للإدلاء بالرأي ويشاركهم في اتخاذ القرار لأنها تعتبر جزء مهم من صناعة القرار.

_ في حين عندما طلبنا منه أن يرتب لنا العناصر حسب أفضل طريقة تجعل العمال ينضبون، أجبنا قائلاً المعاملة الإنسانية تأتي في المرتبة الأولى لأن العامل إنسان له مشاعره وأحاسيسه يجب مراعاتها وعدم المساس بها ، فالمعاملة الإنسانية هو أول شيء يجذب العامل للمشرف وللجماعة والمؤسسة ثم تأتي المكافأة التي تقضي على التذمر وتزيد الدافعية والحماس، وفي الأخير نلجأ للمراقبة الدقيقة للعمال الذين يكثر من الأخطاء.

_ أما عندما سألناه عن سبب ارتكاب العمال للأخطاء أجبنا بأن هذا قد يرجع لتكوين العامل أو للأخطاء التي تكون في المخطط.

_ وعندما سألناه عن الكيفية التي يجعل بها عماله المنضبطين يحافظون على هذا السلوك، أجبنا بأنه يعتمد على معهم المعاملة الطيبة ويشجعهم ويشاركهم أكثر من غيرهم في اتخاذ القرار حتى يكونوا قدوة للآخرين.

_ في حين أجبنا عن الكيفية التي يعتمدها ليجعل العمال يقللون من الأخطاء ويصحونها ويتجنبونها في المستقبل بأنه في البداية يحاول معرفة السبب الخطأ ثم معالجة هذه الأسباب كأن نغير للعمال وظيفته لأنه لم يستطع التأقلم مع الوظيفة. لكن عند الأخطاء الكبيرة نقوم بالإنداز وعند تكرار الخطأ نطبق العقاب .

_ أما عن تقييمه لسلوك جماعة العمل فأجبنا بأن أغلب العمال ينضبون في العمل ويتعاونون مع بعضهم البعض كما أن هناك علاقات متينة بينهم فهم مثل الإخوة تماماً.

_ وفيما يخص رأيه عن مراعاة العلاقات الإنسانية عند الاتصال بالعمال فأجبنا قائلاً هذا شيء بالغ الأهمية لأن العلاقات الإنسانية هي التي تخلق العلاقات القوية بين العمال فيما بينهم وبينهم وبين المشرف، وبالتالي يصبح العمال مربوطين بالمؤسسة.

_ أما عن رأيه في التعزيز المستمر للحفاظ على انضباط العمال ،فقال هذا شيء لازم فالتعزيز وتقديم المكافآت والزيادة في الأجر هي التي تجعل العامل يستقر في عمله.

7.4.3. عرض إجابات المقابلة رقم (03): 23. 02. 2011 م ، مدتها 35 دقيقة

مواصفات المبحوث:

_ الجنس: ذكر.

_ السن: 51 سنة.

_ المستوى التعليمي: ثانوي.

_ الأقدمية: 30 سنة.

_ الرتبة الوظيفية: إطار.

_ المنصب: رئيس ورشة صناعة الهياكل المعدنية.

_ لقد كان تعليق المشرف على السؤال الأول الذي يتمثل في كون العملية الإشرافية تؤدي للانضباط الوظيفي للعامل، قائلاً أن هناك بعض الحالات من العمال يتم التعامل معهم بمرونة وبعض الحالات يتم تطبيق عليهم القانون وهذا حسب مستوى كل عامل، فالكبار في السن يكونون (مربيين)، وكذلك القدماء، في حين الشباب هم مصدر الفوضى والمشاكل لذلك يجب التعامل معهم بالقانون فقط.

_ في حين أجابنا عندما سألناه عن رأيه عن نزع كل الحواجز الرسمية بينه وبين العمال من خلال خلق علاقات إنسانية والاهتمام بالمشاكل الخاصة بأن هذه الحواجز لا يجب أن تنزع أمام جميع العمال، فعلاقتي بالعمال تتميز بثلاثة صفات، ريس مع مرؤوسيه مع العمال الذين يحترمونه ويطيعون الأوامر وصاديق مع العمال الذين أقدميتهم كبيرة في المؤسسة، وعدو مع العمال الذين شخصيتهم لا تتناسب مع شخصيتي وهم أكثرهم من فئة الشباب.

_ وعندما سألناه إن كان من المشرفين الذين يضمنون أنهم يستطيعون اتخاذ القرارات بمفردهم، قال: أنا أتخذ القرارات بمفردي، والعامل واجبه تنفيذ هذه القرارات، لأنني أنا بدوري أنفذ الأوامر التي تأتيني من الإدارة دون أي نقاش وهذه هي قوانين المؤسسة فالحياة بدون قانون ليست بحياة.

_ في حين عندما طلبنا منه ترتيب العناصر حسب أفضل طريقة تجعل العمال ينضبطون في العمل، أجابنا قائلاً: لا توجد طريقة أفضل من المراقبة الدقيقة لأن التساهل مع العمال يدفعهم للتهاون ولا مبالاة، وبعد المراقبة تأتي المكافأة لأن العامل عندما يأتي للمؤسسة فإنه يأتي ليكسب لذلك نحن

نراقبه ثم نكافئه على قدر الجهد والإنجاز في العمل، أما العلاقات الإنسانية فهي كما قلت سابقا تكون مع بعض العمال، وعندما سألتناه من هم ؟ قال: الذين يكونون أكثر نضج أي الكبار في السن الذين يقدرون معاملتنا لهم بإنسانية وليس الذين يكونون أقل وعي حيث يرون أن معاملتنا الإنسانية لهم هي عدم قدرتنا على أداء وظيفتنا.

_ وأجابنا عن سبب ارتكاب العمال للأخطاء أنه قد يرجع إلى نقص المعلومات الكافية ، فالعمال في هذه الحالة يقومون بإنجاز الأعمال من خلال المخطط الذي تصممه ورشة التخطيط، وبالتالي الخطأ في المخطط يجعل العمال يخطئون.

_ وفيما يخص الكيفية التي يجعل بها العمال المنضبطون يحافظون على هذا السلوك فقد أجابنا قائلا: لقد قلت فيما سبق بأني أراقبهم بدقة ثم أكافأ العامل حسب مجهوده في العمل وعلى انضباطه كذلك، في حين العامل الذي لا ينضبط يجب أن يعاقب حتى يكون عبرة لبقية العمال الآخرين فلا يفكر أحد آخر في أن يسلك هذا السلوك لأنه يعلم ماهي العواقب، وبالتالي أكون قد قلت من الأخطاء وتهاون العمال كما أنني حافظت على السلوك المنضبط.

_ وقد أجابنا عن تقييمه لسلوك جماعة العمل بأن سلوكهم لبأس به ،فسلوك الكبار هو الأكثر انضباطا في حين سلوكات الشباب أغلبها سيئة ، وعندما سألتناه عن علاقتهم ببعض قال: إن علاقتهم ببعض هي علاقة عمل واحترام لبعضهم البعض لأنه من لا يحترم غيره سيعاقب.

_ وعندما سألتناه عن رأيه في مراعاة العلاقات الإنسانية عند الاتصال بالعمال لتحقيق ولائهم للمؤسسة أجاب قائلا: كل ما أعرفه أن العامل يزيد تمسكه بالمؤسسة كلما زاد أجره فيها والعكس صحيح ،وهذا لأن الهم الوحيد للعامل هو كسب الرزق ثم أضاف قائلا: أنا شخصا لو وجدة عملا آخر يضمن لي أجر أكبر لتركته المؤسسة.

_ في حين كان رأيه عن التعزيز المستمر للحفاظ على انضباط العمال، أن التعزيز الذي يراعي الحاجات المادية للعامل (الأجر) هو الذي يحافظ على انضباط العمال كما يدفعهم لزيادة الانجاز.

4.7.4. عرض إجابات المقابلة رقم (04): يوم 24. 02. 2011م ،مدة المقابلة 50 دقيقة

مواصفات المبحوث:

_ الجنس: ذكر.

_ السن: 45 سنة.

_ المستوى التعليمي: جامعي.

_ الأقدمية: 16.

_ الرتبة الوظيفية: إطار.

_ المنصب: رئيس ورشة التقطيع.

_ علق المشرف على كون المرونة الإشرافية تؤدي إلى الانضباط الوظيفي للعمال بأن: المرونة الإشرافية لا تكون مع كل العمال ، لأنه هناك عمال تلتزم معهم القوة حتى يحترموا المشرف ويحترموا القوانين ولا فائدة من استعمال الأسلوب المرن معهم، خاصة وأن هناك عمال يعتمدون إثارة المشاكل وهذا سعيا للحصول على المنصب لأنهم يحبون المسؤولية ويصلون للمشرف حتى وإن كان (وليد فاميلية).

_ أما رأيه نزع الحواجز الرسمية بينه وبين العمال وخلق علاقات ،فهو يرى أن نزع الحواجز والحدود الرسمية يكون مع العمال الذين لديهم أقدمية كبيرة في المؤسسة لأن بينه وبينهم علاقات متينة تشكلت بحكم الفترة الزمنية التي قضوها معا، في حين العلاقات مع العمال الآخرين لا يجب أن تخرج عن إطارها الرسمي لأن المشرف كلما زاد تقربه من العمال قل احترامهم له.

_ أما عندما سأله إن كان من المشرفين الذين يرون أنهم قادرين اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل بمفردهم قال: أنه في بعض الأحيان يأخذ برأي عامل أو اثنان من العمال الذين يثق في أفكارهم ،أما في أغلب الأحيان أتخذ قراراتي بمفردي لأنه حسب رأيي المشرف دائما لديه أفكار أفضل من أفكار العمال ،لأن حتى العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جمعي هم يعرفون ما هو نظري فقط ولا يعرفون التطبيق.

_ في حين عندما طلبنا منه ترتيب العناصر حسب أفضل طريقة تجعل العمال ينضبون وهذا بحكم احتكاكه الدائم بالعمال فقد رتب لنا في الدرجة الأولى المراقبة الدقيقة لأنه حسب رأيه العامل يجب أولاً أن يعرف واجباته بدقة كما يجب أن يعرف كل القوانين والقواعد ومن ثم تأتي المكافأة ، لأنه من خلال المراقبة الدقيقة يتم معرفة من هو العامل المنضبط الذي يستحق المكافأة ومن لا يستحقها، ثم في الأخير تأتي المعاملة الإنسانية التي تكون حسب شخصية العامل.

_ أما عندما سألناه عن سبب ارتكاب العمال للأخطاء أرجع السبب للفترة المحدودة لإنجاز العمل الشيء الذي يجعل العامل يريد أن ينجز عملة في هذه المدة مما يجعله لا يركز انتباهه جيداً وهذا يؤدي للوقوع في الأخطاء.

فسألناه أين دور التوجيه والإرشاد في هذه الحالة فقال: العامل مكون جيداً لذلك إن خطأ يجب معاقبته وليس أرشده.

_ وعندما سألناه كيف تجعل عمالك المنضبون يحافظون على هذا السلوك أجاب بأن المراقبة والمتابعة الدائمة هي التي تجعل العمال يسلكون سلوكات منضبطة، أضف إلى هذا العلاوات التي تكون على أساس التقييط الشهري فالعامل المنضبط هو الذي يأخذ أعلى نقطة وبالتالي يأخذ أفضل العلاوات.

_ في حين أجابنا عن الكيفية التي يجعل من خلالها العمال يقللون من الأخطاء ويتجنبونها مستقبلاً بأنه يعتمد على تطبيق العقاب وهذا بتوبيخ العامل على الخطأ أو كتابة تقرير للإدارة وهي تتكفل بتطبيق العقاب، في حين يجعلهم يصححون هذه الأخطاء من خلال إلزام هذا العامل بعدت أعمال لكي يتعلم وأن لم يفده هذا يتم إعطائه عمل يتناسب مع قدراته كأن ينقل الأغراض من مكان لآخر.

_ أما عن تقييمه لسلوك جماعة العمل فهو يستحسن سلوكهم فهم يطبقون أوامرهم ويؤدون واجباتهم، فسألناه هل يتعاونون فأجاب ليس هناك مجال لعدم التعاون لأن إنجاز العمل يتطلب تضافر جهود الكل.

_ أما عن مراعاة العلاقات الإنسانية عند الاتصال بالعمال لتعزيز الولاء فقد أجاب بأن هذا يتوقف على توفير الإدارة للإمكانيات ثم يضيف الإدارة لا توفر للمشرفين حتى أدنى الشروط وهي في المقابل تأتينا بمدربين ليعلمون كيفية التعامل مع الموارد البشرية.

_ في حين عندما سأله عن رأيه في مداومة التعزيز للحفاظ على الانضباط الوظيفي للعمال أجاب قائلاً: العامل عندما تعطيه حقه وفوق حقه يعمل وينضبط والعكس يحدث عندما لا يحفز لأن العامل يعمل من أجل أن يكسب.

8.4. الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات الفرضية الأولى.

من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الأولى (كلما امتازت العملية الإشرافية بالمرونة أدى ذلك لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال) ومن خلال المقابلات مع المشرفين تم استنتاج مايلي:

_ كبر حجم جماعة العمل يؤثر سلبا على تماسك كما يؤثر على الروح المعنوية للجماعة.

_ المشرف الذي يعرف كيف يهتم بالعمال والعمل في نفس الوقت هو الذي يحضرا بالاحترام والإعجاب والثقة من طرف جماعة العمل كما يؤكد عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة وعمال ورشة المخزن.

_ حجم جماعة العمل له تأثير على قدرة التعامل العقلاني من طرف المشرف مع جميع العمال، حيث أنه كلما زاد حجم جماعة العمل قلت قدرة المشرف على التعامل العقلاني مع كل العمال وكلما قلت حدث العكس.

_ المعاملة العقلانية للمشرف مع كل العمال تلعب دور كبير في رفع المعنويات للعمال وحثهم على التعاون والتماسك الذي يعد من دعائم تحقيق الانضباط الوظيفي، إذ نجد نسبة 71,43 % من عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة، ونسبة 53,33 % من عمال ورشة المخزن يؤكدان بأن التعامل العقلاني للمشرف مع جميع العمال يزيد من تماسكهم ويعاونهم مع بعضهم البعض.

_ المؤهل القيادي للمشرف والذي يملئ عليه احترام القوانين والالتزام بجدول الأعمال هو الذي يمكنه من إنتاج سلوكات تنظيمية واعية عند العمال كونه قدوة سامية يتبعونها. حيث نجد نسبة 57,14 % من عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة يتجهون للاقتداء بالمشرف لأنه يحترم القوانين ويلتزم بجدول الأعمال.

_ الأسلوب الإشرافي في ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة الهياكل المعدنية هو أسلوب عقلاني مرن قابل لامتناسص الصدمات والتكيف لضمان الاستقرار والاستمرار بأقل الأخطاء، إذ يرى المشرف في ورشة صناعة القطع الصغيرة أن المرونة الإشرافية هي مفتاح العلاقات الاجتماعية التي تؤدي للتماسك ورفع الروح المعنوية، في حين الأسلوب الإشرافي المرن في كل من ورشة صناعة الهياكل المعدنية وورشة التقطيع هو أسلوب قائم على السيطرة والتمييز، الشيء الذي ينتج فرد اجتماعي لا يعمل ولا ينضبط إلا من خلال السيطرة، حيث يركز جهوده لتطبيق إجراءات وقوانين العملية الإنتاجية وليس الإنتاج في حد ذاته.

_ شاغلا وظيفة الإشراف في كل من ورشة الهياكل المعدنية وجماعة التقطيع لا يمتلكان مؤهلات المشرف القادر على توجيه العمال نحو الانضباط بل على العكس هما يقومان بوظيفة هدامة تكون عائق أمام تشكيل الانضباط الوظيفي للعمال في المؤسسة، إذ يرى المشرفان أن لغة القانون هي الحل الأنسب لتحقيق انضباطهم، عكس هذا، نسبة كبيرة من العمال في هاتين الورشتين يرون بأن المشرف لا يستحق أن يكون هو المشرف لأنه متسلط.

_ الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار معايير القيادة الإشرافية لشغل هؤلاء الأشخاص هذه المناصب.

_ الثقة المتبادلة فيما بين العمال وبينهم وبين المشرف وزيادة التعاون والاحترام لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الأسلوب العقلاني للمشرف القائم على العدل والمساواة والعكس صحيح.

_ الأسلوب الإشرافي المرن الذي يقوم على أساس العدل والمساواة أو عقلانية التعامل مع جميع العمال والاهتمام بتحقيق أهداف التنظيم والعمال في نفس الوقت، وكذلك النقد البناء والتشجيع وتقييم الجهود هو الذي يحقق تماسك جماعة العمل ويرفع المعنويات، وبالتالي تكون وظيفة الإشراف أحد أهم العمليات التسيير اليومي للموارد البشرية الكفيلة بخلق دعامة قوية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

_ العملية الإشرافية باعتبارها حلقة وصل بين العمال وبين الإدارة فإنها تلعب دور كبير في إرساء أحد أهم أسس الانضباط الوظيفي ألا وهو الروح المعنوية المرتفعة والثقة المتبادلة عند العمال والذي لا يتحقق إلى من خلال الأسلوب المرن .

ومنه يمكننا القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

9.4. الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات الفرضية الثانية .

من خلال بيانات المقابلات مع القيادة الإشرافية وتحليل بيانات جداول الفرضية الثانية (الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في عملية الاتصال يؤدي إلى تحقق الانضباط الوظيفي) استنتجنا مايلي:

_ القيادة الإشرافية في ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن تقوم بفتح قنوات اتصال فاعلة بينها وبين العمال مما يخلق جو العلاقات الإنسانية. فحسب رأي المشرفان هذا يؤدي إلى زيادة التفاعل وتمتين العلاقات وبالتالي زيادة الثقة والتعاون وارتفاع المعنويات إذ تصبح جماعة العمل بمثابة العائلة الحقيقية.

في حين القيادة الإشرافية في ورشة صناعة الهياكل المعدنية وورشة التقطيع لا يقومان بفتح قناة اتصال بينهم وبين العمال إلا مع العمال ذوي المستوى الجامعي.

_ أحد عوامل زيادة ولاء العمال للمؤسسة هو وجود قيادة إشرافية تمتلك المؤهلات التي تخول لها القدرة على التفاعل مع كل عامل في الجماعة ومهما كان مستواه، وهذا بفتح قناة اتصال مثمرة قابلة لتوظيف العلاقات الإنسانية من خلا إشراك العمال في اتخاذ القرارات، فالتفاعل بين المشرف وجماعة العمل لا يتحقق إلا من خلال العلاقات الإنسانية. ويؤكد هذا نسبة 57,14 % من عمال ورشة صناعة القطع الصغيرة الذين أكدوا أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمؤسسة.

_ فتح قناة الحوار التي تتيح الفرصة للعامل كي يدافع على نفسه ويقدم مبرراته يزيد من رضا العمال على النظام ويزيد تمسكهم بالمؤسسة، في حين عدم فتح هذه القناة وعدم تفهم المشاكل الخاصة للعمال يخلق مجتمع منغلق داخل المؤسسة، إذ نجد نسبة 78,4 % من العمال الذين تقدم لهم فرصة لتبرير غيابهم يعتزون بالانتساب للمؤسسة مقابل نسبة 83,3 % من العمال الذين يعاقبون على التأخر والغياب بسبب مشاكلهم العائلية لا يعتزون بالانتساب للمؤسسة.

_ المشرف الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم من خلال الاعتراف بمقترحاتهم وتشجيع وجهة نظرهم وهذا ما أدركه المشرف في ورشة صناعة القطع الصغيرة والمشرف في ورشة المخزن، من إجابتهما على السؤال الثالث في دليل المقابلة.

_ إشراك المورد البشري في عملية اتخاذ القرار هو خطوة ناجحة نحو تجسيد العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال والتي تعد أحد أهم مدخلات الولاء التنظيمي للعمال حيث نجد نسبة 88,9 % من العمال الذين يشاركون المشرف في اتخاذ القرار يعتزون بالانتساب للمؤسسة، هذا الأخير الذي يعد بدوره أحد أهم مؤشرات الانضباط الوظيفي.

_ مراعاة الاحتياجات الإنسانية للعامل من خلال إعطائه فرصة لحل مشاكله الخاصة والعائلية أو مساعدته في حلها يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للعامل.

_ القيادة الإشرافية التي تتمتع بمؤهلات تمكنها من تجسيد العلاقات الإنسانية في تفاعلها اليومي مع العمال هي التي تمكنت من تعزيز الولاء التنظيمي للعمال.

_ نجاح عملية تسيير الموارد البشرية يتوقف على توظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية من خلال التنسيق بين أنشطة العمال وتنمية التعاون بينهم، مع تبسيط الأوامر من خلال التشاور بين المشرف والعمال على طريقة العمل المناسبة، مع تفهم المشاكل الخاصة للعمال، إعطائهم حرية الإدلاء بالرأي وإشراكهم في اتخاذ القرار. لأن كل هذه المؤشرات الإنسانية هي التي تعزز تماسك العمال بجماعة العمل وبالمؤسسة وتزيد من اعتزازهم بالانتساب للمؤسسة الشيء الذي يؤكد بوجود انضباط وظيفي للعمال في هذه المؤسسة.

وبالتالي فإن الفرضية الثانية قد تحققت.

10.4. الاستنتاج الخاص بتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

من خلال تحليلنا لبيانات جداول الفرضية الثالثة (استمرارية عملية التدعيم يحافظ على الانضباط الوظيفي للعمال) والمقابلات مع القيادة الإشرافية نستنتج مايلي:

_ المستوى التعليمي للعمال يؤثر في تحديد الأسلوب الأكثر فاعلية لدفع العمال للانضباط.

_ أقدمية العمال لها تأثير على نوع الأسلوب الأكثر فاعلية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال، حيث أنه كلما زادت أقدمية العمال كلما كان اختيارهم للأسلوب التحفيزي وكلما انخفضت أقدميتهم كان اختيارهم للأسلوب التحفيز القمعي في نفس الوقت، في حين الأسلوب القمعي غير محبذ من الكل.

_ التحفيز الدائم الذي يعد أهم قواعد الوظيفة التي تؤديها عملية التدعيم يدفع العمال للالتزام بالسلوك المقبول وهذا ما يحافظ على انضباطهم الوظيفي، إذ نجد نسبة 60 % من عمال ورشة المخزن أكدوا أن مداومة المشرف على تحفيزهم وتشجيعه على السلوك المنضبط يزيد من تمسكهم بهذا السلوك، ونسبة 57,14 % من عمال ورشة التخزين أكدوا أنهم يتمسكون بالسلوك ويسعون للتخلص من أي سلوك سلبي يعيق انضباطهم في العمل.

_ وظيفة التدعيم القائمة على التعزيز السبي (العقاب) فقط لا يمكنها أن تحافظ على الانضباط الوظيفي للعمال، كما أن التعزيز السلبي وحده يؤدي إلى تفاقم المشاكل وزيادة تكرير العمال للسلوك غير المنضبط. هذا الأسلوب الذي نجده معتمد من طرف المشرف في ورشة صناعة الهياكل المعدنية وورشة التقطيع وهذا ما يفسر لنا معاناة هاتين الورشتين من المشاكل.

_ وظيفة العملية الإشرافية تتحقق من خلال وجود قيادة إشرافية تمتلك قوة إذعان المنفعة باستخدامها لوسائل الترغيب كي تؤثر على سلوكيات العمال الذين يتمسكون بالسلوك المنضبط ويكررونه أملين في الحصول على المكافأة وهذا ما يعرف بأسلوب الحفز الإيجابي، كما تتحقق من خلال امتلاك هذه القيادة قوة إذعان القهر باستعمال أسلوب الدعم السلبي مع احترام شروط تطبيق كل أسلوب . هذا الأمر الذي أدركته القيادة الإشرافية في ورشة صناعة القطع الصغيرة وورشة المخزن.

_ القيادة الإشرافية في مؤسسة الهياكل المعدنية تعتمد سياسة رشيدة في عملية التدعيم تقوم على تقديم الحوافز حسب نوع السلوك مع احترام نوع هذا الحافز والتوقيت الذي يقدم فيه للعامل وهذا أدى إلى تحقيق أهداف الوظيفة التدعيمية وهذا يسهم في إنجاح عملية تسيير الموارد البشرية ككل.

_ شاغل وظيفة تسيير الموارد البشرية يجب أن يكون ذو شخصية متكاملة تمكنه من شغل عدت وظائف، إذ يؤدي وظيفة الإشراف ووظيفة التدعيم ووظيفة الاتصال في نفس الوقت وبفاعلية، حيث أن الإخفاق في إحدى الوظائف يؤدي إلى الإخفاق في الوظائف الأخرى.

_ الانضباط الوظيفي للموارد البشرية والمحافظة عليه يتوقف على إشباع الحاجات الإنسانية والمادية أيضا، هذه الأخيرة التي تكون من وظائف الإدارة ويبقى إشباع الحاجات النفسية والإنسانية للعامل من وظائف القائم على عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية والذي يتمثل في شخص المشرف.

_ نجاح وظيفة العملية التدعيمية يتوقف على نجاح وظيفة العملية الإشرافية التي تقوم بإشباع الحاجات الداخلية للمورد البشري من خلال اعتمادها على المعززات الداخلية كالرضا، الروح المعنوية، الثقة المتبادلة وكرامة العامل، وفي نفس الوقت تتوقف على نجاح وظيفة الإدارة في إشباع الحاجات الخارجية للعامل وهذا من خلال اعتمادها على المعززات المادية بالزيادة في الأجر، منح العلاوات وإعطاء التقارير الإيجابية. مع مراعاة التناسق بين التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي.

التعزيز السلبي من خلال تطبيق العقاب في المراحل الأولى لنشوء السلوك مع الحزم وتجنب إهدار كرامة العامل، وهذا يعني أن المطبق للعقاب يكون هو مصدر للحوافز التي تشبع حاجات المورد البشري.

ومنه فإن الفرضية الثالثة قد تحققت.

11.4. الاستنتاج العام.

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في دراسة متغيرات الفرضية الأولى ومتغيرات الفرضية الثانية والثالثة يمكننا أن نلخص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها في مايلي:

_ المشرف الذي يعرف كيف يهتم بالعمال والعمل في نفس الوقت هو الذي يحضنا بالاحترام والإعجاب والثقة من طرف جماعة العمل

_ المعاملة العقلانية للمشرف مع كل العمال تلعب دور كبير في رفع المعنويات للعمال وحثهم على التعاون والتماسك الذي يعد من دعائم تحقيق الانضباط الوظيفي، ويبقى حجم جماعة العمل له تأثير على قدرة التعامل العقلاني من طرف المشرف مع جميع العمال، حيث أنه كلما زاد حجم جماعة العمل قلت قدرة المشرف على التعامل العقلاني مع كل العمال وكلما قلت حدث العكس.

_ المؤهل القيادي للمشرف والذي يملئ عليه احترام القوانين والالتزام بجدول الأعمال هو الذي يمكنه من إنتاج سلوكيات تنظيمية واعية عند العمال كونه قدوة سامية يتبعونها.

_ الثقة المتبادلة فيما بين العمال وبينهم وبين المشرف وزيادة التعاون والاحترام لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الأسلوب العقلاني للمشرف القائم على العدل والمساواة والعكس صحيح.

_ الأسلوب الإشرافي المرن الذي يقوم على أساس العدل والمساواة أو عقلانية التعامل مع جميع العمال والاهتمام بتحقيق أهداف التنظيم والعمال في نفس الوقت، وكذلك النقد البناء والتشجيع وتقييم الجهود هو الذي يحقق تماسك جماعة العمل ويرفع المعنويات، وبالتالي تكون وظيفة الإشراف أحد أهم العمليات التسييرية اليومي للموارد البشرية الكفيلة بخلق دعامة قوية لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

_ العملية الإشرافية باعتبارها حلقة وصل بين العمال وبين الإدارة فإنها تلعب دور كبير في إرساء أحد أهم أسس الانضباط الوظيفي ألا وهو الروح المعنوية المرتفعة والثقة المتبادلة عند العمال والذي لا يتحقق إلى من خلال الأسلوب المرن .

_ كلما امتازت العملية الإشرافية بالمرونة أدى ذلك لتحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

_ فتح قنوات اتصال فاعلة بين القيادة الإشرافية وبين العمال يخلق جو العلاقات الإنسانية. فحسب وهذا يؤدي إلى زيادة التفاعل وتمتين العلاقات وبالتالي زيادة الثقة والتعاون وارتفاع المعنويات إذ تصبح جماعة العمل بمثابة العائلة الحقيقية.

_ أحد عوامل زيادة ولاء العمال للمؤسسة هو وجود قيادة إشرافية تمتلك المؤهلات التي تخول لها القدرة على التفاعل مع كل عامل في الجماعة ومهما كان مستواه، وهذا بفتح قناة اتصال مثمرة قابلة لتوظيف العلاقات الإنسانية من خلا إشراك العمال في اتخاذ القرارات، فالتفاعل بين المشرف وجماعة العمل لا يتحقق إلا من خلال العلاقات الإنسانية

_ فتح قناة الحوار التي تتيح الفرصة للعامل كي يدافع على نفسه ويقدم مبرراته يزيد من رضا العمال على النظام ويزيد تمسكهم بالمؤسسة، في حين عدم فتح هذه القناة وعدم تفهم المشاكل الخاصة للعمال يخلق مجتمع مغلق داخل المؤسسة.

_ المشرف الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم من خلال الاعتراف بمقترحاتهم وتشجيع وجهة نظرهم .

_ إشراك المورد البشري في عملية اتخاذ القرار هو خطوة ناجحة نحو تجسيد العلاقات الإنسانية في عملية الاتصال والتي تعد أحد أهم مدخلات الولاء التنظيمي للعمال ، هذا الأخير الذي يعد بدوره أحد أهم مؤشرات الانضباط الوظيفي.

_ مراعاة الاحتياجات الإنسانية للعامل من خلال إعطائه فرصة لحل مشاكله الخاصة والعائلية أو مساعدته في حلها يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للعامل.

_ القيادة الإشرافية التي تتمتع بمؤهلات تمكنها من تجسيد العلاقات الإنسانية في تفاعلها اليومي مع العمال هي التي تمكنت من تعزيز الولاء التنظيمي للعمال.

_ نجاح عملية تسيير الموارد البشرية يتوقف على توظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية من خلال التنسيق بين أنشطة العمال وتنمية التعاون بينهم ،مع تبسيط الأوامر من خلال التشاور بين المشرف والعمال على طريقة العمل المناسبة، مع تفهم المشاكل الخاصة للعمال ،إعطائهم حرية الإدلاء بالرأي وإشراكهم في اتخاذ القرار. لأن كل هذه المؤشرات الإنسانية هي التي تعزز تماسك العمال بجماعة العمل وبالمؤسسة وتزيد من اعتزازهم بالانتماء للمؤسسة الشيء الذي يؤكد بوجود انضباط وظيفي للعمال في هذه المؤسسة.

_ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في عملية الاتصال يؤدي على خلق انضباط وظيفي.

_ التحفيز الدائم الذي يعد أهم قواعد الوظيفة التي تؤديها عملية التدعيم يدفع العمال للالتزام بالسلوك المقبول وهذا ما يحافظ على انضباطهم الوظيفي.

_ وظيفة التدعيم القائمة على التعزيز السبي (العقاب) فقط لا يمكنها أن تحافظ على الانضباط الوظيفي للعمال، كما أن التعزيز السلبي وحده يؤدي إلى تفاقم المشاكل وزيادة تكرير العمال للسلوك غير المنضبط.

_ وظيفة العملية الإشرافية تتحقق من خلال وجود قيادة إشرافية تمتلك قوة إذعان المنفعة باستخدامها لوسائل الترغيب كي تؤثر على سلوكيات العمال الذين يتمسكون بالسلوك المنضبط ويكررونه أملين في الحصول على المكافأة وهذا ما يعرف بأسلوب الحفز الإيجابي، كما تتحقق من خلال امتلاك هذه القيادة قوة إذعان القهر باستعمال أسلوب الدعم السلبي مع احترام شروط تطبيق كل أسلوب.

_ تقديم الحوافز حسب نوع السلوك مع احترام نوع هذا الحافز والتوقيت الذي يقدم فيه للعامل يؤدي إلى تحقيق أهداف الوظيفة التدعيمية وهذا يساهم في إنجاح عملية تسيير الموارد البشرية ككل.

_ شاغل وظيفة تسيير الموارد البشرية يجب أن يكون ذو شخصية متكاملة تمكنه من شغل عدت وظائف، إذ يؤدي وظيفة الإشراف ووظيفة التدعيم ووظيفة الاتصال في نفس الوقت وبفاعلية، حيث أن الإخفاق في إحدى الوظائف يؤدي إلى الإخفاق في الوظائف الأخرى.

_ الانضباط الوظيفي للموارد البشرية والمحافظة عليه يتوقف على إشباع الحاجات الإنسانية والمادية أيضا، هذه الأخيرة التي تكون من وظائف الإدارة ويبقى إشباع الحاجات النفسية والإنسانية للعامل من وظائف القائم على عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية والذي يتمثل في شخص المشرف.

_ نجاح وظيفة العملية التدعيمية يتوقف على نجاح وظيفة العملية الإشرافية التي تقوم بإشباع الحاجات الداخلية للمورد البشري من خلال اعتمادها على المعززات الداخلية كالرضا، الروح المعنوية، الثقة المتبادلة وكرامة العامل، وفي نفس الوقت تتوقف على نجاح وظيفة الإدارة في إشباع الحاجات الخارجية للعامل وهذا من خلال اعتمادها على المعززات المادية بالزيادة في الأجر، منح العلاوات وإعطاء التقارير الإيجابية. مع مراعاة التناسق بين التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي. التعزيز السلبي من خلال تطبيق العقاب في المراحل الأولى لنشوء السلوك مع الحزم وتجنب إهدار كرامة العامل، وهذا يعني أن المطبق للعقاب يكون هو مصدر للحوافز التي تشبع حاجات المورد البشري.

_ استمرارية عملية التدعيم يحافظ على الانضباط الوظيفي للعمال.

_ يتحقق الانضباط الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال عمليات التسيير اليومي للموارد البشرية المتمثلة في الإشراف، الاتصال والتدعيم.

الخاتمة

من خلال تناولنا السوسولوجي لموضوع الدراسة الذي يبحث عن واقع الانضباط الوظيفي للعمال بالمؤسسة الجزائرية في ظل عملية تسيير الموارد البشرية، انطلاقاً من الافتراض الذي يقول أن تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال يكون من خلال المرونة الإشرافية، وتوظيف العلاقات الإنسانية في العملية الاتصالية واستمرار عملية التدعيم.

ومن خلال اختبارنا لهذا الافتراض على واقع مؤسسة البناءات المعدنية (CR-METAL) تبين لنا أن المؤسسة الجزائرية قد أدركت أن المورد البشري يشكل بلا منازع الثروات الحقيقية كونه يلعب أدوار حيوية في صنع ونجاح المؤسسات، كما أدركت أن عملية تسيير الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها هي أنجع الوسائل لاستثمار هذه الموارد، إلا أنها لم تدرك بعد أن نجاح عملية تسيير الموارد البشرية يتوقف على طبيعة وشخصية المسير البشري الذي يقوم بوظائف هذه العملية، لذا نجدها لا تولي أي اعتبار للمؤهلات الفنية التي يجب أن تتوفر في هذا المسير خاصة المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغل وظيفة التسيير اليومي للموارد البشرية والتي تتمثل في العملية الإشرافية، الاتصالية والتدعيمية.

كما أن القيادات الإدارية في المؤسسة لم تدرك بعد أن السلوك التنظيمي للفرد ينتج من سلوك الجماعة التي يعمل معها، لذلك هي لا تأخذ بنمو وتطور جماعات العمل النمو الذي لا يقصد به النمو في السن إنما هو زيادة التماسك وقوة الروابط والثقة والتفاهم والألفة والمودة والتعاون، إذ وجدنا الجماعات التي تحتوي على أكبر عدد من العمال هي عبارة عن مجموعة من الأفراد بدون روابط ولا مشاعر قوية وثقة وتفاهم بينهم. هذا الشيء الذي يعد من أخطر المشاكل التي تؤدي إلى فشل المؤسسات. لأن الروح المعنوية للعمال التي تنتج من خلا التماسك الاجتماعي بين العمال، وقوة الروابط تعزز انضباط العمال في العمل.

هذه الروابط والعلاقات الاجتماعية لن تتوفر ما لم تقم إدارة المؤسسة بتوفير قيادات تسييرية تتمتع بالمؤهلات والفنيات القيادية التي تمكنها من التوفيق بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ، من خلال تجسيد العلاقات الإنسانية في اتصالاتها مع المورد البشري وإدراكها للاختلاف بين احتياجات العمال وقدراتهم والعمل على إشباعها وهذا بتنوع التعزيزات المقدمة وتكاملها واتساقها لأن هذا يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الانضباط ويحافظ عليه لأنه معروف في نظرية التعزيز أن السلوك الذي يعزز بالمكافأة ويتم ويكرر في حين السلوك الذي لا يعزز يتوقف ولا يستمر .

وعليه يمكن أن نعتبر من تجربة حياة مؤسسة البناءات المعدنية كأحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتفادي الأخطاء والهفوات، واعتماد أسلوب ناجح وفعال في التسيير يحتكم إلى اعتماد الاتصال والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية الحقيقية بكل جوانبها وفي جميع المجالات لربح ثقة العمال وكسب مصداقيتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وجعلهم مرتاحون أكثر في ميدان العمل ويكون هدفهم الرئيسي الرفع من مجهودهم، ذلك بغية تحقيق التنمية والازدهار للمؤسسة وبالتالي التنمية الشاملة.

هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري والسلوكي لأفراد المجتمع الجزائري وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم وتحكمهم خاصة في ميدان عملهم.

لأن فهم الأطر الثقافية والجذور التاريخية للمجتمع الجزائري يؤدي حتما إلى فهم أخلاقيات التسيير والقيادة والمعاملة بين العمال في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، كما أن تأثير الأطر الثقافية والجذور التاريخية على أساليب وطرق المعاملة في المؤسسات من الناحية التنظيمية سوف يؤدي إلى إمكانية اعتماد وتبني قواعد عملية نابعة من الواقع المعاش للفرد الجزائري لاستعمالها في رسم وتوجيه مسار المؤسسة الجزائرية نحو الطريق الصحيح الهادف إلى تحقيق الصورة العامة التي تخدم العمال والقيادة الإشرافية والقيادة الإدارية في نفس الوقت وتشجيع حاجات كل الأطراف المكونة لها.

الملاحق

الاستمارة:

استمارة بحث حول موضوع :

الانضباط الوظيفي في المؤسسة الجزائرية في ظل تسيير الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني بالبلدية

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية وتعتبر مساهمة في البحث العلمي.

المتغيرات المستقلة الثابتة :

1_ السن:

2_ الحالة المدنية: أ.متزوج ب.أعزب ج.أرمل د.مطلق

3_ المستوى التعليمي: أ.جامعي ب.ثانوي ج.متوسط د.ابتدائي

4_ الأقدمية:

5_ القسم الذي تعمل فيه:

6_ الرتبة المهنية:

بيانات الفرضية (1): كلما امتازت العملية الإشرافية بالمرونة أدى ذلك إلى تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال.

7_ أي نوع تصنف رئيسك المباشر؟: أ. نوع يهتم بالعمل وجودة الإنتاج

ب. نوع يهتم بشؤون العمال ج. نوع يهتم بالعمال والعمل معا

8_ ما هو شعورك ناحية رئيسك المباشر؟: أ. معجب به وثق فيه

ب. تحترمه لأنه رئيسك ج. تحذره ولا تثق فيه

9_ هل ترى أن رئيسك المباشر يتميز بالعقلانية في تعامله مع جميع العمال؟:

أ. نعم لا

10_ في حالة الإجابة نعم كيف ينعكس هذا على فريق العمل؟: أ. تماسك وتعاون

ب. احترام متبادل بين العمال ج. ليس هناك أثر

11_ في حالة لا كيف ينعكس هذا على فريق العمل؟: أ. انخفاض الروح المعنوية

ب. الصراع بين العمال ج. عدم احترام القوانين واللوائح

12_ هل المشرف يلتزم بجدول الأعمال ويحترم القوانين؟: أ. نعم ب. لا

13_ في حالة نعم هل يدفعك هذا إلى؟: أ. احترام المشرف ب. الاقتداء بالمشرف

ج. لا تبالي

14_ ماهي طريقة المشرف في مراقبة العمال؟: أ. الضغط والتشدد

ب. يرشد ويوجه بكل موضوعية ج. غير مبالي

رأي آخر

15_ عندما يوجهك المشرف في العمل هل يحدث هذا؟: أ. غالبا ب. أحيانا

ج. نادرا

16_ عندما ينتقد المشرف العمال لعدم احترام القوانين هل يقوم؟: أ. ينتقد العامل نفسه وأمام زملاء

ب. الشخص على أخطائه على انفراد

17_ عندما تتميز بانضباطك واحترامك للقوانين هل يشجعك المشرف ويمدحك أمام زملاء؟:

أ. نعم ب. لا

18_ هل تعتقد أن رئيسك المباشر يستحق أن يكون في هذا المنصب؟: أ. نعم

ب. لا

19_ في حالة الإجابة لا لماذا؟: أ. لأنه متسلط ب. لأنه لا يحترم العمال

ج. لا يحترم تطبيق القوانين واللوائح

20_ في رأيك ماهي العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية؟: أ. التعامل المرن من طرف

المشرف الثقة المتبادلة بينك وبين زملاء

رأي آخر

بيانات الفرضية(2): الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في عملية الاتصال يحقق الانضباط الوظيفي

للعمال.

21_ هل تتوفر لديك المعلومات الكافية عن العمل وأهدافه وعن القوانين واللوائح المعمول بها؟:

أ. معظمها بعضها لا أدري

22_ هل سبق وارتكبت خطأ في العمل بسبب نقص الشروح الكافية عن كيفية العمل؟: أ. نعم

ب. لا

23_ هل سبق لك ولزملائك أن شاركتكم المشرف في اتخاذ قرار متعلق بالعمل؟: أ. نعم

ب. لا

24_ في حالة الإجابة نعم ما هو شعورك؟: أ. الاطمئنان على مستقبلك في المؤسسة

ب. تزيد من ولائك للمؤسسة ترتفع معنوياتك

25_ هل تحصل على التوجيه من المشرف كلما كنت بحاجة إليه؟: أ. نعم ب. لا

- 26_ هل يشجع المشرف اقتراحاتك ويستمع لأرائك؟: أ.نعم ب.لا 2_
 في حالة لا ما هو ردة فعلك؟: أ.تستعد لترك المؤسسة كلما سنحت الفرصة
 ب.تتغيب وتتأخر عن العمل لا يهتمك لأن الزملاء يستمعون إليك
- 28_ عندما تغيب أو تتأخر عن العمل كيف يتعامل معك المشرف؟: أ.يطبق العقاب دون محاولة
 معرفة السبب ب.يعطيك فرصة للتبرير ثم يسامحك إن كان تبريرك مقبولاً ويعاقبك إن كان
 العكس ج.يعاقبك حتى وإن كانت لديك مشاكل خاصة لأنه يرى بأن مشاكلك الخاصة يجب أن
 تبقى خارج مجال العمل
- 29_ هل يستمع المشرف لشكاوي العمال ويحاول معالجتها؟: أ.غالبا ب.أحيانا
 ج.نادرا
- 30_ هل يجتمع بك الرئيس المباشر خارج أوقات العمل ويسألك عن أحوالك الخاصة وعن مشاكلك
 مع اقتراح المساعدة؟: أ.نعم ب.لا
- 31_ هل تعتز بانتسابك لهاته المؤسسة؟: أ.نعم ب.لا
- 32_ في حالة نعم لماذا؟:
- 33_ في أي خانة تصنف نوع اتصال المشرف بالعمال؟: أ.تقديم الأوامر ومتابعة تنفيذها
 ب.تساوٍ حول طريقة العمل واهتمام بالعلاقات الإنسانية
- 34_ في رأيك ماهي العوامل التي تزيد من ولاء العمال للمؤسسة؟: أ.التواصل الدائم مع العمال
 والاهتمام بالجانب الإنساني ب.توفر كل المعلومات عن كيفية العمل وعن القوانين
 واللوائح
- رأي آخر
- بيانات الفرضية(3): استمرارية عملية التدعيم يحافظ على الانضباط الوظيفي للعمال.
- 35_ ماهي الأساليب الأكثر فاعلية التي تدفعك للانضباط؟: أ.قمعية ب.تحفيزية
 ج.قمعية وتحفيزية في نفس الوقت
- 36_ هل يداوم المشرف على التشجيع والتحفيز كلما انضبط العمال؟: أ.نعم ب.لا

37_ في حالة الإجابة نعم ماهي ردة الفعل؟: أ.الاندفاع إلى التمسك بهذا السلوك وتكراره
ب.التخلص من السلوكيات غير المنضبطة

رأي آخر

38_ هل يداوم المشرف على تقديم العقاب كلما كانت السلوكيات السلبية؟: أ.نعم
ب.لا

39_ في حالة نعم ماهي ردة الفعل؟: أ.ترضى وتعتزف بالخطأ ثم تسارع للتغير للأحسن
ب.تتذمر من العقاب .تكرار السلوك تحديا لسلطة المشرف

40_ في حالة تكرار السلوك تحديا لسلطة المشرف هذا لأنه؟: أ.طبق عليك عقوبة لا تستحقها
ب.طبق عليك العقاب ولم يطبقه على زميل لك يستحقه .يطبق عليك العقاب كلما أخطأت
ونادرا ما يشكرك ويمدحك عندما تنضبط

41_ هل يتم تقديم الحوافز المناسبة للسلوك المنضبط بالشكل المناسب والوقت المناسب؟:
أ.نعم ب.لا

42_ في رأيك سبب التذير في المؤسسة والتهاون والغياب يرجع إلى؟: أ.نقص الإرشاد والتوجيه
ب.غطرسة وتسلسل المشرفين عدم استجابة الإدارة لمطالب واحتياجات العمال

43_ هل التحفيز الدائم للسلوكيات المنضبطة وكذلك العقاب الدائم للسلوكيات السلبية كفيلا بالحفاظ
على الانضباط الوظيفي للعمال؟: أ.نعم ب.لا

44_ لماذا في الحالتين؟:

45_ في رأيك كيف يتحقق الانضباط الوظيفي للعمال في المؤسسة

الجزائرية؟:

دليل المقابلة:

1_ في دراستنا هذه نرى أن المرونة الإشرافية تؤدي إلى خلق انضباط وظيفي للعمال فما هو تعليقك على هذا؟.

2_ ما رأيك في نزاع كل الحواجز والحدود الرسمية بينك وبين عمالك وهذا يتجاوزها إلى خلق علاقات شخصية والاهتمام بالمشاكل الخاصة للعمال؟.

3_ هل أنت من المشرفين اللذين يرون أنهم قادرون على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة العمل دون الحاجة إلى استشارة العمال والأخذ بأرائهم؟.

4_ بحكم احتكاكك الدائم بالعمال رتب لنا هذه العناصر حسب أفضل طريقة تجعلهم ينضبون:

- المراقبة الدقيقة

- المكافأة والتحفيز

- المعاملة الإنسانية

5_ هل ارتكاب العمال للأخطاء راجع إلى النقص في المعلومات الكافية؟.

6_ كيف تجعل العمال المنضبون يحافظون على هذا السلوك دائما؟.

7_ كيف تجعل العمال يقللون من أخطائهم وتهاونهم وتجعلهم يصححونها ويتفادون الوقوع فيها مستقبلا؟.

8_ ما هو تقييمك لسلوك جماعة العمل التي تشرف عليها وهذا بعد مرور عدت سنوات؟.

9_ ما رأيك في مراعاة العلاقات الإنسانية عند الاتصال بالعمال لتحقيق ولائهم للمؤسسة؟.

10_ ما رأيك في استمرارية التعزيز للحفاظ على انضباط العمال؟.

قائمة المراجع

- 1_ الأزهرى محي الدين ، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد . دار الفكر العربي، القاهرة ، 1997 .
- 2_ حريم حسين ، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) . دار الحامد، الأردن، 2004 .
- 3_ المولستان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي ، عمان ، 2004م، ط1.
- 4_ كشرود عمار الطيب ، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري(إنجليزي،عربي). جامعة قار يونس بن غازي، 1994م، ط1.
- 5_ William (w) et autre. la Gestion des Ressources humaines. Editeurs. 2 édition.
- 6_ غيث محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 7_ الأعرجي عاصم ، دراسة معاصرة في التطوير الإداري (منظور تطبيقي) . دار الفكر، عمان، 1995م ، ط1.
- 8_ عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992م، ص74.
- 9_ رتيمي الفضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية). :بن مرابط، الجزائر، 2009م، ط1.
- 10_ القربوتي محمد قاسم ، زويلف مهدي حسن ، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات الوظيف). المطابع المركزية، عمان، 1993م، ط3.
- 11_ عوض عامر ، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008م، ط1.
- 12_ عبد الوهاب محمد علي ، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس ، القاهرة.

13_ فرحات أحمد ، رفع الروح المعنوية وتحفيز العمال .دكتورة إبراهيم العتام، 16-02-2010م،
أنظر:

www. Hrdiscussion.com .

14_ فاندرسال وليم ، دراسات في السلوك الإنساني (المشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية) ،ترجمة الجوهرى عبد الهادي وآخرون،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998م، ط1.

15_ بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000م، ط2.

16_ Sekion (B) et autre .Gestion des Ressources humaines. Canada .de boeck Université . 2004.2 édition .

17_ تقيّة محمد المهدي المدعو حسان ، الانضباط الذاتي للعمال بالمؤسسة الجزائرية . جامعة الجزائر، دكتوراه دولة 2006_2007 م .

18_ Viargues . le guide du Manager d' équipe . ed d'organisation .2001.

19_ Grawitz (M).Lexique des Sciences sociales.Pairis .ed Dalloz.6 édition.

20_ الرشدان عبد الله ، علم الاجتماع التربوية ، دار الشروق، عمان، 1999م

21_ دعيس محمد يسري ، الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999م

22_ شيحا إبراهيم عبد العزيز ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت، 1984م، ص402.

23_ العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، عمان، 2005م، ط3.

24_ عطية مصطفى كامل أبو العزم ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.

25_ محمد أبو شنب جمال ، العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل) ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2006م.

26_ عطية عبد الحميد ، مفاهيم وأسيات في طريقة العمل مع الجماعة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 م .

- 27_ شهيب محمد علي ، دراسة في الفكر الإداري الحديث: السلوك الإنساني الحديث ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م.
- 28_ عاشور أحمد سقر ، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) ، دار النهضة العربية بيروت، 1983م.
- 29_ سلمي محمود جمعة ، ديناميكية العمل مع الجماعة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997م.
- 30_ رشوان حسين عبد الحميد ، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، 1997م.
- 31_ عبد القادر طه فرج ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1986م، ط5.
- 32_ أحمد عبد الله مجدي ، السلوك الاجتماعي ودينامياته ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 33_ رضوان شفيق، السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1994م، ط1.
- 34_ Mattez (B). la Sociologie industrielle. Paris. P.U.F. 2 édition. 1995.
- 35_ عامر سعيد ليس ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايدس رقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998م، ط2.
- 36_ زواتيني عبد العزيز ، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين ، ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، البلدية، 2006-2007م.
- 37_ عطية عبد الحميد ، سلمي محمود جمعة ، العمل مع الجماعات (الدراسة والعمليات) ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001م.
- 38_ شادي على الفقيه، تحفيز الموظفين (السلسلة الإدارية الحديثة)، دار نوبليس، بيروت ، 2005م، ط1، ص57.
- 39_ زعتر جازية ، أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1999م، ط2.
- 40_ Horld (S). Fonction et activité Syndicale : la négociation de correction. Collective Bit Céréne .1987.
- 41_ Brance (B) , Building Organizational Commitment : the SouCalization of Managers in work Organizations, Adminstrative Science Quarterly, 1974 نقلا

عن عودة المعاني أيمن ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، عمان ، 1996م، ط1.

42_ عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006م، ط1.

43_ عودة المعاني أيمن ، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان، 1996م، ط1.

44_ مدحت محمود أبو النصر ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل

المنظمة ، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005م، ط1.

45_ النجار محمد عدنان ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الإشعار، دمشق، 1994م-1995م.

46_ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2004م.

47_ محمد حمادات محمد حسن ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في

المدارس ، دار حامد، عمان، 2006م، ط1.

48_ السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص332.

49_ محمد جاسم محمد ، نظريات التعلم، دار الثقافة، عمان، 2007م، ط1.

50_ بدوي احمد زكي ، معجم مصطلحات العمل (انكليزي، فرنسي، عربي) ، دار الكتاب المصري،

القاهرة، 1988 م، ط 1.

51_ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003م.

52_ منتدى تسيير الموارد البشرية، مفهوم تسيير الموارد البشرية. 18-01-2011م، أنظر الموقع:

www.infotechaccountants.com

53_ حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر،

عمان، 2005م.

54_ مؤيد سعيد السالم ، حرحوش عادل ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب

الحديث، الأردن، 2002م.

55_ رفعت عثمان ، الإدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع ، دار الفكر العربي،

مصر، 1982م.

56_ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004م.

57_ François (P), Jean (N), les pratique le Gestion des Ressources humaines.

Paris : Edition du Seuil , 2000,.

- 58_ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002م.
- 59_ كشواي باري ، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق ،مصر ، 2006م، ط2.
- 60 _Shimon (D), Tania (J), la Gestion des Ressources humaines. France: Renouveou pédagogique, 2002,3 édition, P04.
- 61 _ محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، در وائل، الأردن ، 2003م، ط1.
- 62_Serge Vallemont , Gestion des Ressources humaines dans d'administration. Paris: la documentation, 1999,P26.
- 63 _ غربي علي ، سلطانية بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002م.
- 64 _ الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003م، ط1.
- 65 _ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار غريب، وهران ، 2004م، ط2.
- 66 _ عنصر يوسف ، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر ، مختبر علم الاجتماع الاتصال، قسنطينة، 2007.
- 67 _ الجوهري عبد الهادي ، علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998م .
- 68 _ عبيدات سهيل أحمد ، القيادة أساسيات، نظريات، مفاهيم ، إربد عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007م، ط1، ص ص21،22.
- 69 _ عباس صلاح ، تنمية مهارات مسؤولي الإشراف ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2007م.
- 70 _ الشنواني صلاح ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995م.
- 71 _ Stephen (R), 63Proposition pour diriges son équipe. , Paris, Villages mondiale_2004,P49.
- 72 _ جرينبرج جيرالد ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة رفاعي محمد ، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004م، ص596.
- 73 _ إنتصار يونس ، السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000م.

- 74_ أشواك شاندا شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية . ترجمة الخزامي عبد الحميد ،: دار الفجر، القاهرة ، 2002م، ط1.
- 75_ المصري سعيد محمد ، التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، دار الجامعة، الإسكندرية، 1999م.
- 76_ Guglaine (D), Christione (M), la maitrise de la Gestion des Ressources humaines. Paris, Assistance publique, 2000, P12.
- 77_ الصريفي محمد ، التنسيق الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ط1، ص121.
- 78_ الداھري صلاح حسن ، سيكولوجية التوجيه المهني، دار وائل للنشر، عمان، 2005م، ط1.
- 79_ دويدار عبد الفتاح محمد ، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 80_ مجدي أحمد عبد الله ، السلوك الاجتماعي ودينامياته . دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994م.
- 81_ العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الكويت، 2002م.
- 82_ سويدان طارق ، باشرحيل فيصل ، صناعة القائد . بيروت، 2000م، ط1.
- 83_ شفيق محمد ، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
- 84_ الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003م.
- 85_ القذافي رمضان محمد ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997م، ط1.
- 86_ المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان، 1995م، ط2، ص175، 176.
- 87_ المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان، 1995م، ط2.
- 88_ طريف شوقي وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة.

- 89_ الطنوبي محمد محمد عمر ، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001م.
- 90_ Alex (M) ,la nouvelle communication . Paris, Armond Colin ,2000, P94.
- 91_ عبوي زيد منير ، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة ،عمان، 2007م، ط1، ص89.
- 92_ الصريفي محمد ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م، ط1 ، ص114-120.
- 93_ Jean Marie (P), Gestion des Ressources humaines. Paris ,10 édition, 2003, P237.
- 94_ Loic (C) et autre , Gestion des Ressources humaines, Pratique et éléments de théorie, Pris ,Dunod,1997,P99.
- 95_ حسن راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1999م، ص191.
- 96_ يونس عبد الغفور ، نظريات التنظيم والإدارة ، المكتب العربي الحديث، مصر، 1997م، ص214.
- 97_ دويدار عبد الفتاح محمد ، سيكولوجية التفاعل الإنساني والاتصال الجمعي والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية. بيروت، 1995م، ص179
- 98_ كنعان نواف ، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة ،عمان، 1995م، ط5، ص404.
- 99_ John R (S), Jens G (H), Comportement humain et organisation. Paris, Village Mondial, 2002,2 édition ,P432.
- 100_ محمد عبد الله عبد الرحمان ، أساسيات الإدارة والتنظيم. بدون دار النشر، دون بلد، 1992م، ط3، ص68.
- 101_ حلوة محمد فوزي ، العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات) ، دار أجان دين، الرياض، 2007م، ط1، ص171-172.
- 102_ نائف برنوطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان ، 2004م، ط2، ص156.

- 103_ قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، مؤسسة الناشر والمعارف، الإسكندرية، ص297.
- 104_ الزغول عماد ، نظريات التعلم، دار الشروق للنشر، عمان ، 2003م، ط1، ص84.
- 105_ ريجيو رونالد ، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة حلمي فارس ، دار الشروق ، عمان، 1999م، ط1، ص257
- 106_ شايوش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق، عمان، 2000م، ط3، ص208.
- 107_ عدون ناصر دادي ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م، ص ص69، 70.
- 108_ عاشور أحمد سقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989م، ص81.
- 109_ محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1985م، ص351.
- 110_ Jean Marie (P), Ressources humaines, Pris, Vuibert, 2009,11 édition ,P433.
- 111_ القربوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، المكتبة الوطنية، عمان، 1997م، ط2، ص49.
- 112_ Poul (M), John (R), Economie organisation et Management. De Boeck et larcier S.a, 1997, P57.
- 113_ الجوهري عبد الهادي ، معجم علم الاجتماع ، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999م، ص78.
- 114_ الحناوي محمد صالح ، سلطان محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997م، ص260.
- 115_ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، 1992م، ص217
- 116_ الصحاف حبيب ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي إنجليزي) ، بيروت، 1997م، ط1، ص31.

- 117_ عناية غازي ، منهجية البحث العلمي. دار المناهج، عمان، 2008م، ص78.
- 118_ عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي. دار وائل، عمان، 1997م، ص47.
- 119_ بوحوش عمار ، الذنبيات محمد ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995م، ص66.
- 120_ زويلف مهدي ، طراونية تحسين ، منهجية البحث العلمي. دار الفكر، عمان، 1998م، ط1، ص73.
- 121_ أنجرس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . ترجمة صحراوي بوزبرة وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004م، ص197.
- 122_ همام طلعت ، قاموس العلوم الاجتماعية والنفسية، دار عثمان، عمان ، 1984م، ص72.