



**Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Ziane Achour University of Djelfa  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Département of Sociology**

**PhD thesis in Sociology  
Sociology of organization and work  
:Thesis Title**

**Managing the timing of the work of the Algerian institution  
in light of the sociocultural changes of the  
organization(Case Study of Algeria Telecom Corporation -  
laghouat State Branch)**

**Supervising Professor Dr.:**

**Preparation of the researcher:  
kheira ouissi Miloud bekai**

**And Dr. Assistant Supervisor:  
Harran laarbi**

**University year: 2019/2018**



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

عنوان الاطروحة :

ادارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات  
السوسيوثقافية للتنظيم ( دراسة حالة مؤسسة اتصالات  
الجزائر - فرع ولاية الاغواط أنموذجا )

اشراف الاستاذ الدكتور :

الميلود بكاي

و الدكتور المشرف المساعد :

العربي حرّان

اعداد الطالبة الباحثة:

خيرة عويسي

السنة الجامعية : 2018/2017





# إهداء

أهدي عملي هذا

لِي مِنْ قَالٍ فِيهِمَا اللهُ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى: (وَإِخْفِضْ لِهَاجِجِ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقَدْ بَنَى  
أَرَحْمَهُمَا كَمَا رِيَانِي صَغِيرًا) صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ... لِي الْوَالِدِينَ الْكَرِيمِينَ إِطَالَ اللهُ عَمْرَهُمَا عِرْفَانًا  
بِفَضْلِهِمْ عَلَيَّ.

لِي زَوْجِي وَرَفِيقِي وَبَنِي وَسُنْدِي فِي الْحَيَاةِ عَبْدُ اللَّطِيفِ حَفِظَهُ اللهُ.  
لِي جَمِيعِ إِخْوَانِي وَإِخْوَاتِي (عَزَّالِدِينِ، عَيْسَى، نَجَاةً، زَهْرَةَ) وَابْنَانِي كَبِيرًا وَصَغِيرًا.

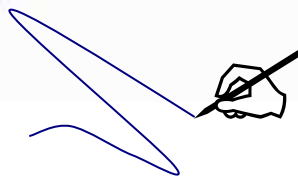
لِي جَمِيعِ الْعَائِلَةِ مِنْ قَرِيبٍ وَبَعِيدٍ كُلِّ وَاحِدٍ بِاسْمِهِ  
لِي جَمِيعِ الْأَصْدِقَاءِ وَالزَّمَلَاءِ وَعَمَّالٍ وَمُوظِّفِي الْمَفْتَشِيَةِ الْعَامَّةِ لِلْمَالِيَةِ بِالْأَخْوَاطِ وَجَامِعَةِ  
عَمَّارِ ثَلْجِي

لِي جَمِيعِ الْأَصْدِقَاءِ وَالْإِحْبَابِ.

لِي كُلِّ مَنْ يَعْرِفُنِي مِنْ قَرِيبٍ أَوْ مِنْ بَعِيدٍ

أهدي هذا العمل للتواضع

خيرة





# شكر و عرفان

(بي اوزغني ان دشر نعمتكن التي نعمت علي و علي والدي وان اعمل صالحا ترضاه و اذ خلني برحمتك في عبادة الصالحين)

صدق الله العظيم  
سورة النمل الآية 19

الحمد لله اولو و اخره على منسه و كرمه بان يسر لي و تمام هذا العمل المتواضع حمدا يليق بجلالته و عظيم سلطانه ، و

رساله ان يجعله خالصا لوجه الكريم ، و ما بعد فاني و تقدم بخاص شكري الي :

الاستاذ المشرف الدكتور بكاي ميلو على قبوله الاشراف على هذا البحث و ارشاداته القيمة .

كما دشر الاستاذ المساعد الدكتور حرن العمري و الدكتور فائزة التونسي على توجيها تخم لي و ارشاداتهم

كما و تقدم الي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالاقواط على مساعدتهم لي و تمام هذا البحث المتواضع

بارك الله في الجميع

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداء تشكرات فهرس المحتويات فهرس الاشكال فهرس الجداول ملخص الدراسة
	<b>الباب الاول : الباب النظري للدراسة</b>
أ. ب	مقدمة
	<b>الفصل الاول : مدخل عام للدراسة</b>
01	1- الاشكالية
06	2- فرضيات الدراسة
11	3- تحديد مفاهيم الدراسة
22	4- اهمية الدراسة و اسباب اختيار الموضوع
24	5- اهداف الدراسة
27	6- الدراسات السابقة
32	7- فائدة الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

33	8- صعوبات الدراسة
34	9- المقاربة السوسولوجية للدراسة
	الفصل الثاني : الفكر السوسولوجي لإدارة المنظمة
78	تمهيد
79	1- طبيعة الادارة و العملية الادارية
79	أ- مفهوم الادارة
81	ب- اهمية و اهداف الادارة
82	ج- مبادئ الادارة
83	د- خصائص الادارة
85	و- ملامح العملية الادارية الحديثة
85	2- العملية التنظيمية وظيفية ادارية
87	أ- مفاهيم متعلقة بالتنظيم
88	3- انواع المنظمات
94	4- الخصائص الاجتماعية للتنظيمات
95	5- تقسيم اوجه النشاط في المنظمة
96	6- المستويات التنظيمية للإدارة
97	7- الاتجاهات التي عنيت بدراسة للمنظمة
98	8- الاتجاهات النظرية في الفكر التنظيمي
99	أ- المدرسة الكلاسيكية
99	اولا : نظرية الادارة العلمية
106	ثانيا : نظرية البيروقراطية



111	ثالثا : نظرية التقسيمات الادارية
113	ب- النظريات السلوكية
113	اولا: نظرية العلاقات الانسانية
119	ثانيا : نظرية الدوافع و الحوافز
121	ج- مدرسة الفلسفة الادارية
121	اولا : نظرية ( X )
123	ثانيا : نظرية ( Z ) و جهودها في التطوير التنظيمي
124	د - النظريات الحديثة في دراسة التنظيم
124	اولا : مدخل اتخاذ القرار
125	ثانيا : مدخل النظم
125	ثالثا : مدرسة علم الادارة ( المدرسة الكمية )
127	9- محددات الفعل الاجتماعي في المنظمة
132	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : ثقافة المنظمة كموجه لسلوك العاملين بالمؤسسة
134	تمهيد
135	1- مفهوم الثقافة
135	أ-تعريف الثقافة عند مالك بن نبي
136	ت- تعريف الثقافة عند الين تورين
137	ث- مفهوم الثقافة التنظيمية
141	2- مصادر ثقافة المنظمة
141	3- عملية تكوين ثقافة المنظمة
142	أ- استراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة
143	ب- طرق تقوية او اضعاف الثقافة التنظيمية
146	ج- العوامل المؤدية الى ظهور و تنامي الثقافة التنظيمية

148	4- دور و تاثير الثقافة التنظيمية
149	5- اهمية الثقافة التنظيمية
151	6- وظائف الثقافة التنظيمية
150	7- عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية
159	8- العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الفاعلية التنظيمية
160	9- انواع الثقافة التنظيمية
161	10- خصائص الثقافة التنظيمية
168	11- ابعاد الثقافة التنظيمية
170	12- ادارة الاستراتيجية ضمن النموذج الثقافي للمنظمة
171	أ- الثقافة التنظيمية عامل لتشكيل الهوية المهنية
173	ب- الثقافة التنظيمية موجه للأفعال من منظور الفعل الاجتماعي
176	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : مكانة ادارة الوقت في المنظمة
179	تمهيد
181	1- مفهوم الوقت
182	2- اهمية الوقت و قيمته
183	أ - اهمية الوقت في القران الكريم
184	ت- اهمية القران في السنة
185	3- انواع الوقت
187	4- خصائص الوقت
189	5- مفهوم ادارة الوقت
192	6- الجذور التاريخية لإدارة الوقت

193	7- ادارة الوقت في الفكر الاداري
193	أ- نظرية الادارة العلمية
195	ب- نظرية العلاقات الانسانية
196	ث- النظريات الحديثة للمنظمة
198	8- ادارة الوقت داخل العملية الادارية
203	9- العوامل المساعدة في ادارة الوقت و كيفية زيادة الفاعلية في المنظمة
203	أ - كيفية زيادة الفاعلية في ادارة الوقت
204	ب-العوامل المساعدة في ادارة الوقت
205	10- اهمية و خصائص ادارة الوقت
205	أ - اهمية ادارة الوقت
208	ت- خصائص ادارة الوقت
209	11- قوانين ادارة الوقت
210	12- استراتيجيات ادارة الوقت
212	أ - تحديد الاولويات في ادارة الوقت
212	ب- تنظيم المستويات الادارية لدى الاداريين
213	13- مشكلات ادارة الوقت لدى الاداريين
214	أ - مضيعات الوقت
222	14 - خطوات و مبادئ الادارة الناجحة في ادارة الوقت
224	أ- نظام وقت العمل المرن
225	ب- تحليل الوقت
229	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : التغيير التنظيمي ضرورة من اجل الاستمرار
232	تمهيد



233	1- مفهوم التغيير التنظيمي
235	أ- مفهوم و ادارة التغيير التنظيمي
237	2- اشكال التغيير التنظيمي في بناء وظائف المنظمة
239	3- اهمية و اهداف التغيير في المنظمات
239	أ- اهمية التغيير في المؤسسة
243	ب- اهداف التغيير التنظيمي
244	4- مؤشرات و اسباب التغيير التنظيمي
244	أ- مؤشرات التغيير التنظيمي
244	ب- اسباب التغيير التنظيمي
249	ث- عناصر عملية التغيير التنظيمي
249	5- مجالات و انواع التغيير التنظيمي
249	أ- مجالات التغيير التنظيمي
254	ب- انواع التغيير التنظيمي
255	6- عوامل و خطوات التغيير التنظيمي
255	أ- عوامل التغيير التنظيمي
257	ب- خطوات التغيير التنظيمي
258	7- استراتيجيات التغيير في المؤسسة
261	8- مقاومة المنظمات للتغيير
261	أ- تعريف مقاومة التغيير
266	ت- اسباب مقاومة التغيير
267	9- متطلبات التغيير التنظيمي
269	10- معوقات التغيير التنظيمي
271	11- تغيير ثقافة المنظمة
274	أ- اساليب تغيير ثقافة المنظمة

276	ب- محددات نجاح التغيير الثقافي بالمنظمة
278	12 - التغيير التنظيمي من منظور الفعل الاجتماعي
280	أ - الفعل الاجتماعي و دوره في عملية التغيير التنظيمي
282	خلاصة الفصل
283	خلاصة الجانب النظري
	<b>الباب الثاني : الباب الميداني للدراسة</b>
	الفصل السادس: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ( فرع ولاية الاغواط
286	تمهيد
287	اولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
287	1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
288	2- نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر
291	3- الاطار القانوني للمنظمة
292	4- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
294	5- التعريف بالمفوضية الجهوية للاتصالات
295	6- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر
296	7- نشاطات المؤسسة
299	8- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
305	9- الاطار القانوني لمدة و اوقات العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر
308	ثانيا : الاطار المنهجي و التقني للدراسة
312	1- مجالات الدراسة
315	2- المنهج المستخدم في الدراسة
322	3- تقنيات جمع البيانات

343	4- كيفية تحليل البيانات
347	5- الاساليب الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات
352	6- عينة الدراسة
369	- خلاصة الفصل
الفصل السابع : عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الاولى	
379	1- التحليل الاحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الاولى
440	2- نتائج الفرضية الاولى حسب النسق المفاهيمي للنموذج النظري في الدراسة
الفصل الثامن : عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية	
455	1- التحليل الاحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الثانية
490	2- نتائج الفرضية الثانية حسب النسق المفاهيمي للنموذج النظري في الدراسة
الفصل التاسع : عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة	
503	1- التحليل الاحصائي و السوسولوجي لجداول الفرضية الثالثة
530	2- نتائج الفرضية الثالثة حسب النسق المفاهيمي للنموذج النظري في الدراسة
541	استنتاج عام للدراسة
545	خاتمة
548	التوصيات
قائمة المراجع	
الملاحق	





242	يوضح اهمية التغيير التنظيمي التنظيمي	18
253	يوضح مجالات التغيير التنظيمي	19
263	يوضح اشكال مقاومة التغيير في المنظمة	20
265	يوضح مقاومة التغيير ضمن مراحل عملية التغيير	21
299	يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر	22
301	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	23
357	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	24
358	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	25
360	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	26
361	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	27
362	يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد الاولاد	28
364	يوضح توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول	29
365	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	30
366	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل	31
372	يوضح متغيرات الفرضية الجزئية الاولى للدراسة	32
373	يوضح العلاقة بين متغيرات الفرضية و محاور الاستبيان	33
380	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في مدى تعامل مؤسساتهم بالصرامة فيما يتعلق بمسالة الوقت	34
384	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا	35

	كانت المؤسسة التي يعملون بها تهتم بحضورهم فقط أكثر من العمل الذي يقدمون	
36	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مشكلة ضياع الوقت بالمؤسسة بسبب عدم توضيح الأولويات	388
37	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانوا يقيسون رضاهم عن وقتهم من خلال قيامهم بمجهودات فكرية و عضلية	392
38	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ضياع وقت العمل بسبب انشغالهم بالأمر الشخصية اثناء المداومة	395
39	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت نقص المهارات و الكفاءات بالمؤسسة هي سبب ضياع الوقت	401
40	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام العمل بالدوامين في اليوم الواحد يقلل من النشاط الفكري و العضلي للفرد العامل بالمؤسسة	405
41	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام العمل بالدوام الواحد في اليوم ( المناوبة ) يعود بالإيجاب على الفرد العامل و المؤسسة على حد سواء	409
42	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول عدم وجود فترات للراحة بالمؤسسة و مدى تأثيرها على القدرة في التركيز و اتقان العمل	412
43	يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن مدى احتكار المسؤولين لعملية اتخاذ القرارات بما يتناسب و عقليتهم الخاصة	417

423	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن تعرض العامل الذي يخرج عن قيم و معايير المؤسسة لعقوبات	44
426	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول تعرض العامل لعقوبات عند تأخره عن عمله	45
451	يوضح متغيرات الفرضية الثانية الجزئية الثانية للدراسة	46
452	يوضح العلاقة بين متغيرات الفرضية الثانية و محاور الاستبيان	47
457	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان هناك تضامن اجتماعي و تعاون في العمل بينهم	48
460	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت العلاقة التي تربط بينهم هي علاقة رسمية	49
463	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا استطاعوا الاندماج بسهولة في فريق عمل	50
466	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت العمل هو السبب الرئيسي لإهمالهم لأسرهم	51
469	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت العمل هو السبب الرئيسي في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل	52
472	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت السبب الرئيسي للمشاكل و الضغوطات النفسية التي يتعرضون اليها هو عدم وجود وقت للراحة في حياتهم	53
475	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت الضغوط النفسية التي يتعرضون لها في العمل تؤثر على ادائهم الوظيفي	54
478	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا	55

	يرون ان اجرهم يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه	
499	يوضح متغيرات الفرضية الثانية الجزئية الثالثة للدراسة	56
500	يوضح العلاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة و محاور الاستبيان	57
505	يوضح وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان التغيير التنظيمي هو من مسؤولية الادارة فقط	58
508	يوضح ضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت هاته المؤسسة تغير برامج استغلال اوقات العمل من الحين للأخر	59
511	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت هاته المؤسسة تسعى جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي لعمالها من اجل استغلال اوقات العمل بشكل افضل	60
514	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مسالة التغيير التنظيمي من مسؤولية الافراد العاملين بالمؤسسة	61
517	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مسالة التغيير يمس مصالحهم الشخصية	62

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
252	يوضح اشكال التغييرات وفق تعدد مجالات التغيير	01
260	يوضح عملية تطبيق الاسلوب العلمي على عملية التغيير	02
294	يوضح الاحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر	03
300	يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط	04
315	يوضح عدد افراد مجتمع الدراسة الكلي	05
339	يوضح صدق البناء الداخلي للأداة من خلال الفاكرومباخ	06
356	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
357	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	08
359	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	09
360	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
361	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد الاولاد	11
363	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب المشغول	12
364	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	13



365	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل	14
368	يوضح مدى ترابط ابعاد الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون	15
374	يبين التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	16
376	يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الاول و الثاني	17
377	يوضح العلاقة الترابطية بين المحور الاول و الثاني (معامل الارتباط ليرسون )	18
377	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الاول و الثاني	19
378	يوضح العلاقة الترابطية بين المحور الثاني و الثالث (معامل الارتباط ليرسون )	20
379	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في مدى تعامل مؤسستهم بالصرامة فيما يتعلق بمسالة توقيت العمل	21
382	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت المؤسسة التي يعملون بها تهتم بحضورهم فقط اكثر من العمل الذي يقدمونه	22
386	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مشكلة ضياع الوقت بالمؤسسة بسبب عدم توضيح الاولويات	23
390	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانوا يقيسون رضاهم عن وقتهم من خلال قيامهم بمجهودات فكرية و عضلية	24
393	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ضياع	25

	وقت العمل بسبب انشغالهم بالأمر الشخصية اثناء المداومة	
396	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مشكلة ضياع الوقت بسبب عدم انضباط العمال بالمؤسسة	26
399	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت نقص المهارات و الكفاءات بالمؤسسة هي سبب ضياع الوقت	27
403	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام العمل بالدوامين في اليوم الواحد يقلل من النشاط الفكري و العضلي للفرد العامل بالمؤسسة	28
407	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام العمل بالدوام الواحد في اليوم ( المناوبة ) يعود بالإيجاب على الفرد العامل و المؤسسة على حد سواء	29
410	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول عدم وجود فترات للراحة بالمؤسسة و مدى تأثيرها على القدرة في التركيز و اتقان العمل	30
413	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مدى استفادة المؤسسة من خبرات العمال المهنية لحل مشاكلها	31
415	يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مدى احتكار المسؤولين لعملية اتخاذ القرارات بما يتناسب و عقليتهم الخاصة	32
418	يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن مدى اختلاف وجهات نظرهم في العمل مع ما هو موجود بالمؤسسة	33
421	يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن تعرض	34

424	العامل الذي يخرج عن قيم و معايير المؤسسة لعقوبات يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول تعرض العامل لعقوبات عند تأخره عن عمله	35
427	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول امكانية التقليل من ساعات العمل و الراتب الشهري على حد السواء حسب الجنس	36
431	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت تربطهم علاقات صداقة حسب نظام توقيت العمل	37
434	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول كثرة العمل و تأثيرها على العطاء الوظيفي للعمال حسب نظام توقيت العمل	38
437	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مدى ابداعهم في مجال العمل حسب نظام توقيت العمل بالمؤسسة .	39
453	يوضح التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع	40
454	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الاول و الثاني	41
454	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الثاني و الرابع	42
454	يوضح العلاقة الترابطية بين المحور الثالث و الرابع ( معامل الارتباط ليرسون )	43
455	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان هناك تضامن اجتماعي و تعاون في العمل بينهم	44

458	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت العلاقة التي تربط بينهم هي علاقة رسمية	45
461	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا استطاعوا الاندماج بسهولة في فريق عمل	46
464	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت العمل هو السبب الرئيسي لإهمالهم لأسرهم	47
467	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت العمل هو السبب الرئيسي في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل	48
470	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت السبب الرئيسي للمشاكل و الضغوطات النفسية التي يتعرضون اليها هو عدم وجود وقت للراحة في حياتهم	49
473	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت الضغوط النفسية التي يتعرضون لها في العمل تؤثر على ادائهم الوظيفي	50
476	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا يرون ان اجرهم يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه	51
479	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول المشاكل و الضغوطات النفسية التي قد يتعرضون لها بسبب عدم وجود اوقات فراغ حسب الجنس	52
481	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان عدم وجود فترات الراحة يضعف من قدرتهم على اتقان العمل و التركيز حسب نظام توقيت العمل	53
484	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا	54

	كان توقيت العمل يتسبب في اهمالهم لأسرهم حسب نظام توقيت العمل	
487	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ما اذا كان توقيت العمل بالمؤسسة التي يعملون بها سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل حسب نظام توقيت العمل	55
501	يوضح التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الخامس	56
502	يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الثاني و الخامس	57
503	يوضح وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان التغيير التنظيمي هو من مسؤولية الادارة فقط	58
506	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت هاته المؤسسة تغيّر برامج استغلال اوقات العمل من الحين للأخر	59
509	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت هاته المؤسسة تسعى جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي لعمالها من اجل استغلال اوقات العمل بشكل افضل	60
512	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مسالة التغيير التنظيمي من مسؤولية الافراد العاملين بالمؤسسة	61
515	يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مسالة التغيير يمس مصالحهم الشخصية	62
518	يوضح مدى محاولة الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لتأدية مهامهم في وقت اقصر	63

520	يوضح اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان التغيير التنظيمي من مسؤولية الادارة فقد حسب نظام توقيت العمل	64
523	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مؤسساتهم تغير برامج استغلال اوقات عملها من الحين للآخر حسب نظام توقيت العمل.	65
527	يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول مدى سعيهم لخلق افكار جديدة تساعدهم على تأدية مهامهم في وقت اقصر	66



## ملخص الدراسة

ان طريقة تناولنا لموضوع ادارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات التي يشهدها التنظيم كانت بعيدة كل البعد عما تطرحه السوسيولوجيا القديمة بالغاء دور الفاعل الاجتماعي و اعتبار الظواهر و الاشياء الخارجية لها وجود مستقل عن الافراد و لها قوة الزامية و قهرية عليهم بل تناولنا الموضوع من زاوية مدى قدرة المؤسسة محل الدراسة على احتواء مفوضيتها و مراعاة ظروفهم و احتياجاتهم و قدراتهم الجسمية و العقلية و النفسية و حتى الاجتماعية و تدعيم طاقات الابداع لديهم ، حيث ان طرحنا لمفهوم ادارة توقيت العمل باعتباره بؤرة توتر بالنسبة لعمال و موظفي المؤسسة محل الدراسة خصوصا موظفي الدوامين باليوم الواحد كان بالموازاة مع ثقافة المؤسسة او النموذج الثقافي الذي يحوي هو الاخر قيمة الوقت باعتبار انه قيمة من قيم ثقافة المؤسسة من جهة ، ومن جهة اخرى مدى تأقلم ادارة توقيت العمل للمؤسسة محل الدراسة في ظل التنظيمات العصرية المعروفة بإنتاج الكبت و الضغط و القلق مع متطلبات و احتياجات الفرد العامل ، و هذا يجعلنا نبحت دائما و في مجال مقارنة في كيفية ادارة هذه المؤسسة لتوقيت عملها من خلال برمجة نظامين الاول هو نظام ( المناوبة ) اي دوام واحد باليوم و الثاني نظام الدوامين في اليوم الواحد ، و ما هي الانعكاسات لكل من هذين النظامين سواء على مستوى المؤسسة او على مستوى الفرد ، باعتبار ان مهمة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بادارة توقيت العمل من اصعب المهام دقة نظرا لحساسية الموضوع و هذا ما جعل المؤسسة الجزائرية في تحدي كبير لمواكبة التغيرات و التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم خصوصا في ظل العولمة و على المستوى التنظيمي و الذي يفرض هو الاخر على هذه المؤسسة و كغيرها من المؤسسات الاخرى اعادة النظر في توقيت عملها من خلال تكييف ثقافتها التنظيمية وفقا لمتطلبات الفرد و المؤسسة و هذا التغيير الذي لا يكون الا من خلال الفرد العامل بهذه المؤسسة .

## Résumé de l'étude :

La façon dont nous avons abordé la question du calendrier des travaux de l'institution algérienne à la lumière des changements qui ont lieu dans le département de l'organisation était loin de ce que représente l'ancienne sociologie Vieux d'annuler le rôle des acteurs sociaux et des phénomènes considérés et les choses extérieures ont une existence indépendante pour les personnes et ont une force obligatoire et les contraindre Mais nous avons eu affaire avec le sujet du coin de l'étendue de l'institution à l'étude, la capacité de contenir et de tenir compte de leur situation commissaires et leurs besoins et leur intégrité physique et mentale, psychologique et même social et renforcer les capacités de leur créativité, Depuis l'introduction de notre concept du moment de l'administration du travail comme un foyer de tension pour les travailleurs et le personnel de l'institution à l'étude, en particulier les employés de deux quarts par jour était parallèle à la culture de l'institution ou le modèle culturel, qui contient l'autre est la valeur du temps Considérant que la valeur des valeurs de la culture d'entreprise d'une part, et d'autre part, la mesure adaptée au moment de la gestion des travaux de l'institution à l'étude à la lumière des organisations modernes connues pour la répression et de la pression et l'anxiété avec les exigences et les besoins de chaque travailleur, Ce qui est la raison pour laquelle nous sommes toujours à la recherche et par rapport à la façon de gérer cette institution au moment de sa programmation à travers les deux premiers systèmes est un système (rotation) une fois par jour et le deuxième système de deux équipes par jour, Et quelles sont les implications de chacun de ces deux systèmes, tant au niveau de l'entreprise ou au niveau individuel, compte tenu que la tâche de la prise de décision en ce qui concerne signe le calendrier des travaux des plus difficiles précision des tâches en raison de la sensibilité du sujet, ce qui est ce qui fait l'Algérien institution dans un grand défi à suivre le rythme des changements et grands changements qui se déroule dans le monde, en particulier à la lumière de la mondialisation et au niveau de l'organisation. L'organisation et qui impose à l'autre est cette institution, et comme d'autres institutions de reconsidérer le calendrier de leur travail en adaptant la culture organisationnelle en fonction des besoins de l'individu et l'institution, et ce changement ne peut se faire par le travailleur dans cette institution

الباب النظري

للدراسة

مَقْدَمَةٌ

مَقْدَمَةٌ

ان التطورات الكبيرة الحاصلة في المجال التنظيمي و الاداري خصوصا في الوقت الراهن فرضت على المؤسسة الجزائرية بمختلف اختصاصاتها و نشاطاتها رفع التحدي من خلال اعادة النظر في تسيير مواردها سواء البشرية او المادية او الثقافية ان صح التعبير ، باعتبار ان الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الاساسي و الهام في تسيير جميع العمليات الادارية ، حيث يمكن اعتبار ان ادارة الوقت بالمؤسسة مؤشرا لمدى نجاح او فشل هذه الثقافة التنظيمية لان الوقت هو قيمة من قيم الثقافة التنظيمية ، و حسن استهلاكه و استثماره انما يعود بالفضل و اليسر على المردودية و الانتاجية من ناحية ، و التوافق النفسي و الاجتماعي و الرضى لدى العاملين من ناحية اخرى ، و هذا من خلال اتاحة الفرصة للعاملين من اجل تطوير مهاراتهم الذاتية ، و مقياسا للتوافق الوظيفي بين البنية التنظيمية و الفرد العامل بالمؤسسة ضف الى ذلك الدور الكبير في تحسين ظروف العمل و التخفيف من الضغوط و المشاكل المهنية من خلال الابتعاد عن الاوقات الغير منتجة او العقيمة بتعبير اخر ، و المؤثرة على قدرات و كفاءات العاملين ، و عليه ومن خلال هذه الدراسة سنحاول رصد طبيعة العلاقة بين مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و كيفية تعاملها مع ادارة اوقات العمل، و هل ادارتها لوقتها يعود بالإيجاب عليها و على الفرد العامل بها على حد سواء ؟ خصوصا ان النظام المعتمد للدولة الجزائرية منذ الاستقلال هو اعتماد نظام الدوامين باليوم الواحد الا ان هذه المؤسسة ( اتصالات الجزائر ) تعتمد نمطين او نوعين في كيفية استغلالها للوقت و استهلاكها له ، فهناك مجموعة من الموظفين يداومون مرتين باليوم ، و هناك مجموعة اخرى تداوم مرة واحدة باليوم ( اعتماد نظام المناوبة ) خصوصا موظفي الشبائيك و الوكالات التجارية .

و بالتالي فان هذه النقطة هي التي قد حركت دافع البحث ، من خلال مقارنة انطباعات موظفي الدوامين باليوم الواحد و موظفي الدوام الواحد باليوم ( المناوبة ) حسب قدرات و احتياجات المؤسسة و الفرد على حد سواء ، و عليه فان ادارة توقيت العمل تعكس النمط الثقافي الذي تتبناه المؤسسة اي ( ثقافة المؤسسة ) و دورها في تلقين و فرض مبادئها و قيمها على مفوضيها ، و منها قيمة الوقت و طريقة استغلاله و استهلاكه و تدويره ، و مدى تحقيقه للأهداف و النجاعة و الكفاءة للمؤسسة من جهة ، و تحقيق الرضى و الولاء للمفوض الاجتماعي او ( العامل ) من جهة اخرى ، و عليه فان تقسيمنا لأبواب و فصول هذه الاطروحة كان وفقا لفرضيات الدراسة حيث ان هناك ترابط واضح لمفاهيم الدراسة ووجود علاقات مترابطة و متداخلة بينها ، و هذا ما توضحه الدراسة الميدانية إدارة توقيت العمل ( ، ثقافة المؤسسة ، التغيير الاجتماعي و الثقافي للمنظمة ) التغيير التنظيمي الذي يشهده العالم و محل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من هذه التغييرات و التحولات التي يفرضها زمن العولمة ، و التي باتت ضرورية من اجل الاستمرار و البقاء حيث ان توقيت العمل للمؤسسة محل الدراسة و مدى مواءمته و تكيفه مع الاحتياجات الداخلية و الخارجية يجعلنا نتناول الموضوع من زاوية التنظيمية من جهة ، و الاجتماعية و الثقافية للفرد العامل بالمؤسسة من جهة اخرى ، و عليه فقد قسمت هذه الدراسة الى بابين نظري و يضم خمسة فصول مرتبة وفقا لتسلسل المتغيرات بالفرضية و باب ميداني و كل باب يضم عدة فصول و هي كالتالي :

اولا : الباب النظري : و كان تحت عنوان ( المعالجة النظرية للدراسة ) ، و انقسم بدوره الى :

- الفصل الاول : تحت عنوان ( مدخل منهجي للدراسة ) : و فيه تطرقنا الى عرض الاشكالية و فرضيات الدراسة ، اضافة الى تحديد للمفاهيم التي تخدم موضوع الدراسة



على المستوى النظري و الاجرائي ثم تطرقنا الى اهمية الدراسة و الدراسات السابقة لموضوع ادارة الوقت على المستوى التنظيمي و فائدتها لموضوع الدراسة و موقع هذا البحث من الدراسات ، و بعدها حاولنا عرض بعض من الصعوبات التي اعترت هذه الدراسة على المستوى او الميداني ، و اخيرا المقاربات السوسيولوجية التي تم اعتمادها لشرعنة هذا البحث ارسائها في قالبها العلمي الاكاديمي و السوسيولوجي المناسب .

### ● الفصل الثاني : و كان تحت عنوان ( الفكر السوسيولوجي لإدارة المنظمة ) حيث اننا

تناولنا في هذا الفصل المفهوم العام للمنظمة و الادارة بشكل عام و اهم المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع و اهمية و دور التنظيم ، اضافة الى اهم الاتجاهات التي عيّنت بدراسة المنظمة كالاتجاه الهيكلي و الاتجاه الاجتماعي و السلوكي الوظيفي و انواع المنظمات ، و اهم النماذج السوسيولوجية لدراسة المنظمة كنموذج ماكس فيبر و روبيرت ميرتون و سيلزنيك و جولدنر و نظرية الادارة العلمية و نظرية التقسيمات الادارية و النظريات السلوكية و الانسانية كمدرسة العلاقات الانسانية ، و النظريات النفسية و غيرها حيث اننا حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم فكرة للقارئ عن المنظمة او المؤسسة بصفة عامة و اهم الاتجاهات التي اهتمت بدراستها من اجل توضيح الصورة للقارئ من اجل فهم و استيعاب الفكر التنظيمي قبل الشروع في الحديث عن امور اخرى تخص المؤسسة كثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي و غيرها من المصطلحات المتعلقة بهذا المفهوم .

### ● اما الفصل الثالث و كان هو الاخر تحت عنوان ثقافة المنظمة كموجه لسلوك العاملين

حيث اننا حاولنا التطرق لمفهوم الثقافة بشكل عام و ثقافة المؤسسة على وجه الخصوص اضافة الى توضيح اهميتها و اهدافها و مكوناتها و مفهوم التغيير الثقافي بالمؤسسة ، و اهم الخطوات العملية المناسبة لذلك ، كما تكلمنا كذلك في هذا الفصل على انواع ثقافة المنظمة و عناصرها و مؤشراتنا و خصائصها ، و دور التنشئة الاجتماعية في تنمية ثقافة

المؤسسة ، و غير ذلك من المفاهيم و العناصر التي تبرز اهمية وجود ثقافة تنظيمية في كل مؤسسة من اجل اكسابها هويتها الاجتماعية و الثقافية ، و من اجل شرعنة كينونتها في المجال التنظيمي .

### ● اما الفصل الرابع فقد كان يتكلم عن مكانة ادارة توقيت العمل للمؤسسة حيث انني

تطرقت في هذا الفصل الى اهمية ادارة الوقت بالمؤسسة لما له من ايجابيات عند حسن استهلاكه و استغلاله ، فقد تكلمنا عن الوقت بصفة عامة و العوامل المساعدة في ادارة الوقت و مهارات ادارة الوقت في المنظمة و انواع الوقت ، اضافة الى اهمية تحديد الاولويات في ادارة الوقت و علاقة ضغوط العمل بهذا الموضوع و اهم مضيعاته و تحليلها و استراتيجياتها بالمؤسسة و كيفية استخدامها بفاعلية و خصائص و متطلبات تنظيمه و الى غير ذلك من المفاهيم و العناصر التي توضح لنا اهمية الانتباه له كمورد هام ، خصوصا على المستوى التنظيمي و الحرص على حسن استهلاكه و استغلاله بالطريقة المثلى .

### ● اما الفصل الخامس فقد تناولنا فيه اهمية التغيير التنظيمي من اجل تحقيق البقاء و

الاستمرار من خلال تكييف ثقافة المنظمة بكل ما تحويها من قيم مع المتطلبات الداخلية ( العمال ) و الخارجية ( سوق العمل ) ، خصوصا اذا تعلق الامر بمواكبة التغييرات و التحولات التي يشهدها التنظيم و ما ادخلته العولمة على هذا القطاع ، حيث ان النظر الدائم في موارد المؤسسة و ثقافتها و محاولة تكييفها مع متطلبات العصر من ضروريات الاستمرار بما في ذلك ادارة توقيت العمل باعتبار ان الوقت قيمة من قيم ثقافة المؤسسة ، و عليه فقد تكلمنا في هذا الفصل عن مفهوم التغيير الاجتماعي و الثقافي بصفة عامة و الفرق بين التغيير و التغيير التنظيمي ، اضافة الى التغيير في بناء ووظائف المنظمات و مبرراته ، و اهم العوامل المسببة للتغيير التنظيمي و خطواته و مراحلها ، و اضافة الى اهميته في المؤسسة و مجالاته .... الخ .

● اما الباب الميداني فقد كان تحت عنوان المعالجة الميدانية للدراسة و انقسم هو الاخر الى :

● الفصل السادس : و هو تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ( فرع ولاية الاغواط ، و هو يضم جزئين :

أ- الجزء الاول : و هو عبارة عن دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و تناولنا فيه التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ، و على مستوى ولاية الاغواط على وجه الخصوص حيث اننا تعرضنا بذلك الى تاريخ و نشأة و تطور المؤسسة ، و الهيكل التنظيمي و الاطار القاني فضلا عن المهام الموكلة لها و فروعها و المصالح التابعة لها و كذلك مدة و اوقات العمل للمؤسسة محل الدراسة

ب- اما الجزء الثاني: فقد كان عبارة عن الاطار المنهجي و التقني للدراسة ، و فيه تطرقنا الى اهمية المنهج العلمي و نوعية المنهج المستخدم ، اضافة الى تقنيات جمع البيانات سواء منها الميدانية او الاحصائية و عينة الدراسة و مجالات الدراسة... الخ

● الفصل السابع : حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الاولى و قرائتها احصائيا و تحليلها سوسيولوجيا ، ثم بعد ذلك تفسيرها و مناقشتها

● الفصل الثامن : حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثانية و قراءتها احصائيا و تحليلها سوسيولوجيا ، ثم بعد ذلك تفسيرها و مناقشتها .

● الفصل التاسع : حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثالثة و قرائتها احصائيا و تحليلها سوسيولوجيا ، ثم بعد ذلك تفسيرها و مناقشتها.

و اخيرا توصلنا الى النتائج العامة للدراسة و الموسومة (بواقع و ظروف توقيت العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ) و اخيرا الخاتمة و توصيات الدراسة و قائمة المراجع و قائمة الملاحق .

الباب النظري

للدراسة

# الفصل الاوّل

مدخل منهجي للدراسة

1- الاشكالية:

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة و هي قديمة قدم الانسان ذاته ، فالفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ، و يظل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان ، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة ، و تعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية و الغير رسمية احدى اهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة <sup>1</sup> .

حيث تشكل ثقافة المنظمة احدى العناصر الاساسية في تفسير سلوك المنظمة و قيادتها و ادارتها و فرقها و جماعاتها و مواردها البشرية و المتعاملين معها من الاطراف <sup>2</sup> ، و هي تنعكس على رسالة المنظمة و اهدافها و خططها الاستراتيجية و تحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية و الخارجية لها <sup>3</sup> ، باعتبارها تتكون من مجموعة المفاهيم و القيم و الرموز و المعايير ، و يتم دمج و تشكيل هذه المكونات لتعطي ملمحا حول منظمة ما تتميز عن غيرها من المنظمات بما تحمله <sup>4</sup>

ومنه اصبحت تمثل الثقافة التنظيمية اهم ركائز و مقومات قيام مجتمع عصري و حديث في شتى المجالات ، و هذا ما ألزم المؤسسة الجزائرية رفع التحدي في تغيير أسلوبها و منهجها التسييري لمؤسساتها من اجل مواكبة العصرية و الحداثة في مجالها الاجتماعي و التنظيمي حيث ان هذا التغيير الى الافضل يستمد هويته العملية من ثقافة المؤسسة السائدة ، وذلك لان التنظيم الاداري جزء لا يتجزأ من التنظيم الاجتماعي العام و الذي يحمل خصائصه فالتنظيم الذي يتميز بالنمو و التطور العلمي و التكنولوجي يساهم بشكل فعال في

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص:17

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص: 18

<sup>3</sup> زورو رشيد ، بوراس نور الدين ، الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة ( الانتقال من ثقافة الفرد الى ترسيخ ثقافة المؤسسة ) ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2013 ، ص: 107

<sup>4</sup> بوالشرس كمال ، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص: 19



اختصار و تقصير الوقت ، و بالتالي زيادة الانتاج و الجودة في العمل ، كما ان تطوير مفهوم الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يلعب دورا كبيرا في توجيه سلوك الفرد الى التصرف تجاه عمل معين ، و بالتالي انجازه في وقت اقل و بكفاءة عالية<sup>1</sup> ، حيث يرى ( ماكينزي 2000 ) ان ادارة الوقت لا ترتبط بنظام معين من العمل ، بل انها سمة للانضباط الذاتي للعنصر الاداري ، و هي بذلك تمنح العاملين اداة فاعلة ذات كفاءة عالية في عملها و قيادة على الابداع<sup>2</sup> ، و يقول ( داركر ) ان الفرق بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة هو وجود ادارة متطورة في الاولى و ادارة سيئة في الثانية و يعكس مكانة و اهمية الثقافة التنظيمية و القيم ، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين جامدة بل هي عبارة عن كل من المبادئ و المعايير الاخلاقية و الانسانية المستمدة من القيم و التقاليد و المثل العليا السائدة في المجتمع<sup>3</sup> ، حيث ينظر الكثير من شاغلي الوظائف الادارية و غيرهم الى الوقت باعتباره مشكلة او عقبة كبيرة تحول دون تحقيق الاهداف التي يسعون اليها او انجاز المهام التي تعهد اليهم او تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم الوظيفية وواجباتهم الاجتماعية<sup>4</sup> و بالتالي فان المفهوم المعاصر للإدارة يعني حسن استثمار الوقت و ادارته بفعالية ، وذلك لمواجهة الواجبات و المتطلبات الحياتية<sup>5</sup> ، باعتباره احد الموارد الهامة في عالم الادارة و

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله الفضيلة ، التطوير التنظيمي و علاقته بإدارة الوقت ( دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ) ، دراسة مقدمة لنيل مستحقات شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، 2008 جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، ص: 48

<sup>2</sup> خالد احمد الصرايرة ، العمليات الادارية و ادارة الوقت ( الكفاءة و الفعالية ) ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2010 ، ص : 12

<sup>3</sup> التحولات و ثقافة المؤسسة ، على الموقع الالكتروني التالي : <http://msaggaf.blogspot.com>

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، برنامج الادارة الفعالة للوقت و الذات ، ص : 07

<sup>5</sup> تميم بن محمد بن عبد الله الاصنح ، ملخص كتاب ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و الاداري للدكتور خالد الجريسي ، على الموقع الالكتروني التالي ، <http://www.alukah.net> ، يوم 04 / 05 / 2018 ، الساعة

المنظمات الادارية القائمة على اختلاف انواعها<sup>1</sup> ، حيث ان جميع العمليات الادارية ترتبط بعنصر الوقت في جميع مراحلها من تخطيط و تنظيم و توجيه و اتخاذ قرار و رقابة<sup>2</sup> و بالتالي فان عدم الاهتمام بعامل ادارة توقيت العمل بالمنظمة انما يشكل احد عوامل الاضطراب الذي يؤدي الى ظاهرة اللاتوازن في المجال التنظيمي و الذي يؤدي بدوره الى هشاشة الهوية الثقافية و المهنية للمنظمة ، و بطبيعة الحال هذا راجع الى نوعية التخطيط و الاستراتيجيات المتبعة لإثبات هذه الهوية المهنية من خلال احترام مبادئ الترابط بين المعايير التي تنتهجها المنظمة و السائدة في مجال التفاعل الاجتماعي العام للمؤسسة ، حيث ان معظم الابحاث و الدراسات تعالج الامور التنظيمية من باب الفاعلية و النجاعة و المردودية و غيرها من محركات العملية الادارية بشكل عام ، الا انه من الواجب الاهتمام اكثر بمحرك المحرك و هو الثقافة التنظيمية التي تعتبر المسؤول الشرعي لمدى نجاعة و فاعلية التسيير و التخطيط . في ادارة اوقا العمل .

حيث اكدت العديد من الدراسات العلمية الحديثة في مجال العلوم الادارية الاهمية الكبيرة للوقت و ادارته بالنسبة لأي منظمة ، فهو يمثل موردا ثميننا و غير قابلا للتجديد ، و هذا ما دعا الى البحث عن السبل الناجحة لإدارته و استغلاله بالشكل المطلوب و السعي الى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على كل العوامل المتسببة في هدره و انحراف المنظمة على مسارها الصحيح في تحقيق اهدافها ، لا سيما و ان الوقت يرافق كل عملياتها الادارية و ادارته تتوقف على ادارة سائر الاعمال الاخرى<sup>3</sup> ، وقد عرفت جمعية الاداريين للتنفيذيين الامريكيين ادارة الوقت بانها عبارة عن ممارسة اعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من

<sup>1</sup> خالد احمد الصرايرة ، العمليات الادارية و ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص : 11

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 86

<sup>3</sup> عجيلات عبد الباقي ، ادارة الوقت ، المعوقات و الحلول ، جامعة ملين دباغين ، سطيف 2 ، مجلة وحدة البحث في التنمية و ادارة الموارد البشرية ، المجلد 8 ، العدد 2 ، ديسمبر 2017 ، ص : 63

التخطيط و التنظيم و الرقابة للوقت و للقائمين عليه ، و ذلك بهدف بلوغ اهداف معينة  
تخدم المنظمة و الافراد على حد سواء<sup>1</sup>

و تتخذ مسالة ادارة توقيت العمل من الثقافة التنظيمية شرعيتها من اجل ضمان مردودية  
اعلى للإنتاج و توافق مهني جيد للعماله في مجال تفاعلهم الاجتماعي و التنظيمي و  
كذلك ميدانا لترسيخ الهوية المهنية للفرد في عمله بعيدا عن مشاكل الاغتراب المهني و  
انتهاك القوى دون جدوى ، حيث ان الاستغلال الامثل للوقت هو العامل الحاسم في  
مجمال الأهداف التنظيمية للمؤسسة و العاملين على حد سواء ، لان الوقت يرتبط  
بحياة الانسان الشخصية و المهنية ، فكل الاعمال تنجز في اطاره و جميع المصالح تأتي من  
خلال ادراك قيمته و حسن استغلاله ، فتبعا للكيفيات التي يدار بها الوقت يحدد الفارق  
بين الإنجاز و الإخفاق ، و بين الفاعلية و اللافاعلية ، و بين الإيجابية و السلبية<sup>2</sup>

و بالتالي تزداد اهمية العناية بالوقت الاداري و جدولة عمليات الادارة من خلال القدرة  
على التحكم بالوقت ، في ظل الظروف العصرية الجديدة و التحديات التنافسية التي  
انعكست على تغيرات البيئة و الانفتاح بين المنظمات المحلية و الاقليمية و الدولية<sup>3</sup> ،  
وهذا ما يضمن بقائها و استمراريتها ، حيث انه يمكن ادراك اللاتوازن الحاصل بالمؤسسة  
من خلال ملاحظة النقص في الدافعية المتجلي في انخفاض الانتاجية و ملل العماله من  
عدة عوامل كالإرهاق و الحضور في اوقات لا يكون فيها عمل و هذا طبعا راجع لعدم  
اختيار الوقت المناسب للعمل و غياب العلاقات الاجتماعية و الانسانية و التواصل و  
البطء في اتخاذ القرارات و الجمود في تحديد الاهداف و تضييع الوقت و غيرها من العوامل

<sup>1</sup> بشير العلاق ، اساسيات ادارة الوقت ، دار البازوري العلمية للنشر ، الاردن ، 2009 ، ص: 51

<sup>2</sup> بودلال فتيحة ، سوالية فريدة ، فعالية إدارة الوقت داخل الفصل الدراسي لدى التلاميذ المقبلين على الامتحانات الرسمية ،  
مخبر تحليل السيرورات الاجتماعية و المؤسساتية ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة 2 ، ديسمبر 2017 ، ص: 24

<sup>3</sup> خالد احمد الصرايرة ، العمليات الادارية و ادارة الوقت ( الكفاءة و الفعالية ) ، مرجع سابق ، 12

الآخري و بالتالي يمكننا ان نقول ان تنظيم و ادارة الوقت امر ضروري لتحقيق النجاح في العمل فهو مربوط بالشخص في المقام الاول ، خصوصا اننا نحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط كنموذجا لدراسة ادارة توقيت العمل و مدى ارتباطها بثقافة المؤسسة السائدة ، و من هنا وجب علينا طرح الاشكال التالي :

● التساؤل الرئيسي للدراسة :

الى اي مدى يمكن اعتبار ان النموذج الثقافي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يعمل على انتاج و اعادة انتاج استراتيجيات معينة من اجل استغلال امثل للوقت ؟

● التساؤلات الفرعية :

1. هل يمكن اعتبار ان الطريقة التي يتم بها استغلال الوقت ناتجة عن تلك المبادئ السوسيوثقافية التي تشبع بها ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ؟ .
2. و الى اي مدى يمكن القول ان ما يفرضه النموذج الثقافي من استراتيجيات لاستغلال الوقت يتماشى مع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
3. و هل استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر ان تواكب تلك التغيرات الاجتماعية و الثقافية التي يشهدها مجال التنظيم خصوصا فيما يتعلق بمسالة ادارة توقيت العمل ؟

2- فرضيات الدراسة :

● الفرضية العامة للدراسة :

تعمل الثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على انتاج و اعادة انتاج استراتيجيات معينة لإدارة توقيت العمل بالمؤسسة

● الفرضيات الجزئية :

1. تعتبر طريقة استغلال الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اهم الامور التي تطرحها المبادئ السوسيوثقافية للمؤسسة محل الدراسة .

2. ان استراتيجيات ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الناتجة عن البنية الثقافية للمؤسسة تخلق نوعا من التعارض مع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل بالمؤسسة.

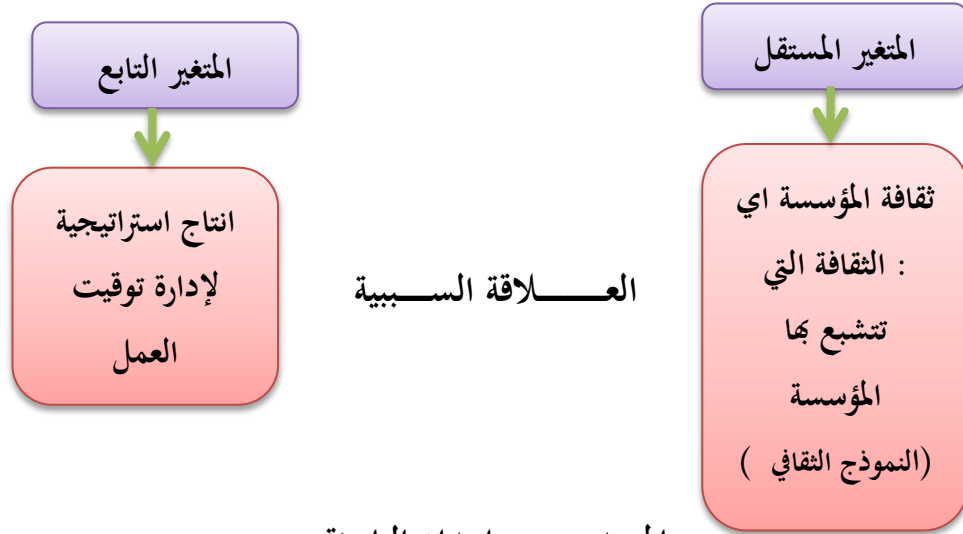
3. تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة من اجل التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي من خلال تكييف توقيت العمل بما يعود بالإيجاب عليها و على موظفيها على حد سواء .

أ- شرح فرضيات الدراسة :

● الفرضية العامة للدراسة:

تعمل الثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على انتاج و اعادة انتاج استراتيجيات معينة لإدارة توقيت العمل بالمؤسسة

شكل رقم 01 : يوضح متغيرات الفرضية العامة للدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

• شرح الفرضية العامة للدراسة :

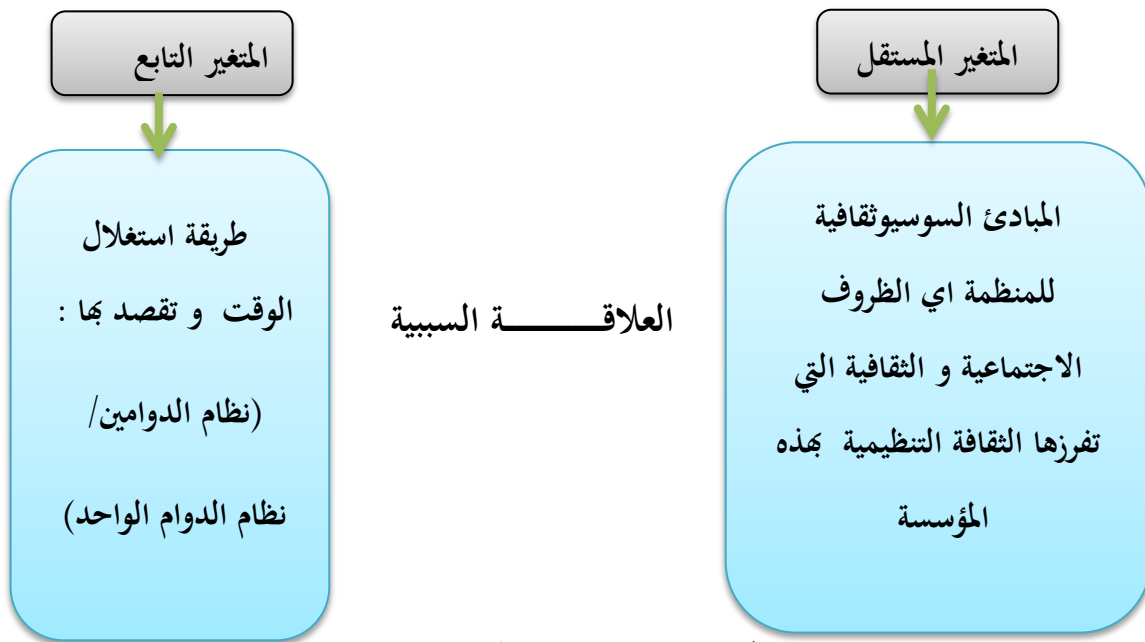
تعتبر ثقافة المؤسسة او ( النموذج الثقافي العام ) المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مورد من الموارد المعنوية التي تتمتع بها المؤسسة ، حيث ان الثقافة هي التي تحيط بالاطار القيمي للمؤسسة و تضيء عليه شرعيته التنظيمية و هي التي تفرز او تنتج قيم معينة من اجل إيجاد الطرق و الاستراتيجيات للتحسين من نشاط المؤسسة ، و في ظل هذه الموارد و الاستراتيجيات نركز على قيمة الوقت الانتاجية باعتبارها من اهم القيم الثقافية التي تعمل هي الاخرى على انتاج نمط معين من عملية الانتاج العام للمؤسسة ، حيث نلاحظ ان ثقافة ادارة الوقت ما هي الا نتيجة لنموذج ثقافي معين تتبناه مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .

• الفرضيات الجزئية للدراسة :

- الفرضية الجزئية رقم 01

تعتبر طريقة استغلال الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اهم الامور التي تطرحها المبادئ السوسيوثقافية للمؤسسة محل الدراسة

شكل رقم 02 : يوضح متغيرات الفرضية الجزئية الاولى للدراسة :



المصدر : من اعداد الباحثة

- شرح الفرضية الجزئية رقم 1 :

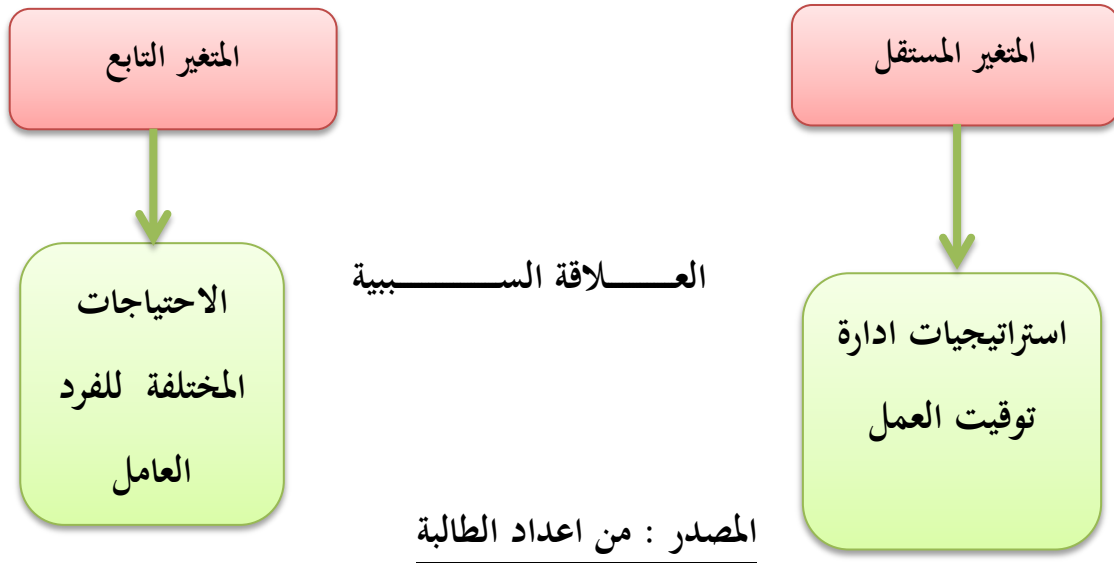
ان المبادئ السوسيوثقافية التي تتشعب بها المؤسسة محل الدراسة ، بما في ذلك جميع الظروف الاجتماعية و الثقافية التي تحيط بالفاعل الاجتماعي هي المسؤول الاول و الاخير على تحقيق الكفاءة و الفاعلية في التسيير من خلال مراعاة الجوانب الاجتماعية و الانسانية و احتياجات العمالة من اجل كسب الرضى الوظيفي ، و بالتالي الولاء و النجاعة و نسبة مردودية عالية في الانتاج المؤسسي محل الدراسة ، بغض النظر عن طبيعة الانتاج ، فان كل هذه الامور الايجابية لا يمكنها ان تتحقق ما لم يتم استغلال تلك الجهود العقلية و

العضلية للعامل و الموظف و ادراجها في توقيت عمل مناسب للمؤسسة و الفرد على حد السواء و عدم تضییع الوقت ، و بالتالي فان ثقافة المنظمة مسؤولة عن كيفية استغلال الوقت بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق الاستغلال الامثل للوقت و تقسيم موظفيها على نظامين ( نظام الدوام الواحد باليوم – المناوبة ) و ( نظام الدوامين باليوم الواحد )

### الفرضية الجزئية رقم 2:

ان استراتيجيات ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الناتجة عن البنية الثقافية للمؤسسة تخلق نوعا من التعارض مع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل بالمؤسسة.

### شكل رقم 03 : يوضح متغيرات الفرضية الجزئية الثانية للدراسة :



### - شرح الفرضية الجزئية رقم 2 :

حيث ان النظر الى سلوكيات و تصرفات الفرد العامل بالمؤسسة انما يعكس بطريقة او بأخرى مدى تقبّل او عدم تقبّل العامل لثقافة المنظمة من جهة ، و مدى مراعاة هذه الثقافة لقدرات و احتياجات الفرد العامل من جهة اخرى ، لان استراتيجيات ادارة الوقت بالمؤسسة ما هي في الاخير الا نتيجة لما يمليه النموذج الثقافي الذي تفرضه البنية التنظيمية



بالمؤسسة ، و ما هو الا املاءات ثقافية تسمح بتشكيل هوية اجتماعية و شخصية مبنية على تقدير الذات و متوافقة مع منظومة القيم و المعايير المحددة اجتماعيا و تاريخيا ، ومنه نستنتج بان ثقافة المنظمة هي احتواء اجتماعي و ثقافي و نفسي للفرد العامل حيث ان افتراضنا يؤول الى ان ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط صحيح انها اهتمت بالأمر المادية و التكنولوجية و تطوير قدراتها و طاقاتها الفيزيكية ، الا ان ثقافتها لا تستوعب ابدا الاحتياجات المختلفة و قدرات و تطلعات الفرد العامل بها خصوصا في مسالة ادارة توقيت العمل او طريقة ادارة الوقت و عدم مراعاة ظروفه .

### الفرضية الجزئية رقم 3:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة من اجل التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي من خلال تكييف توقيت العمل بما يعود بالإيجاب عليها و على موظفيها على حد سواء

### شكل رقم 4 : يوضح متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة :



المصدر : من اعداد الطالبة

### - شرح الفرضية الجزئية رقم 3 :

ان التغيرات الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم خصوصا في المجال التنظيمي و الاداري ( التغيير التنظيمي بصفة عامة ) هو الذي يفرض على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط السعي لمواكبة هذه النقلة النوعية التي تشهدها المؤسسات بصفة عامة ، لذلك فان المؤسسة الجزائرية اتبعت جملة من التدابير و الاستراتيجيات التنظيمية التي من خلالها يمكن ان تستغل طاقاتها و مواردها المتاحة سواء المادية او الغير مادية بطريقة افضل من اجل انجاز مهامها ، و من بين اهم هذه الموارد هو مورد الوقت باعتباره قيمة مهمة من القيم التي تقاس من خلالها فاعلية و نجاح المؤسسة خصوصا اذا ادرجت جداول الاعمال للمؤسسة في جدول زمني منظم و منتج ، و ذلك لتحقيق الابدائية للمجال العام للمؤسسة سواء على المستوى الاداري او التنظيمي ، او على المستوى الفردي و الاجتماعي ( العمال و الموظفين ) و مراعاة ظروفهم و احتياجاتهم النفسية و الاجتماعية و الثقافية ، و بالتالي فان المؤسسة محل الدراسة تحاول ان تكيف توقيت عملها مع هذه التغيرات الحاصلة لان هذه التغيرات هي التي فرضت اعادة النظر في توقيت العمل.

### -3 تحديد المفاهيم :

تعتبر عملية بناء المفاهيم و تحديدها اكثر من مجرد تعريف او مصطلح تقني ، انها بناء مجرد يستهدف تفسير ما هو واقعي ، و لهذه الغاية فإننا لا نتناول كافة الجوانب في الواقع المعني بل نتناول فقط ما يعبر عما هو جوهري في هذا الواقع من وجهة نظر الباحث ، يتعلق الامر اذن بعملية مزدوجة قوامها بناء و انتقاء ، و المفهوم يقوم على انتقاء الابعاد التي تكونه و التي يفسر بها أمور الواقع ، اذ ان بناء المفهوم هو تحديد الشواهد التي يمكن بفضلها قياس الابعاد ، وفي اغلب الأحيان لا يعبر في العلوم الاجتماعية عن المفاهيم و

ابعادها بعبارات قابلة للمعاينة بشكل مباشر ، وواقع الحال ان البناء في عمل البحث ليس مسعى نظريا صرفا ، الهدف منه هو ارشادنا الى ما هو واقعي و جعلنا في مواجهة معه <sup>1</sup> و تعتبر صياغة المفهوم من المهام الاساسية لتأسيس النظرية باعتباره اسم او رمز لفئة من الوقائع و الافكار <sup>2</sup> ، حيث يتكون المصطلح العلمي او المفهوم من خلال عزل مجموعة من الاحداث او انماط السلوك ووصف خصائصه ، ومن ثم تلخيصها في معنى معين ممثلا لهذه المجموعة من الاحداث او الانماط او السمات في جملتها <sup>3</sup> .

و بالتالي يعتبر المفهوم في حد ذاته من اهم المواضيع المطروحة في الفكر الحديث ، نظرا لما يحويه من عدة مؤشرات و ابعاد و تصورات تنتج من خلالها عمليات التراكم المعرفي <sup>4</sup> .  
و عموما سنحاول التطرق الى تحديد المفاهيم التالية :

#### - مفهوم التنظيم:

ينظر الى التنظيم من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الافراد داخل جماعات العمل ، و تمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية ، و بهذا الشكل فان التنظيم يعبر عن العلاقات الرسمية و الغير رسمية داخل و خارج المنظمة ، و ينظر البعض الى التنظيم بانه وسيلة لتحقيق الهدف للشركة <sup>5</sup> ، و عرفه جوس ( 1936 – 1973 ) بانه ترتيب

<sup>1</sup> ريمون كيني ، لوك كان كمنهود ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، تعريب يوسف الجباعي ، شركة أبناء شريف الانصاري للطباعة و النشر و التوزيع ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، 1997 ، ص: 149

<sup>2</sup> علي ليلة ، بناء النظرية الاجتماعية ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، ص : 87

<sup>3</sup> علي عبد الرزاق جلي ، الاتجاهات الاساسية في نظرية علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطة ، ص: 21

<sup>4</sup> Heidi Gother. Méthodologie des théorisa de la littérateur. In théorie de la littérateur .picarde .paris .1981 p .70 .

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي ، تنظيم و ادارة الاعمال ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1996 ، ص: 280

المستخدمين من اجل تحقيق بعض الاهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف و المسؤوليات<sup>1</sup>.

و يعرفه الدكتور بشير العلاق على انها تعني عملية التنظيم وترتيب المواد الخاصة بالمشروع بطريقة تمكن انشطته من المساهمة بشكل منظم في تحقيق اهداف المشروع ، و بالتالي فان غرض التنظيم هو اعطاء عمل مستقل وواضح لكل شخص ، و ضمان تنسيق هذه الاعمال او المهمات بالطريقة التي تمكن المشروع من تحقيق اهدافه ، ومن هنا فان التنظيم يتألف من الاشخاص الذين يقومون بتنفيذ مجموعة من الاعمال المنسقة للمساهمة في تحقيق الاهداف التي ينشدها المشروع<sup>2</sup>.

كما يعرفه الدكتور طارق طه بانه الوظيفة الادارية المتعلقة بعملية ترتيب و تنسيق موارد المنظمة ( بشرية معلوماتية ، مادية ، مالية ) اللازمة لإنجاز مهام تحقق اهدافه<sup>3</sup> ، ومن اهم مبادئ التنظيم المثالي :

- ان يتم تقسيم العمل داخل التنظيم يتم بصورة محددة و قاطعة بالنسبة لكافة الانشطة .
- الاعتراف بالتخصص و اعتبار هذا الامر احد الاسس الرئيسية التي يتم في ضوئها تقسيم العمل
- يحكم التنظيم اشراف المستوى الاعلى على ما دونه من مستويات و يأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي
- ان يقوم التنظيم على اسس و قواعد موحدة تحكمها المصلحة العامة دون مراعاة لمن يشغل الوظيفة و ما يحكم عمليات او مراحل الانجاز.

<sup>1</sup> بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص : 14

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق ، الادارة ( مبادئ ، وظائف ، تطبيقات ) ، الدار ال-جماهيرية للنشر و التوزيع و الاعلان ، الطبعة الاولى، ص: 182

<sup>3</sup> طارق طه ، الادارة ، دار الجامعة الجديدة ، الازارطة ، 2008 ، ص : 30

- ان يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى اداري او اشرافي و طبيعة الاعمال المكلف بها اي فرد داخل التنظيم و توزيع السلطة وفقا لذلك و ان تتناسب السلطة مع المسؤولية و ان يحكم العمل لائحة منظمة ، بحيث لا تترك فرصة الاجتهادات الشخصية ، و ان يغلب على مناخ المنظمة التنافس الذي لا يحول دون التعاون .

- حماية التنظيم من الخارج ، و هذا معناه توفير قدر من الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم و القيم السائدة في المجتمع .

- يجب ان يتماشى التنظيم مع طبيعة الاهداف المراد تحقيقها<sup>1</sup> .

و منه فان التنظيم عبارة عن كيان ديناميكي ينشأ لتحقيق اغراض و غايات و يتطور في مراحل مختلفة مع البيئة المحيطة مؤثرا فيها و متأثرا بها<sup>2</sup>

#### - التعريف الاجرائي للتنظيم :

هو تلك الجهود و الاساليب العلمية المستخدمة في المجال المؤسساتي بغية التحكم و السيطرة على العمل الداخلي بها ، و من اجل تحقيق التوازن و الاستقرار و حماية المؤسسة من الانزلاقات التسييرية من خلال ضبط استراتيجيات تسيير جميع الموارد المتاحة بطريقة مستمرة و متعاقبة و تنظيمها و توجيه العنصر البشري في مهام ووظائف من اجل تحقيق اهدافها .

تعريف المنظمة: يعرفها روبين ( 1990 ) بانها نظام و كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة ، وله حدود شبه معروفة ، ويعمل بصورة منتظمة و مستمرة الى حد ما لتحقيق هدف / اهداف مشتركة<sup>3</sup> ، و بالتالي فان المنظمة ليست مجرد مجموعة من الافراد

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر ، الادارة و منظمات الرعاية الاجتماعية ( الاسس النظرية و الممارسة العامة ) ، ص:148

<sup>2</sup> علي السلمي ، ادارة السلوك التنظيمي ، مكتبة الادارة الجديدة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ص: 184

<sup>3</sup> حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ( النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة ) ، دار حامد للنشر و التوزيع ،

الطبعة الثانية ، 2009 ، ص : 16

يتم تجميعهم عشوائياً بمحض الصدفة ، بل هو تنظيم رسمي موجه لتحقيق اهداف يعمل افراده مجتمعين لتحقيق اهداف معينة<sup>1</sup>

- التعريف الاجرائي للمنظمة : يمكن القول بانها كيان اجتماعي يضم عدة فاعلين في اطار تنظيم رسمي و هدف مشترك يسعون لتحقيقه في اطار مجموعة من العلاقات و الممارسات الاجتماعية داخل هذا الحقل او المجال التنظيمي و الذي يتميز بالقواعد المحكمة و المتفق عليها .

- تعريف العامل : و هو الشخص الذي يقوم بالعمل و يأخذ اجرا ماديا و معنويا على ما يقوم به في المنشأة و المشروع الاقتصادي نظير خدماته المهنية في المشروع او المنشأة الاقتصادية<sup>2</sup>.

● التعريف الاجرائي للعامل : و هو شخص ينتمي الى كينونة اجتماعية تربط بينه و بينها مهام رسمية و يحتل بها مكانة الفاعل الاجتماعي في اطار علاقات انتاج داخل البنية التنظيمية و المهنية .

- تعريف الفاعل الاجتماعي: يُستنتج مفهوم الفاعل الاجتماعي من مفهوم العلاقة الاجتماعية، الفاعل الاجتماعي هو بالفعل طرف فردي أو جماعي، فهي علاقة اجتماعية محددة كصلة تعاون ونزاع، وبناء على ذلك يتحدد مفهوم الفاعل الاجتماعي بالضرورة بعدين يحدد أولهما بقدرة الفاعل على التعاون، ويحدد الثاني بقدرته على التعديل والتغيير في إطار صلة نزاعيه، ويمكن أن تبني أنماط مختلفة من الفاعلين انطلاقاً من عمليات مزج يمكن تصورها منطقياً على قاعدة هذين البعدين (التعاون والنزاع) ، و يقول ماكس فيبر إن السلوك في حد ذاته يعتبر وحدة تحليلية غير مكتملة، تكتمل أحياناً حين يرتبط الواقع

<sup>1</sup> طارق طه ، الادارة ، مرجع سابق ، 2008 ، ص : 32

<sup>2</sup> السيد عبد الحميد مصطفى ، نظرية العامل في النحو العربي و دراسة التراكيب ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 18 ، العدد الثالث ، 2002 ، ص : 47

السيكولوجي بالسلوك الفردي ليصبح فعلاً إنسانياً أنجزه فاعل بينما يصبح هذا الفعل اجتماعياً إذا كان الدافع أو الغاية ذات طابع اجتماعي بالأساس<sup>1</sup>.

- التعريف الاجرائي للفاعل الاجتماعي : وهو ذلك الفرد الذي يقوم بأفعال في محيطه الاجتماعي و يتصرف بطريقة مقصودة وواعية و فعالة ، حيث يكون قادر على اثبات وجوده ضمن كيان اجتماعي وسط الجماعة و من اجل تحقيق اهداف شخصية و عامة ، حيث ان الفاعل الاجتماعي يستمد اصل ممارساته من بيئته التي نشأ بها ، باعتباره ان الفعل الاجتماعي عبارة عن نسيج من العناصر المكتسبة و التي تغذي باستمرار الروابط الاجتماعية عن طريق الحس المشترك .

- مفهوم الوقت : يرى كانط ان الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته ، و ان الزمن يعود في الأساس لأداء العقل ، حيث يعتبر كمية او مقدار من الزمن قدر لأمر ما ، و هذا الامر يحدث في مدة معينة من الزمن ، مهما كان هذا الزمن قصيراً او طويلاً الدهر<sup>2</sup> و يعتبر الوقت كمية تقاس بالساعة او اجزائها ، و يسير على شكل خط مستقيم الى الامام و يتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه او استرجاعه ، فهو يسير بسرعة ثابتة و محددة دون توقف او زيادة او نقصان ، و عرف الوقت كذلك على انه المادة التي صنعت منها الحياة<sup>3</sup> ، و الوقت قيمة مطلوبة في هذا الزمن التقني الرقمي ، و هو من مظاهر الحياة العصرية التي نعيشها الان<sup>4</sup> ، و مفهوم الوقت يمثل وجود العلاقة المنطقية

<sup>1</sup> خويلد موسى ، السلطة الرمزية للفاعل الاجتماعي و علاقتها بإنتاج السلطة الغير رسمية في الادارة المحلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012 ، ص : 26

<sup>2</sup> دحاك عبد النور ، إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة تيزي وزو ، ص : 247

<sup>3</sup> دايل تمب ، ادارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، الرياض ، معهد الادارة العامة للإدارة العامة للبحوث ، 1991 ، ص : 55

<sup>4</sup> المسليم محمد ، التدريب على الاساليب الحديثة في ادارة الوقت ، لجنة التأليف و التعريب و النشر ، مطبوعات جامعة الكويت ، 1998 ، 964

بترابط نشاط او هدف معين بنشاط او هدف اخر و يعبر عنه بصيغة الماضي او الحاضر او المستقبل<sup>1</sup> ، كما ان الوقت هو الفترة المحددة من حياة الموظف اللازمة لإنهاء مهمته<sup>2</sup> .

- **تعريف استراتيجيات ادارة الوقت** : يقصد بإدارة الوقت قدرة المسؤول او المدير على التحكم في توزيع وقت العمل على المهام التي يمارسها حسب اهميتها ، تعتبر تلك القدرة من بين العناصر الاساسية الواجب توافرها في المدير نظرا لان وقته يعد اثن رأسمال في المؤسسة التي ينتمي اليها ، و يتضمن مفهوم ادارة الوقت حسن تخطيط و تنظيم و استعمال الوقت المتاح اثناء العمل او الادارة ، و يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم المتكاملة و الشاملة لأي زمان و لأي مكان او انسان ، و ادراجه لا تقتصر على فرد دون غيره ، و الوقت يشمل الوقت الخاص ووقت العمل<sup>3</sup> ، و عرف العقيد إدارة الوقت بأنها : عملية الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى اليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة ، و بين حاجات الجسد و الروح و العقل<sup>4</sup>

و تعرف ادارة الوقت بأنها : ( قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها ) ، كما تعرف كذلك بأنها : ( العملية المستمرة لتحليل و تقييم المهام

<sup>1</sup> سهيل سلامة ، ادارة الوقت ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1988 ، ص: 16

<sup>2</sup> هيفاء عبد الوليدي، مدى كفاءة ادارة الوقت لدى العاملين في المنظمات مجتمع الدراسة ( ادارة المشاريع و الشؤون

الهندسية بالأمانة العامة بمدينة جدة ، رسالة ماجستير ادارة اعمال ، ص: 07

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص، ص: 314، 315

<sup>4</sup> عبير فوزي الخطيب ، إدارة الوقت و اثرها على مستوى أداء العاملين ( دراسة ميدانية على شركات الاتصالات

الخلوية في الأردن) ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، ص: 06



التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة ، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المحددة )<sup>1</sup>

- التعريف الاجرائي لاستراتيجيات ادارة توقيت العمل : يمكن ان نقول بانها حسن استهلاك مورد الوقت من حيث برمجته بما يتوافق و الاجتياحات الاجتماعية و النفسية و الصحية للفرد العامل بها من جهة ، و من جهة اخرى تكييفه مع متطلبات العصر و منافسة السوق الخارجية و تحليله من خلال ابراز اهم الاوقات التي تكون فيها نسبة العطاء الوظيفي و الانتاجية كبيرة ، و استغلالها بطريقة صحيحة ، و الابتعاد عن الاوقات العقيمة من الناحية الانتاجية و المتسببة في هدر الطاقة و الجهد بدون انتاجية ، او ربما يكون فيها مستوى العطاء الفكري و العضلي ضعيفا .

- تعريف الفاعلية التنظيمية : يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية امرا في غاية الاهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم او فشله ، و بقدر اهمية تحديد هذا المفهوم هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح و مقبول ، و تختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين<sup>2</sup> ، فعرفها البعض الفاعلية بانها احد العناصر المحورية للعملية الادارية و تشير الى محاولة تحقيق الاهداف التنظيمية الموضوعية ، بينما عرفها اخرون بانها درجة تحقيق الهدف<sup>3</sup> كما هي مجموعة القرارات الموجهة للتصرف لكي تحقق المنظمة اهدافها ، اي انها الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تحدث تغيرا رئيسيا او التأثير في المستقبل<sup>4</sup>

- المفهوم الاجرائي للفاعلية التنظيمية : هي مدى استيعاب و قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تنظيم استراتيجياتها و مواردها و اهدافها من اجل الاستمرار و

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، برنامج الادارة الفعالة للوقت و الذات ، مرجع سابق ، ص : 10

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2008 ، ص: 111

<sup>3</sup> طارق طه ، الادارة ، مرجع سابق ، ص: 36

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، ادارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، 2007 ، ص: 132

البقاء معتمدة في ذلك على جملة من المعايير و القيم و قدرتها على استغلال الموارد المتاحة لها و المحيطة بها .

- مفهوم الاداء الوظيفي : يعتبر الأداء بمثابة صورة عاكسة لطبيعة المجهود الذي يقوم به الافراد ، اذ تكون طبيعة هذا الأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالكيفية التي يتم بها إنجازه بالشكل او الطريقة التي تكفل متطلبات الوظيفة المشغولة او المنصب المشغول ، و يجدر بنا هنا التمييز بين الجهد و الأداء ، فالجهد هو عمل سابق ، و الأداء هو نتيجة هذا الجهد المبذول و تبين الدكتورة **راوية حسن** بان الأداء الوظيفي هو ذلك الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، و ادراك الدور او المهام ، و يعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد و ادراك الدور او المهام <sup>1</sup> .

- المفهوم الاجرائي للأداء الوظيفي : و هي مجمل نتيجة المهام و النشاطات التي يؤديها الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي ينتمي اليها ، حيث يمكن ملاحظة مستوى ادائه من خلال الانجازات و الفعاليات و القدرات المتاحة لكل فرد بالمؤسسة على اداء المهام .

- تعريف التغيير التنظيمي : التغيير التنظيمي هو فعل جماعي مقصود و هادف يقوم به الفاعلون في المنظمة خاصة منهم القائمين بعملية التسيير و المشاركين في التنظيم سواء مسيرين او مسيرين ، الا ان معدل الفائدة يختلف باختلاف الفاعل ، فان كل المشرفين المباشرين هم الفاعلون ، و تهدف عملية التغيير الى تحسين و تطوير الاداء الكلي للمنظمة و بالتالي تحقيق التكيف و التوازن و الاستقرار ، اما ان كان الفاعل هو العامل (المستويات الدنيا في المنظمة ) فان قيامه بأفعال اجتماعية هدفها تعظيم فائدته ، و بما ان التغيير انواع و بحسب دافع هذا الفعل يمكن ان يكون على مستوى المنظمة العام ، اذ يشمل جميع

<sup>1</sup> وحدي نبيلة ، العلاقات الإنسانية و تثيرها على الأداء ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عملي ، جامعة الجزائر 2 ، 2010 ، 2011 : 27 ، 28

معطيات النسق التنظيمي ، كما يمكن ان يكون على مستوى التفاعل بين الافراد و التنظيم و منه ما يتم على مستوى نمط العمل الفردي ، و اخيرا على مستوى العلاقات الشخصية او ما يعرف بالتخطيط السليم للعمل<sup>1</sup>.

**- المفهوم الاجرائي للتغيير التنظيمي :** و هو عبارة عن تلك الجهودات المدروسة و الاستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اجل زيادة الفاعلية التنظيمية و حل مشكلات عمالها ، و ادخال تقنيات التجديد و مواكبة عصر السرعة و العولمة .

**- تعريف إعادة الإنتاج:** ان مفهوم إعادة الإنتاج في معناه السوسولوجي مدين بفكر ماركس والعمليات الاقتصادية بأنها عمليات إعادة إنتاج بسيطة تتميز بدوام الإنتاج واستقرار علاقات الإنتاج اي يتم استبدال الأفراد مع الزمن و لكن النظام يعيد إنتاج نفسه بشكل مماثل ، ان عمليات إعادة الإنتاج ليست قابلة للملاحظة فقط في المجتمعات التقليدية ، لقد برهن علم الاجتماع التنظيمات مثلا ان نسقا تنظيميا يمكن ان يعيد إنتاج نفسه حتى ولو كان غير فعال او غير مرض من وجهة نظر الفاعلين الذين يتكون منهم هذا النظام ، ويكفي لكي يعيد النظام إنتاج نفسه إلا يكون أيا من الفاعلين مدفوعا للتحرك من اجل تحويله ، وقد وصف كروزيه نظاما من هذا النمط تحت اسم قانون الاحتكار في الظاهرة البيروقراطية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد بوشمال ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فاعلية المنظمات ( مدخل التحليل الاستراتيجي ) (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، 2011 ، ص : 24

<sup>2</sup> خويلد موسى ، السلطة الرمزية للفاعل الاجتماعي و علاقتها بإنتاج السلطة الغير رسمية في الادارة المحلية ، مرجع سابق ، ص: 29

- تعريف الثقافة :

الثقافة هي أسلوب و طريقة الحياة في اطار اجتماعي يكتسب منه الفرد مقومات انتمائه عن طريق التنشئة الاجتماعية و يستمد من هذه الجماعة اصل ممارساته<sup>1</sup>.

- التعريف الإجرائي للثقافة :

هي تلك المكتسبات الرمزية التي ترسخ في ذات الفرد الاجتماعية من جراء التنشئة الاجتماعية و الثقافية ، حيث أن الثقافة تمكن الفرد من إبراز قدراته التفاعلية مع شركائه في الثقافة أو من ذوي الثقافات الأخرى (من خلال تبادل الثقافات ) حيث أن الثقافة تضفي على الفرد ملامحه الاجتماعية لأنها تعبر عن عاداته و تقاليده و دينه و القانون و المبدأ و العرف و الأخلاق و الممارسات و الطقوس و كل ما يتعلق بالهوية الثقافية للفرد، كما تمنحه النفوذ الشرعي و السلطة الرمزية داخل المجال الاجتماعي و خارجه ، أي إنها تمنحه هويته الاجتماعية و الثقافية.

- مفهوم ثقافة المنظمة : يعرفها الدكتور ( طه طارق ) على انها مجموعة القيم و

المعاني المشتركة و المفاهيم السائدة داخل المنظمة ، التي تحدد بدرجة كبيرة سلوك افرادها<sup>2</sup> و يعرفها كل من رونو سان سوليو و فيليب بيرنو على انها القدرة على العمل و الفعل جماعيا ، حيث ان هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة ان يجدوا الطرق و الوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم و توجهاتهم مع بعضهم البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك ، فهذه القدرة الجماعية ليست

<sup>1</sup>Mustafa .a .f. Ibrahim .a . M .reading in social sciences .2004 .p 329.

<sup>2</sup> طارق طه ، التنظيم ( النظرية ، الهياكل ، التطبيقات ) ، دار الفكر الجامعي ، الازارطة ، الاسكندرية ، ص: 41

عملية ميكانيكية او وليدة ظروف انية ، بل هي وليدة قواعد وضعها الافراد لهذا الغرض<sup>1</sup>

● التعريف الاجرائي لثقافة المنظمة : هي مجموعة من القيم و القواعد و السلوكيات و الذهنيات التي توجه سلوك و جهود الافراد لإنجاز اهداف مشتركة و هي تميزها عن باقي المنظمات.

تعريف التغير الاجتماعي : ان التغير الاجتماعي هو ذلك التغير الذي يحدث على مستوى البنية الاجتماعية ليجعل منها أكثر انتاجية و فاعلية في العلاقات الاجتماعية و التفاعلية<sup>2</sup>

#### 4- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع :

نظرا لعدم توفر الدراسات الاجتماعية حول توقيت العمل في المؤسسات الادارية من المنظور السوسولوجي ، فان اهمية الموضوع تكمن في طبيعته ، كونه يعالج ظاهرة شفافة نوعا ما ، باعتباره مرتبط بالثقافة اللامادية في المجتمع التنظيمي و يصعب ضبط و ملاحظة مؤشرات ميدانيا و ذلك نظرا لعدم ملموسية تلك المؤشرات ، و بالتالي فان هذه الدراسة تكتسب اهميتها من خلال النقاط التالية :

➤ يعتبر موضوع ادارة توقيت العمل من أكثر المواضيع جدلا على الساحة التنظيمية لما له من اثر كبير على الإنتاجية و الفاعلية ، و كونه ايضا عنصرا يدخل في جميع مراحل و خطوات العملية الادارية ، و بالتالي فان الاهمية الكبيرة تبرز في محاولة لمعالجة سوء ادارة اوقات العمل في المؤسسة الجزائرية و المحاولة للبحث على توظيف الوقت المناسب في الوظيفة

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ( دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر - حالة بايب غاز غرداية ) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2005/2004 ، ، ص:

<sup>2</sup> Johnson .h sociology \_asystematic introduction .the indien edition .Bombay .1970. 3

المناسبة ، و التي يمكن ان تحقق مهام و اهداف عمال و موظفي اتصالات الجزائر وفقا لما يتلاءم مع مؤهلاتهم و قدراتهم .

➤ تتمين اهمية الوقت في تنمية قدرات الفرد و المجتمع باعتبار ان ادارة الوقت من اكثر العمليات الادارية المهمة في المجال التنظيمي ، و بالتالي فان تسليط الضوء على هذا الموضوع مهم جدا من اجل ابراز اهمية موازنة ادارة توقيت العمل مع متطلبات المؤسسة الفرد العامل بها و التغيرات الاجتماعية و التنظيمية الحاصلة خصوصا في ظل ما لاحت به شوائب العولمة .

➤ كذلك تكمن اهمية الدراسة في التوعية لضرورة التدريب على وضع استراتيجيات واضحة للاستغلال الامثل لمورد الوقت بالمؤسسة .

➤ كذلك تكمن اهمية هذه الدراسة في مناقشة اهم المعوقات الادارية التي تحول دون الاستهلاك السليم للوقت بالمنظمات بصفة عامة ، و بمؤسسة اتصالات الجزائر على وجه التحديد

➤ كما تبرز اهمية الدراسة كون انه يمكنها ان تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الابحاث التي تتناول مسألة ادارة توقيت و التغيير الثقافي و التنظيمي على حد سواء.

- اسباب اختيار الموضوع : و هي كالتالي :

أ- أسباب ذاتية:

➤ الرغبة و الحافز لا نجاز هذا البحث ، باعتبار ان مثل هذه البحوث هي بمثابة حجر اساس لتطور المجتمع في الحياة الاجتماعية ابتداء من تطور التنظيمات الاجتماعية و هي جديرة بالدراسة و تتطلب عناية سوسيولوجية أكثر دقة و رزانة .

➤ الرغبة في التأكد ميدانيا و علميا مما تحصلنا عليه خلال الدراسة الاستطلاعية ، و ما هو متعارف عليه في حياتنا اليومية و الاجتماعية كون انه لا يوجد هناك انتاجية أكثر في المؤسسة في الفترة المسائية مقارنة بالصباح .

**ب- أسباب موضوعية:**

- نقص الدراسات وخصوصا الجامعية و المكتبات من مثل هذا النوع من البحوث .
- اهتمام معظم الباحثين بالمواضيع التربوية و الهيكلة التنظيمية ،دون المواضيع التي نعتبرها حجر الزاوية للسياسيولوجيا الحديثة الا و هي الفعل الاجتماعي الذي تتجسد ممارسته في اطار الوقت ، و مدى اهمية هذا العامل في عملية التفاعل الإنساني و الاجتماعي
- كونها سياسيولوجيا الحياة اليومية و تركيزنا في وقعها على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ومدى الالتزام او عدمه نحو هذا المورد الثمين بالمؤسسة و كيفية استغلاله و استثماره بطريقة علمية و سليمة .
- قابلية موضوع ادارة توقيت العمل للدراسة ، وذلك بتوفر المعطيات الواقعية من خلال مراحل التقصي بالمؤسسة محل الدراسة ،وهذا يمكننا من قياس مدى صدق الفروض و قياس متغيراتها
- محاولة التوصل إلى إجابة علمية مقنعة تزيل الريبة و الغموض الذي طرحناه أثناء الإشكالية و تخرجنا من مرحلة التيه محاولين في ذلك وضع قاعدة و خلفية نظرية صلبة تمكننا من اعتبار هذه الدراسة حجر البداية لدراسات قادمة إن شاء الله .

**5- أهداف الدراسة :**

**أ - أهداف نظرية:**

- الاسهام النظري في مجال ادارة توقيت العمل و العمل على توضيح اهم نتائج هذا الاخير بعرضه للإدارات الحديثة و ابراز اهمية التطور التكنولوجي في المجال الاداري المرتبط بحسن استهلاك الوقت في الادارات العصرية ، مثل الادارة الالكترونية ، و ادارة الازمات ، و ادارة المعرفة و غيرها ، و علاقاتها بتقنيات و اساليب ادارة الوقت .
- توضيح مدى قوة الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية المؤسسة و الترابط الاجتماعي و جماعية العمل و فاعلية استغلال الوقت و نظام الاتصال و الاتفاق فيما يتعلق بالقيم و المبادئ.

- معرفة ما هي ابعاد ادارة توقيت العمل لدى العاملين في المنظمات .
- زيادة الاهتمام بكيفية استثمار الوقت من قبل الشركات و المؤسسات ، باعتباره موردا اساسيا لتنفيذ الخطط و السياسات و الاستراتيجيات ، و اظهار كل المهام و النشاطات المختلفة و المعلقة بذلك من حيث واقع ادارة الوقت و النشاطات التي يقومون بها اثناء ساعات العمل الرسمي اليومي .
- تهدف هذه الدراسة كذلك الى التعرف على واقع ادارة الوقت لدى موظفي اتصالات الجزائر في ادارة المهام الموكلة لهم
- ابراز اهمية عامل الوقت في اداء المهمة الوظيفية ومدى القدرة على الابتكار و حسن التسيير في الاختيار الايجابي للوقت.
- محاولة توضيح مدى توجيه الادارة المنظمة نحو اساليب المحافظة على الوقت و الوصول الى جوانب القصور في ادارة الوقت لدى عينة الدراسة .
- ابراز اهم النقاط التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في التسيير التنظيمي و ما هي اوقات العمل المنتجة في المؤسسة الجزائرية.
- تحديد السبل المناسبة التي تساهم في زيادة كفاءة العاملين في المنظمات على ادارة وقتهم .
- توضيح اهمية مواكبة التحولات المحلية و الدولية بتغيير سلوكياتنا و اتجاهاتنا وقيمتنا اتجاه العمل و النظام و الوقت و الاقلاع عن هدره و استغلاله في الركود و الجمود في نقطة واحدة .
- محاولة فهم القيم السائدة حول مسألة توقيت العمل في المؤسسة الجزائرية ( اتصالات الجزائر ) قصد التعرف على الجوانب الايجابية و السلبية التي كانت نتيجة لهذه القيم.
- ابراز اهمية الوقت كمورد نادر و ثمين و الوعي بمفهوم ادارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة الادارية التنظيمية و تعزيز الكادر البشري من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة بما يضمن



- قدرتهم على التعامل مع هذا المورد الهام و التخطيط لاستثماره بالشكل الامثل و تعزيز تفويض المهام للمرؤوسين و تدريبهم مع مراعاة وضع مقياس لقياس الاداء خلال فترة زمنية
- معرفة مدى اكتساب العمالة للهوية المهنية و عدم شعورهم بالاغتراب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال الفترة التي يبقى فيها العامل او الموظف في مكان عمله
- محاولة الوصول الى نقطة مهمة جدا الا و هي مدى الفاعلية الانتاجية للمؤسسة الجزائرية في ظل ثقافة الوقت السائدة و المنقسمة بين الفترة الصباحية و المسائية للعمل.
- محاولة ايجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة ادارة الوقت و الاستفادة منه استفادة منها لضمان الانتاج في اقصر وقت و بأقل تكاليف و كيفية التحكم في توزيع الاعمال عليه
- محاولة التعرف و اكتشاف هل هناك تغيرات طرأت على التسيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بين وقت سابق و الوقت الراهن من حيث كيفية استهلاك و استغلال الوقت و اذا كانت كذلك فيما تتمثل .
- معرفة الهوية الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة الجزائرية و التعرف على اهم ما خلقتة هذه المنظمة من عادات و قيم و ادراك الفرد لهذه المعاني بهدف تحقيق النمو العام للمجال التفاعلي التنظيمي .

### ب- أهداف عملية:

- التدريب و محاولة التعود على إجراء البحوث الاجتماعية وفقا للخطوات العلمية
- الإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها وصولا إلى نتائج علمية
- الخروج بتوصيات و مقترحات يستفاد منها في الدراسات القادمة
- فتح المجال للتعلم و البحث أكثر في الموضوع
- عرض و لو بصورة موجزة لظاهرة التعامل مع الوقت بطرح سوسيولوجي و التطرق لها من مختلف جوانبها .

- كذلك نهدف من خلال هذه الدراسة الى معرفة توقيت مؤسسة اتصالات الجزائر و مدى توائمه مع تطلعات و احتياجات العاملين بالمؤسسة .
- اضافة الى ذلك تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن العوامل المتحكمة في قانون توقيت العمل للمؤسسة محل الدراسة و مدى امكانية التغيير .
- توضيح اهمية الاستثمار الامثل للوقت بالمؤسسة محل الدراسة بطريقة علمية ، و هل هذه المؤسسة تعتبر ان الوقت قيمة مهمة من قيمها الاجتماعية و الثقافية و الملزمة بالحفاظ عيها و تكييفها مع تطلعات المفوضين بها من جهة و التكيف مع العالم و المحيط الخارجي من جهة اخرى ، خصوصا في ظل الزحمة الكبيرة التي يشهدها العالم الاقتصادية و منافسة و عولمة و سرعة و تكنولوجيا و ما الى غير ذلك من الامور التي تحتم على مؤسسة اتصالات الجزائر اعادة النظر و بطريقة مستمرة في برمجة قيمها و برامجها و نشاطاتها على حسب حالة العولمة التي يشهدها العام .

## 6- الدراسات السابقة :

لقد تعددت الدراسات الى علاقة ادارة الوقت بمتغيرات مثل : ( الفراغ ، الأداء ، الدافعية ، و الانجاز ) اما دراستنا هذه فقد انصبت على فكرة مدى فعالية ادارة الوقت لدى موظفي اتصالات الجزائر من حيث مستوى الرضا الذاتي لديهم و تم الرجوع في دراستنا هذه الى الرجوع الى الدراسات التالية :

### أ- دراسات حول ادارة الوقت :

- الدراسة الاولى : اجراها حقي عام 1995 و هي دراسة مشار اليها في اودينا 2003 بعنوان ادارة الوقت و علاقته بالدافعية و الانجاز و التحصيل الدراسي لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي ، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة على عينة من طلاب كلية الاقتصاد ، حيث بينت النتائج تفوق طلاب السنة الثانية على طلاب السنة الاولى

الذين درسوا مادة اقتصاد منزلي بينما لم تظهر في الدراسة علاقة بين ادارة الوقت و معظم ابعاد دافعية الانجاز و هي ( المثابرة ، قلق التحصيل ، المنافسة ، التحكم في البيئة احترام الذات و التوجيه نحو المستقبل)<sup>1</sup>.

- الدراسة الثانية: دراسة الصوري ( 2008 ) :بعنوان واقع ادارة الوقت لدى مدراء مدارس الثانوية في محافظة غزة ، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى واقع ادارة الوقت لدى مديري و مديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة من خلال معرفة طبيعة الاعمال و المهام التي يقضي بها مديرو و مديرات المدارس وقت الدوام المدرسي و اثر متغيرات الجنس و عدد سنوات الخدمة في الادارة المدرسية و المرحلة التعليمية ، الجهة التعليمية التابعة لها على كيفية ادارتهم وقت الدوام المدرسي و كذلك تقويم مقترحات تساهم في زيادة تنظيم ادارة الوقت لدى مديري و مديرات المدارس حيث بلغت حجم العينة 34 % من المجتمع الاصلي سحبت عن طريق عينة طبقية عشوائية ، و قد صمم الباحث استبانة لقياس ادارة الوقت لدى مديري و مديرات المدارس و استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة و قد بينت الدراسة ان واقع ادارة الوقت كان بين مرتفع و متوسط لجميع ابعاد الدراسة و احتلت الاعمال و المهام الادارية جل وقت مديري و مديرات المدارس ، كما اظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مديري المدارس حول واقع ادارة الوقت لمتغير الجنس ( بعد الاعمال و المهام الادارية و بعد الاعمال و المهام الشخصية ) ، و لمتغير عدد سنوات الخدمة في الادارة المدرسية و لمتغير المرحلة التعليمية ، و اشارت النتائج الى وجود دلالة ذات فروق احصائية بين مديري المدارس حول واقع ادارة الوقت كمورد نادر و ثمين بمفهوم ادارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة الادارية التنظيمية و حوسبة الاعمال و المهام الادارية لتخفيف الاعباء ، و ليصبح المدير

<sup>1</sup> احمد علي السيوف ، استراتيجيات ادارة الوقت لدى طلاب كلية العلوم التربوية في الجامعة الاردنية ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 41 ، العدد 2 ، 2014 ، ص:962

مشرفاً مقيماً و تغيير مسمى وظيفة وكيل المدرسة الحكومية لمسمى وظيفة مدير مساعد كما هو معمول به في مدارس وكالة الغوث<sup>1</sup>

- الدراسة الثالثة: و هي دراسة قام بها كل من زحلوق ووظفة ( 1995 ) حيث قاما بإجراء دراسة حول توظيف وقت الفراغ عند الشباب في سوريا ، و هذه دراسة استخدمت المنهج المقارن من خلال اجراء مقارنة بين طلاب المرحلة الثانوية و الجامعية ، و تكونت عينة الدراسة من 800 طالب و طالبة في المدارس الثانوية ، و 322 طالبا و طالبة في المرحلة الجامعية ، و قد خلصت الدراسة الى ان اهم النشاطات التي يمارسها الطلاب اثناء فترة فراغهم هي : ( الرياضة و المطالعة و الموسيقى ) و لم تشر النتائج الى وجود فروق بين الذكور و الاناث و قد بينت الدراسة كذلك ان الانشطة التي يمارسها الطلاب هي أنشطة ايجابية ( المطالعة ، الرسم الرياضة ، السياحة و السباحة ) .

- الدراسة الرابعة : قام بها كل من بيرتو و تيسير فقد استقصت فعالية ادارة الوقت لدى الطلاب دراسة طويلة من عام 1984 الى 1991 ، حيث تتبعت الطلاب من المرحلة الثانوية الى مرحلة البكالوريوس في الجامعة ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى وجود علاقة بين طريقة ادارة الوقت و تحصيلهم الدراسي ، و بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين استثمار الطلاب لوقتهم و ادارته بشكل صحيح ، و بين معدلات التراكمية في الدراسة الجامعية .<sup>2</sup>

- الدراسة الخامسة : و هي دراسة اردنية لعبير فوزي تحت عنوان : ادارة الوقت و اثرها على مستوى اداء العاملين ، و هي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الاردن ، حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر ادارة الوقت على مستوى اداء العاملين في

<sup>1</sup> حنان شكري شاكور شبير ، واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، 2010 ، ص : 72

<sup>2</sup> احمد علي السيوف ، استراتيجيات ادارة الوقت لدى طلاب كلية العلوم التربوية في الجامعة الاردنية ، مرجع سابق ، ص: 962

شركات الاتصالات الخلوية ، حيث كشفت هذه الدراسة ان هناك اثرا مرتفعا لعناصر ادارة الوقت ( تخطيط الوقت ، تنظيم الوقت ، توجيه الوقت ، الرقابة على الوقت ) على رفع مستوى اداء العاملين ، كما اوضحت النتائج كذلك ان تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط الوقت يعد من اهم عوامل حسن ادارة الوقت ، اما فيما يخص مستوى اداء العاملين فقد اوضحت كذلك نتائج الدراسة ان مستوى اداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت<sup>1</sup>.

- الدراسة السادسة : و هي دراسة قامت بها (thibeault) عام 1990 بعنوان : استراتيجيات ادارة الوقت الفعالة ، حيث اشارت فيها الباحثة الى الاستراتيجيات التالية لتحقيق ادارة الوقت بصورة فعالة ، و هذه الاستراتيجيات هي : تحديد الاهداف (صياغتها) - تحديد اولويات المهام - تفويض الصلاحيات - توفير المعلومات في الوقت المحدد ، هذا و قد قدمت الباحثة بعض التوصيات لتعزيز استخدام الوقت من قبل العاملين و تمثلت هذه التوصيات في : ترتيب المهام وفقا للأولويات - تفويض الصلاحيات - المتابعة المستمرة - الاطلاع المستمر على اوراق العمل و اللذان يساهمان في الانجاز - التنظيم و التنسيق اللذان يرفعان من مستوى الانجاز - يمكن للخبراء تخفيف مشكلات ادارة الوقت باشتراك الاداريين في وضع حلول لها ، و تدريبهم على حلها اثناء الخدمة في المنظمة<sup>2</sup>.

- الدراسة السابعة : الدراسة التي قامت بها الباحثة : روز ماري ستيوارت عام ( 1988 ) هدفت الى التعرف الى كيفية توزيع المدير البريطاني لوقته الرسمي في العمل ، و قد توصلت

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات اطلع على : عبير فوزي الخطيب ، ادارة الوقت و اثرها على رفع مستوى اداء العاملين ، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الاردن ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، كلية الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، 2009

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان احمد ، ادارة الوقت ( مفاهيم - عمليات - تطبيقات ) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص ، ص : 26 ، 27

الدراسة الى ان المدير البريطاني يوزع 35% من وقته في الاعمال الورقية ، و 42% في المناقشات غير الرسمية ، و 7% في اعمال اللجان و الاجتماعات ، و 4% في المقابلات الخاصة ، و 6% في الاتصالات الهاتفية ، و 6% في الزيارات المفاجئة لمواقع العمل ، و انه يقضي 75% من وقت العمل الرسمي داخل المنظمة و 25% خارج المنظمة .

- الدراسة الثامنة : التي اجراها ( مور 1994 ) حول ادارة الوقت و الاداء الاكاديمي ، و التي قام بتطبيقها على عينة من الطلبة ، و توصلت الدراسة الى ان ممارسات ادارة الوقت لا تفسر اكثر من 8 من الاداء ، اي انه لا توجد اي علاقة ذات دلالة احصائية بين الاداء الاكاديمي و ادارة الوقت <sup>1</sup> .

#### ب- دراسات حول الثقافة التنظيمية :

- الدراسة الاولى : هي دراسة لشتاتحة عائشة ، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال جامعة الجزائر ، 2007/2009 تحت عنوان ( احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ) حيث توصلت الباحثة من خلال دراستها هذه بانه لا يمكن لأي منظمة ان تنجح في احداث التغيير ما لم تستطيع تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد ، فالتغيير الثقافي هو حجر الزاوية او القاعدة التي يتم على اساسها تحديد و رسم الاتجاه الذي يمكن ان يتلاءم مع التغيير التنظيمي ، و يكون ذلك من خلال تعديل و تغيير الاتجاهات و الدوافع و القيم و المهارات و السلوك <sup>2</sup> .

- الدراسة الثانية : دراسة لحياة صاولة تحت عنوان امتثال العمال لثقافة المنظمة سونلغاز عنابة نموذجاً بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2008 ، و هي رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع ديمغرافيا حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة الثقافة السائدة بمؤسساتها و مدى

<sup>1</sup> خالد احمد الصرايرة ، العمليات الادارية و ادارة الوقت ( الكفاءة و الفعالية ) ، مرجع سابق ، ص: 49

<sup>2</sup> شحاتة عائشة ، احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ( دراسة حالة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر ، 2006 / 2007 .

امثال العمال لها ، و من خلال نموذج مؤسستي ( مؤسسة سونلغاز ) ، حيث توصلت الى ان السياسات التي اتبعتها الجزائر فان الاهداف المرجوة لم تتحقق و لا تزال الادارة الجزائرية تعاني من مشاكل عويصة فالاستراتيجيات تتطلب كفاءات قادرة على تحويل ما هو نظري الى واقع ملموس ومن كل هذا الاخفاق لا يمكن انكار ذلك السعي الحثيث عند بعض الجهات من اجل رفع كفاءة الانتاج و تامين جلاء للموارد البشرية ، فامثال و التزام العامل بالإجراءات مرهون بالاستراتيجية المدروسة جيدا <sup>1</sup>.

### 7- فائدة الدراسات السابقة للموضوع :

- ✓ تكوين خلفية علمية شكلت اطارا نظريا مناسباً لدراسة الباحث .
- ✓ بلورة و تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية للنظام موضوع البحث
- ✓ معرفة اهم خصائص التنظيم الفعال تمهيدا لتقييمه تقييما تنظيميا من خلال وضوح الاهداف و الاستراتيجيات و السياسات المتبعة و التنسيق الرسمي و هياكل صنع القرار ، و الى قيم دراستها و تحديد علاقتها بفاعلية التنظيم ميدانيا
- ✓ افادت كذلك الدراسات السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الاجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات و طريقة تحليل النتائج المتوصل اليها.

### - موقع البحث من الدراسات السابقة :

نلاحظ من خلال هذه الدراسات ان معظمها يتكلم اما عن ثقافة المنظمة او عن ادارة الوقت ، و لا توجد اي دراسة من هذه الدراسات ربطت بين متغير الثقافة التنظيمية و متغير ادارة الوقت ، حيث ان بحثنا هذا يسلط الضوء هذه العلاقة القوية باعتبار ان ادارة

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على صاولة حياة ، امثال العمال لثقافة المنظمة ، ( سونلغاز عنابة نموذجاً ) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 / 2009 .

توقيت العمل له علاقة وطيدة بالنموذج الثقافي العام للبنية التنظيمية ، و بالتالي فان موقع بحثنا من كل هذه الدراسات هو الربط بين جميع المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسات ( ادارة الوقت ، الثقافة التنظيمية ، التغيير التنظيمي ، اضافة الى اهم عنصر وهو الاحتياجات المختلفة للفرد العامل في ظل ثقافة تنظيمية معينة و في ظل ادارة توقيت معين و في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها العامل في المجال التنظيمي من جهة اخرى بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط كنموذج للمؤسسة الجزائرية ) ، هذه ما يميز دراستنا عن كل هذه الدراسات باختصار .

### 8 - صعوبات الدراسة :

بطبيعة الحال لا يخلو اي بحث علمي من العوائق و الصعوبات سواء على المستوى النظري او على المستوى الميدانية ، و سنحاول اختصار هذه الصعوبات فيما يلي :

- ✓ تعقد ظاهرة ثقافة المنظمة و اشتقاق مؤشرات خصوصاً قيمة الوقت و ارتباطها بالتغيير الاجتماعي للمؤسسة و التحولات التي يشهدها العالم .
- ✓ اتساع الفجوة بين ما هو نظري و تطبيقي فيما يخص تغيير ادارة الوقت في المؤسسة الجزائرية خصوصاً في ظل مقاومة المؤسسة للتغيير ، و بالتالي ابتعاد النظري ، اي ما يجب ان يكون على حد توجه هذه المؤسسة و ما هو قائم في المؤسسة الجزائرية .
- ✓ الخوف من ضياع بعض الاستثمارات عند تركها للمبحوثين ، حيث اضطرت للوقوف عليهم عند ملئها
- ✓ نظراً لدقة و تعقد منهج دراسة الحالة واجهت تعبا كبيرا في الزيارات المتعددة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط باعتباره منهجا تتابعيا و التي استغرقت الكثير من الوقت و الجهد بغية التنقل المستمر



✓ صعوبة اختيار العينة و ضبطها بدقة احصائيا باعتبار ان العينة كانت طبقية لذلك فقد اضطرت الباحثة الى مئالة طبقتين من عمال موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و هم موظفي الدوام الواحد باليوم و موظفي الدوامين باليوم الواحد

✓ صعوبة الاجابة في بعض الاسئلة الحساسة ، و هذا ما اثر نوعا ما على صراحة المبحوثين حيث اني اكتشفت ذلك من خلال الاستبيان ، لكن كنت اتوقع ذلك قبل توزيع الاستمارة فحضرت دليل مقابلة خاص بمسؤولي و مسيري القطاع للاستمارة العادية تفاديا لحدوث اي ثغرات في جمع البيانات

✓ صعوبة تكوين جداول مركبة في الجانب الميداني نظرا لطبيعة الاستبيان ( قياس اتجاه ) لذلك فقد استخدمت طبيعة نظام المداومة في العمل و ربطه ببقية العبارات الاخرى في جداول مركبة بغية المقارنة بين النظامين في العمل .

#### 9- المقاربة السوسولوجية :

تعتبر النظرية احد العناصر الأساسية للمعرفة العلمية في علم الاجتماع لما لها من دور في تحديد الاطار المنهجي و المشكلات النظرية التي ترتبط بتفسير الظواهر الاجتماعية<sup>1</sup> ، فهي تقود الباحث و توجه عملية البحث الاجتماعي ، فهي المصدر الرئيسي لصياغة الفرضيات و احد مكونات الاطار المرجعي لتفسير نتائج البحوث و الدراسات و البراهين العلمية<sup>2</sup> ، و تعتبر المقاربة السوسولوجية اهم مقومات البحث الاجتماعي ، باعتبار ان المدخل النظري هو الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها و تحليلها و ذلك لتفسيرها بالاستناد الى عامل او متغير كان قد تم تحديده في حركة الظاهرة مسبقا بناء على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي ، و هذه المداخل تهدف الى تقريب الباحث

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ص: 22

<sup>2</sup> معن خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ص: 24

من الظاهرة التي قام بتحديدتها سابقا<sup>1</sup>، حيث ظهرت في الربع الاخير من القرن العشرين عدة محاولات لتنظير العلاقة بين البناء والفعل بطريقة تجاوز المقولة التي مفادها ان البناء و الفعل متعارضين ، ومن ابرز المنظرين في هذا الصدد : فوكوه ( ما بعد البنيوية ) و الياس ( علم الاجتماع التشكيلي ) و جيدنز ( نظرية التشكيل البنائي ) و بورديو ( نظرية الممارسة الاجتماعية ) و هابرماس ( النظرية النقدية )<sup>2</sup>

و عليه ارتأينا ان الاقتراب النظري الانسب لموضوع البحث يتمثل في المداخل النظرية التي سنحاول من خلالها تفسير ظاهرة توقيت العمل للمؤسسة محل الدراسة و مدى تأقلم هذه الاخيرة مع التوجهات الاجتماعية و الثقافية للفاعلين الاجتماعيين على المستوى الداخلي و الخارجي و مدى قابليتها للتغيير في ظل تلك التغيرات التي يشهدها العالم بصفة عامة و الحيز التنظيمي على وجه الخصوص، و نوجز ذلك هذه المداخل السوسيولوجية في الاتي :

### اولا: نظرية ماكس فيبر حول الفعل الاجتماعي : **Max weber**.

ليس من السهل تعريف السوسيولوجيا بكلمات قليلة ، غير انها تعني حسب ( ماكس فيبر 1864-1925 ) تحليل الفعل الاجتماعي المتجه نحو المعنى المقصود ذاتيا<sup>3</sup> من هذا المنطلق عالج العالم الاقتصادي الاجتماعي الالماني ماكس نظرية البيروقراطية باعتبارها نظاما عقلانيا ضروريا يتناسب مع المجتمع الصناعي في غرب ارويا ودرس النظام البيروقراطي على انه جزء من النظام الاجتماعي الشامل ، و توصل الى ان اي نظام اجتماعي سينتهي في نهاية المطاف الى ان يكون نظاما بيروقراطيا ، حيث ان اثبت بعض

<sup>1</sup> عيسى عثمان إبراهيم ، مقدمة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2004، ص56

<sup>2</sup> مصطفى خلف عبد الجواد ، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع ، مطبوعات مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية ، 2002 ، ص : 20

<sup>3</sup> ماكس فيبر ، الاسس العقلانية و السوسيولوجية للموسيقى ، ترجمة حسين صقر ، المنظمة العربية للترجمة ، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية ، مكتبة الفكر الجديد ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 2013 ، ص : 17

الخصائص الاساسية لهذا النظام في المنظمات الادارية و العسكرية و الدينية و الصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي ، و اوضح انه لا غنى لأية منظمة عن هذه الخصائص و هي :

- تتمتع الموظفين بحرية ذاتية و اقتصارهم على ممارسة مسؤولياتهم الادارية بتجرد
- تدرج الوظائف الادارية حسب تراتب واضح و نظام تسلسلي هرمي
- تحديد مسؤوليات كل وظيفة بوضوح
- تعيين الموظفين بالتعاقد
- اختيار الموظفين على اساس كفاءتهم المهنية المدعومة ان امكن بدرجة جامعية
- تخصيص مرتب و احيانا معاش تقاعدي للموظفين و تحدد المرتبة حسب اهمية الوظيفة ، و يستطيع الموظف ترك وظيفته ، و في حالات خاصة يمكن اقالته
- اقتصار الموظف على القيام بمهام وظيفته
- تامين تدرج مهني و امكانية الترقية حسب الاقدمية او الجدارة و بعد استشارة المسؤولين المعنيين

- خضوع الموظف للرقابة المنظمة و للتدابير التأديبية<sup>1</sup>
- فنظرية فيبر في التنظيم تستند و بصفة اساسية على مفهومه للسلطة ، و التي ميز فيها بين ثلاث انماط ، و هي السلطة الكاريزمية المستندة الى الالهام و التي تنسب الى وجود قائد ملهم له خصائص نادرة بمقتضاها يضحى قائدا او زعيما ، و يتمثل النمط الثاني في السلطة التقليدية التي تستند الى قدسية التقاليد و الايمان بخلود الماضي و بمقتضاها ينظر الناس للنظام الاجتماعي بوصفه مقدسا و خالدا ، و غير قابل للانتهاك ، واما النمط الثالث و الاخير فيستند الى الايمان بسيادة القانون ، من ثم يرسم السلطة القانونية التي تفرض وجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبيا و التي تسعى الى تنظيم السلوك كي

<sup>1</sup> طارق المجذوب ، الادارة العامة ( العملية الادارية و الوظيفة العامة و الاصلاح الاداري ) ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص ، : 739 ، 740

يكون سلوكا رشيدا<sup>1</sup> ، و يرى ماكس فيبر ان لعلاقة الفرد بالمجتمع اهمية محورية في نظرية الفعل الاجتماعي ، و على الرغم من ان فيبر ادرك على نحو تام ان الافراد يتأثرون بالمؤسسات الاجتماعية مثل الاسرة و المدرسة و مكان العمل ووسائل الاتصال الجماهيري الا انه لم ينظر الى تحليل عمل هذه المؤثرات و تداعياتها على انه الغرض الوحيد او الاساسي من دراسة علم الاجتماع ، اذ ان فهم المعاني التي يجربها الأفراد في حياتهم الاجتماعية اكثر اهمية من مجرد تحليل ما يدفعهم او يؤثر فيهم للتصرف على النحو الذي يتصرفون به ، حيث يؤكد على ان الفعل الفردي تجربة فريدة يمر بها الفاعل الاجتماعي ، و الافكار و المشاعر لدى الناس تؤدي في بعض الاحيان الى اثاره الفعل و التأثير في التاريخ ، لأنه و حسب فيبر ان المجتمع ينشا من خلال التفاعل الذي يقصد به سلوك الناس الذين يرتبطون ببعضهم البعض عن وعي ، و يقوم الناس بتشكيل النظم من خلال عملية التفاعل ومع ان الناس تقوم بإنشاء مؤسسات مثل المدارس و المصانع و دور العبادة ، فان هذه المؤسسات تؤثر بدورها في الناس ، و يعود ذلك في جانب منه الى وجود ضغوط لمراقبة قواعد هذه المؤسسات و اجراءاتها<sup>2</sup> ، حيث انه يرفض الحتمية التي يمتدحها ماركس و دور كايم اللذان يجبران ضمن نسيج من الضغوط الاجتماعية غير الواعية<sup>3</sup> ، و يرى في كتابه ( عقلنة الحياة الاجتماعية ) ان العقلنة هي السمة الاكثر دلالة للمجتمعات الحديثة حيث يميز فيبر بين عدة انواع من الفعل وهي<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> عبد الباسط عبد المعطي ، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، ص ، ص : 114 ، 115

<sup>2</sup> مصطفى خلف عبد الجواد ، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع ، مراجعة : محمد الجوهري ، مطبوعات مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية ، 2002 ، ص - ص : 55 ، 57

<sup>3</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ( اساسيات و مفاهيم حديثة ) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص : 145

<sup>4</sup> فيليب كابان ، جان فرونسوا دورتيه ، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية اعلام و تواريخ و تيارات ، مرجع سابق ، ص : 47 ، 48

أ- الفعل العقلي : الذي هو غايات محددة ووسائل واضحة ، إذ أن الفاعل يضع في اعتباره الغاية والوسيلة التي يقوم بتقويمها تقويمياً عقلياً فالمهندس الذي يصمم مشروعاً معمارياً والمضارب الذي يحسب ما يعود عليه بسبب مضاربه والقائد الذي يختار أفضل الخطط التي تحقق له النصر كلها أمثلة للفعل الاجتماعي العقلي.

ب- الفعل القيمي : الذي توجه قيمة مطلقة : وفي هذا النموذج يكون الفرد واعياً بالقيم المطلقة التي تحكم الفعل وهي قيم يمكن أن تكون أخلاقية أو جمالية أو دينية ويوصف الفعل بأنه موجه نحو قيمة مطلقة في الحالات التي يكون فيها مدفوعاً لتحقيق مطالب غير مشروطة ومعنى ذلك أن الاعتقاد في القيمة المطلقة واعياً ومتجهاً نحوها من أجل ذاتها خالياً من أية مطامح خاصة ، ولهذا فهو يختار الوسائل التي تدعم إيمانه بالقيمة.

ج- الفعل العاطفي : وهو سلوك صادر عن حالات شعورية خاصة يعيشها الفاعل والأمثلة على هذا النمط من السلوك عديدة حينما يختار المرء الوسائل على أساس صلتها بالغايات أو القيم وإنما باعتبارها تنبع من تيار العاطفة.<sup>1</sup>

د- الفعل التقليدي : وهو الفعل الذي يتعلق بالعوادات ، فالأنشطة اليومية مثل الأكل بالشوكة أو التحية بالأيدي تأتي من الفعل التقليدي<sup>2</sup>

فبالنسبة لغير فان العالم كما هو فانه ناجم عن الفعل الاجتماعي ، و يقوم الافراد بالعديد من الاشياء بسبب انهم يقررون ان يقوموا بها ، كذلك بهدف تحقيق الاهداف التي يرغبون بها ، و باختيار اهدافهم ومراعاة ظروفهم التي يجدون انفسهم فيها فانهم يقومون بالاختيار

<sup>1</sup> أكرم حجازي ، الموجز في النظريات الاجتماعية التقليدية و المعاصرة ، مجلة علوم سياسية ، العدد الثاني ، 2005

<sup>2</sup> فيليب كابان ، جان فرونسوا دورتيه ، مرجع سابق ، ص: 48

ليتصرفوا بالطريقة التي يتصرفون بها<sup>1</sup>، و يوضح فيبر العلاقة بين العقلانية و الحرية الفردية ، مشيراً لطبيعة تلك العلاقة العقلانية و ارتباطها بالقواعد المعيارية التي تؤدي الى ادماج صورة الفرد العادي داخل التنظيم البيروقراطي ، حتى تصبح مجرد اداة و ترس في حلقة من سلسلة للميكانيزمات المعيارية اللاشخصية التي تعمل على انعدام الحرية الفردية داخل التنظيم البيروقراطي<sup>2</sup>

وقد حلل ماكس فيبر ظاهرة البيروقراطية من حيث عناصرها و اثارها ، و هي تلك التي تعمل على تحقيق استقرار و استمرار التنظيم و بقاءه<sup>3</sup> ، و تناول بعض القضايا الهامة التي ترتبط بالبيروقراطية عموماً ، فيوضح لنا للبيروقراطية نوع من المظاهر او الاشكال التي تظهر من خلالها و هما : حكم الفرد و البناءات الكلية ( و هي تنظيمات بيروقراطية تميل للأخذ بالديمقراطية و التعاون في ممارسة الحكم ، و تظهر كبناءات او تنظيمات في مراحل التغير او التحول الروتيني ، و لكن لها خصائص البيروقراطية العقلانية ) و كلاهما يخضع للتغير و التبديل ، فالنوع الاول يكون مفتوحاً للتغير ، و الثاني يظهر من خلال عمليات فصل القوة و تحديدها ، و تظهر كبناءات غير مستقرة ، فالتنظيم البيروقراطي يرتبط بالعملية العقلانية و نظامها المعقد و ما تتضمنه من معاني متعددة داخل التنظيمات البيروقراطية<sup>4</sup> ، فالتأمل لكتابات فيبر يستطيع ان يستكشف منها مجموعة من العناصر التي يمكن ان تحافظ على المجتمع الرأسمالي ازاء هذا المد البيروقراطي من ذلك مثلاً ابراز دور

<sup>1</sup> فيليب جونز ، النظريات الاجتماعية و الممارسة البحثية ، ترجمة محمد ياسر الخواجة ، مصر العربية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص:127

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع ( النظرية الكلاسيكية ) ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطة ، 2006 ، ص : 283

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005 ، ص: 84

<sup>4</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع ( النظرية الكلاسيكية ) ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 278 ، 279 ، 286

الدين و العناصر التقليدية للفعل الاجتماعي و الاهتمام بالسلطة القانونية و دورها في تحقيق النظام الاجتماعي<sup>1</sup>

حيث ان جميع الممارسات التي يقوم بها العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حسب المفهوم الفيبري هي في حقيقتها افعال هادفة الى غايات محددة و في اطار زماني معين ، و بالتالي فان تبني هذه المقاربة يهدف الى دراسة تلك الافعال الاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة محل الدراسة في اطار توقيت معين و هو توقيت العمل ، من اجل الوصول الى حقيقة تلك الافعال و الممارسات الاجتماعية التي تعتبر كنتيجة لثقافة معينة تملي على الفاعل الاجتماعي محددات ممارساته في الاطار التنظيمي ، لأنه و في حقيقة الامر و حسب المفهوم الفيبري نلاحظ انه يجب علينا لفهم الثقافة التنظيمية و ادارة الوقت ، و البنية التنظيمية و دراستها كانساق بشكل عام يستلزم علينا فهم المستوى الاصغر من هذه العملية ككل ، و هو طبيعة الحياة الاجتماعية و الحياة اليومية من ممارسات و افعال و احتياجات ، و قدرات العامل داخل المؤسسة ، لكي نفهم الجزء الاكبر من هذا الطرح الا هو ثقافة المنظمة و توقيت العمل ومدى تلاؤمه و احتياجات العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .

و بالتالي فان الثقافة التنظيمية بالمحل المدروس و فرضها لنموذج معين في التعامل مع الوقت حتما ستتطوي في ظلها افعال و ممارسات عديدة من طرف العامل او الموظف بعضها منحصر في افعال واعية ذات غايات محددة ، و افعال اخرى تحكمها القيمة و المبدأ و روح الانتماء و الاخلاق ، و اخرى تحكمها العاطفة و الشعور و الاحتياج و الدافع ، و اخرى تحكمها العادات و التقاليد و المعتقدات السائدة بالمؤسسة ، و عليه نجد انفسنا في دراسة الفعل بكل تجلياته و دوافعه و اسبابه و نتائجه و مدى تأقلمه مع ما يطرحه المبدأ و الثقافة والتنظيم و الادارة للمؤسسة المدروسة من اجل فهم العلاقة الترابطية بين ما يفرضه النموذج

<sup>1</sup> احمد زايد ، علم الاجتماع ( النظريات الكلاسيكية و النقدية ) ، دار الكتب المصرية ، 1984 ، ص 101

الثقافي و ما يحتاجه و يقدر عليه الفرد العامل بالمؤسسة خصوصا في ظل اسقاطه حول مدى مواءمة توقيت العمل لاحتياجات العامل .

و بالتالي لا يمكننا باي حال من الاحوال استيعاب مدى موجودية و فعالية ادارة توقيت العمل في ظل تغيرات ثقافية و اجتماعية كبيرة و متجددة بشكل كبير خصوصا في ظل التطورات التي تواكب التكنولوجيا و الفكر بصفة عامة ، دون ان نفهم اولا الحياة الصغيرة او الجزئية على حد قول ماكس فيبر ، او التمثلات الجزئية للحياة اليومية التي تهتم بها السوسيولوجيا الحديثة و علاقتها بالحياة الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة ، و عليه فان نظرية ماكس فيبر تفسر لنا و بصورة منطقية طبيعة الفهم التأويلي الذي يجب ان نتبناها لفهم و لتفسير طبيعة العلاقة بين ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و بين ثقافة المؤسسة و بين القدرات الاحتياجات المتنوعة للفرد العامل بها من خلال الفهم التأويلي للأفعال الاجتماعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .

### ثانيا : نظرية الممارسة العملية لبيار بورديو:

ولد بيار بورديو في ( دنفان ) في جنوب فرنسا عام 1930 التحق بالمدرسة الباريسية المرموقة ( لوي غراندي ) في ( 1950 – 1951 ) و انهى دراسته لشهادة الكفاءة التعليمية في الفلسفة في دار المعلمين العليا ، و كجزء من خدمته العسكرية قام بورديو بالتدريس في الجزائر<sup>1</sup> ، حيث بدا حياته العلمية على طريقة شتراوس ( تشهد على دراسته الدار القبائلية بالجزائر ) ، و سرعان ما اقتنع و هو يقيم بدراسته الميدانية عن الزواج بأهمية ادخال استراتيجيات ووجهات نظر الفاعلين في تفسير الظواهر و الممارسات الاجتماعية و الثقافية المختلفة وفق رؤية سوسيولوجية انعكاسية تمنحها فيها الحدود بين الموضوع و

<sup>1</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكرا اساسيا معاصرا ( من البنيوية الى ما بعد الحداثة ) ، مرجع سابق ، ص: 103



الذات و الخارج و الداخـل و البنية و الفاعـل و العـلاقـة و التاريخ<sup>1</sup> ، و مثلما فعل جـدنـز حـاول بـورديـو تـجاوـز مـتناقـضـة ( الـذاتـي و المـوضـوعي ) في عـمـله العـام و المـوحـد حـول المـمارسـات الـاجـتمـاعـية عـن طـريـق اعـادـة الفـهـم التـكـامـلي للعـلاقـات بـين الـابـعـاد الرـمـزيـة و المـادـية لـلحـيـاة الـاجـتمـاعـية ، حـيـث انـه اعـطـى فـكـرة المـصـالـح الـاقتـصـادـية مـدى اوسـع مـن سـابـقـته المـاركـسـية لـتـشـمـل المـسـائـل الرـمـزيـة و غـير المـادـية مـثـلـما شـمـلت المـادـية ، كـما عـمـل عـلى تـوسـيع فـكـرة راس المـال لـتـشـمـل جـمـيع اشـكـال القـوة سـواء كـانـت مـادـية ام ثـقـافـية ام اجـتمـاعـية ام رـمـزيـة ، فـالـأفـراد يـسـتـحـضـرون مـصـادر ثـقـافـية و اجـتمـاعـية و رـمـزيـة مـخـتـلـفة مـن اجـل المـحـافـظـة عـلى مـواقـعـهم ووضـعـهم في النـظـام الـاجـتمـاعـي ، و يوضـح بـورديـو ان هـذه المـصـادر تـمـثـل راس المـال عـندـما تـقـترن بـعـلاقـة قـوة اجـتمـاعـية بـحـيـث تـصـبـح مـوضـوعـات ذـات قـيـمـة يـناضـل الـافـراد مـن اجـل الحـصـول عـليـها<sup>2</sup> ، و قد اسـتـعـمـل بـورديـو في هـذه الـاعـمـال عـددا مـن المـفـاهـيم الرـئيـسـية الـتي اسـتـخـدمـها مـثـل : ( الـهـايـتـوس و الحـقل و راس المـال الثـقـافـي )<sup>3</sup> ، حـيـث انـه حـاول رـبـط الرـؤـيـة المـاركـسـية حـول الطـبـقات الـاجـتمـاعـية بـالعـلاقـات الـاجـتمـاعـية و بـأسـلـوب الـانـتـاج ، فـرـيـط مـفـهـوم ( السـمـت ) او العـادـة او ما يـسـمـيه بـالـهـايـتـوس<sup>4</sup> .

و يطرح بورديو مسلمة قائلًا بأنه يوجد في كل مجتمع مهيمنون و خاضعون ، و انه في هذا الاختلاف يكمن المبدأ الاساسي للتنظيم الاجتماعي ، لكن هذه الهيمنة تعتمد على وضع الفاعلين و مواردهم و استراتيجياتهم ، و لفهم هذه الظاهرة يجب التعرف على المنطق

<sup>1</sup> عبد السلام حيمر ، في سيـسـيـولـوجـيا الخـطـاب ، مـن سيـسـيـولـوجـيا التـمـثـلات الـى سيـسـيـولـوجـيا الفـعـل ، الشـبـكـة العـربـية للأبـحـاث و النـشـر ، ص : 359

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ( التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع ) ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2008 ، ص : 75

<sup>3</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكرا اساسيا معاصرا ( من البنيوية الى ما بعد الحداثة ) مرجع سابق ، ص : 105

<sup>4</sup> شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة ، مصر العربية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص : 177

الكامن وراء تأثيرات المواقف و الموارد ، و لهذا السبب يطرح بورديو رؤية طوبولوجية للمجتمع ، فالمجتمع ليس هرما او سلما ، بل يبدو (كفضاء للاختلافات ) ، و ينتظم هذا الفضاء الاجتماعي حول بعدين ، الحجم الاجمالي للموارد المملوكة و توزيعها بين رأسمال اقتصادي ( ثروة ، رواتب ، مداخيل ) و رأسمال ثقافي ( معارف ، شهادات ، آداب ، السلوك ) ، و الفاعل الاجتماعي بحسب بورديو لا يبحث سوى عن الفائدة ، فهو يبحث عن امتياز و عن اعتراف الاخرين<sup>1</sup>

فقد اعطي بيار بورديو اهمية كبيرة للممارسات الرمزية تستجيب لبديهيات اساسية مثل : ان العلاقات الطبقيية ليست علاقات اقتصادية فقط بل هي علاقات قوة و علاقات معني معا ، حيث ان هذه التبادلات الرمزية التي تلازم هذه الحقيقة تمثل صلات جوهرية في اعادة انتاج العلاقات الطبقيية و جميع عمليات التشريب و الممارسات المتنوعة تساهم في الحفاظ على اللامساواة ، فالتصور على الراس مال الرمزي ينبغي الوقوف عليه لأنه يدل على ان مختلف مظاهر السلوك و قواعد التصرف ليست فقط من مستلزمات الرقابة الاجتماعية بل انها مكونة لمكاسب اجتماعية ذات نتائج فعالة ، فالأمر يتعلق ايضا بتراكم منافع النفوذ من اجل ذاتها ومن اجل المصالح الناشئة عنها ، و يؤكد بورديو تشكل موضوع انتاج متخصص ينبغي ان نستطلع سماته ، حيث يتحدث عن اربع انواع من راس المال وهي : ( راس مال الاقتصادي و هو المال و الملكية ) و ( رأسمال ثقافي و هي المنتجات الثقافية و الخدمات التي تتضمن الوثائق و المصدقات التعليمية ) ، و رأسمال اجتماعي و يتضمن المعارف الشخصية و شبكة العلاقات ) و ( رأسمال رمزي و هو الشرعية )<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيليب كابان ، جان فرانسوا دورتييه ، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية ( اعلام و تواريخ و تيارات ) ، مرجع سابق ، ص: 208

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص: 77

و قد ركز بورديو في اعماله على كيفية تجدد البنيات و كيفية اعادة انتاجها ، فضلا عن التركيز على سلوك الفاعلين باعتبارهم مسؤولين عن اعادة انتاج اوضاعهم ، فوضع ثلاث مفاهيم اساسية و هي : نسق المواقف ، و الهايتوس ، و اعادة الانتاج الاجتماعي ووفق هذه العمليات يمكن الكشف عن العلاقات المحددة اجتماعيا التي يستبعد في اطارها المعلومات الحكائية و التاريخية و كذا الاقتصادية انه تبعا لذلك يرى انه من السهولة بمكان ان نضع ايدينا على النتائج العملية و الرمزية للنسق بشكل كلي من خلال الواقع المدروس او من خلال المواقع التي تشكل مواقعهم ، ومن ثم فهم لا يدركون انهم مقهورون ، لذا نجدهم يتعرفون بعيدا عن هذا الادراك ، الامر الذي يجعلهم يمثلون ادوارا غير مسؤولين عن صياغتها ، انهم في ذلك يتصورون انهم يصنعون تاريخهم ، بينما العكس هو الصحيح ، اذ ان تاريخهم تتم صناعته بعيدا عنهم او من خلف ظهورهم<sup>1</sup>

كما استخدم بورديو مفهوم الحقل وهو ميدان للتنافس و الصراع الاجتماعي ، يتنافس الافراد فيه كما في الالعاب ، فهم يناورون و يطورون استراتيجياتهم و يناضلون من اجل الحصول على المصادر المرغوبة ، حيث تكلم عن الحقل الاكاديمي و الحقل الديني و الحقل الاقتصادي ، و يرى بورديو الحقل كشبكة علاقات موضوعية بين اوضاع اجتماعية مختلفة تعرف موضوعيا في اطارها الوجودي ، ومن خلال التحديات المفروضة على من يحتلونها و شكل بناء توزيع القوة او راس المال ، و الحقل يمثل نسق من المواقع الاجتماعية مبنية داخليا في ضوء علاقات القوة ، و كل حقل هو محل لعلاقات قوة<sup>2</sup> ، و حسب رأي بورديو الحقول هي انواع من العوالم الصغرى متجانسة و مستقلة نسبيا ووثيقة الصلة بخصوص وظيفة اجتماعية محددة ، و هي اماكن للتنافس و الصراع ، و لوصف سير

<sup>1</sup> شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحدائة ، مرجع سابق ، ص: 177 ،

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص: 78

الحقول يستخدم بورديو مفهوم اللعبة و هذا الموقف يسمح له بان يتجاوز التعارض التقليدي بين الفرد و الحتمية الاجتماعية ( و يمكن للعبة الاجتماعية ان ترى كشوط في ورق اللعب او الشطرنج ، لكل فرد موقع مناسب الى حد ما و اوراق النجاح ( من راس المال الاقتصادي او الثقافي او الاجتماعي ) مناسبة الى هذا الحد او ذلك ، و اذا كان البعض غير مزودين بموارد للعبة ، فان كثيرا من الفاعلين يستطيعون ان يبدو استراتيجياتهم من اجل تحسين وضعهم<sup>1</sup> ، ( حيث يقول ان الاستراتيجية تسمح للفرد بالتدخل ضد النموذج )<sup>2</sup>، ومنه يمكن اعتبار الحقل في نظر بورديو على انه :

- ينقسم العامل الاجتماعي في المجتمع الحديث الى حقول ( او فضاءات ) مثل الحقل الاقتصادي و السياسي و الصحفي و الفني ... الخ )
- يتنافس الفاعلون على احتلال مواقع السيطرة في الحقل
- الحقل الاجتماعي ذو طبيعة تنازعية
- النزاعات تخص كل حقل و هي ديناميكية و ليست مجرد طبقات ثابتة و محددة
- لكل حقل مجموعة مهيمنة عليه ، و كل طرف يحاول باستمرار الحفاظ على ميزان القوى او تغييرها لصالحه
- كل فرد يحاول ضمان استمرار انتاج طبقاته في الحقل من خلال رأسماله الثقافي
- رغم الاستقلالية النسبية للحقول لكن بينها تداخل و ترابط
- يتكون الهدف من استراتيجية كل فرد هو زيادة رأسماله الاقتصادي و تحسين الوضع الاجتماعي و تثبيت رأسماله الرمزي و الذي يعتبر طاقة اجتماعية يمتلكها الفرد و يعتمد عليها في التمييز و المنافسة

<sup>1</sup> فيليب كاباتان ، جان فرانسوا دورتييه ، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية ( اعلام و تواريخ و تيارات ) ، مرجع سابق ، ص: 209

<sup>2</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكرا اساسيا معاصرا ( من النبوية الى ما بعد الحداثة ) ، مرجع سابق ، ص: 105

- و منه فان الحقل هو فضاء تجري فيه لعبة ما ، انه حقل للعلاقات الموضوعية بين الافراد او المؤسسات المتنافسة لتحقيق ذات الغاية<sup>1</sup>

و يشرح بورديو في كتابه ( العقلانية العملية ) حول الاسباب العملية و نظريتها ان اساس تشكل القوة هو المبدأ الذي يشيد الفوارق على اساس الموضوعية و هذا المبدأ ليس الابنية توزيع السلطة و انواع راس المال التي تختلف تبعا للأمكنة و الاوقات ، و المكان الاجتماعي - او مكانة الوضع - هو حقل ، اي انه بان واحد حقل قوي يفرض ضرورته على الفاعلين المنخرطين فيه ، حقل كفاح يناضل الفاعلون فيه و يتصارعون بوسائل معينة و لأغراض متباينة ، بحسب وضعهم داخل بنية حقل القوى و بذلك يسهمون في المحافظة على بنيته او في تحويلها ، و الفضاء مبني على شكل نموذج نظري يمثل كونا نهائيا من الممكنات الثقافية يحدد لهم من حيث لا يعون ما يمكن التفكير فيه و يعرض امامهم الطرق و الاساليب الممكنة للتفكير فيه و التعبير عنه ، و يكون عليهم ، لكي يصبحوا منتجين و مبدعين في اطاره ، ان يتمثلوا بممكناته تلك ، و لذلك يمكننا ان نقول مع بورديو ان فضاء الممكنات الثقافية قبل التاريخ من قبل الفاعلين فيه ، و المتعالي عليهم و الموجه لبحوثهم و تفكيرهم و انتاجهم ، يشتغل بوصفه نسقا من الروابط المشتركة التي تجمع في ما بينهم على الاخر على الرغم من معاصرة بعضهم لبعض و التي يتعين عليهم ان يتمثلوها في اجسادهم و ان تكون مائلة في اذهانهم كي يوجدوا ( داخل اللعبة ) الثقافية كمهيمنين محترفين معترف بهم<sup>2</sup> ، حيث يتألف المكان الاجتماعي من مجموعة اوضاع اجتماعية متميزة عن بعضها و هي تترجم في اطار العلاقات الى مسافات تفاضلية تحدد الاوضاع المختلفة ، بحيث تقابل كل طبقة اوضاع طبقة سجايا و اذواق مرتبطة بجملة الشروط الاجتماعية المرتبطة بالوضع

<sup>1</sup> خواجه عبد العزيز ، اساسيات في علم الاجتماع ، دار نزهة الالباب للنشر و التوزيع ، ص: 184

<sup>2</sup> عبد السلام حيمر ، في سييسولوجيا الخطاب ، من سييسولوجيا التمثلات الى سييسولوجيا الفعل ، مرجع سابق ، ص ، ص: 361 ، 362

ان الفوارق في الممارسات و الخبرات المقتناة و الآراء المعبر عنها تتحول الى فوارق رمزية و تؤلف لغة حقيقية عندما تدرك عبر المقولات الاجتماعية ، و هكذا فان تشكل الفوارق مرتبط بتشكل المنظومات الرمزية ، و يؤكد على وجود و استمرارية هذه الفوارق و هي المكان الاجتماعي بجهريته ، مكان فوارق توجد فيه الطبقات و يعاد انتاجها من قبل الافراد ، و هنا تجدر الاشارة الى ان بورديو حريص تماما على اظهار البنى و المكان الاجتماعي باعتباره مشغولا من قبل الافراد ، لذلك فهو يعترض على المنهجية ( الاثنوميتودولوجية ) التي تزعم ان البنى تعمل في فراغ ، فالمكان الاجتماعي يتضمن البنى و التصورات التي يكونها الفاعلون عنها<sup>1</sup>

و ترتبط القوة في ديمومتها و بقائها في الحقل بإعادة الانتاج و هي مسالة مرتبطة بإعادة انتاج ثقافة الاوضاع الطبقيه عن طريق الاسرة و التنشئة الاجتماعية و تعتبر شرعية راس المال الثقافي حاسمة في تأثيرها كمصر للقوة و النجاح ، ، و بالتالي فالهايتوس يتولد من مجموعة الاستعدادات تعود الى طبقة معينة و له علاقة بشعور المرء بمكانه وهذا ما يبرر عمليات التمايز في الفضاء الاجتماعي ، و الهايتوس هو نسق الترسيمات لإنتاج ممارسات معينة ، و كذلك نسق ترسيمات تتعلق بالإدراك الحسي و الإدراك الذاتي الاستبطاني لهذه الممارسات و الحدود بين هايتوس و اخر عرضة للتنفيذ لأنها دائما لينة و مائعة - ليست صلبة ابدا<sup>2</sup> ، حيث انه يرى في العادة الثقافي او ما ساماها بورديو بالهايتوس ان الثقافة السائدة تشكل الشخصية و العادات و التصرفات ، وذلك باعتبارها منظومة تتألف من مجموعة من المدركات و المعاني و القدرات و الحاجات و تذوق الاشياء تلك التي تكون محفورة داخل الفرد و موجودة في اطار الوعي ، ان انماط المعرفة التي تتكون لدى الفرد تشكل شخصية الفرد و تسال عن تصرفاته و افعاله ، ان العادة الثقافية وفقا لبورديو

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص: 79 ، 80

<sup>2</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكرا اساسيا معاصرا ( من البنيوية الى ما بعد الحداثة ) ، مرجع سابق ، ص: 107

تساعد الفرد على فهم عالمه و التعامل معه و اعطائه معنى و تفسيراً معيناً ، فضلاً عن انها تقوّلب دوافعه و اهتمامه بأشياء بعينها و اهماله لأخرى ، و لكن لا يعنى ان هذه الاشياء هي لدى كل افراد المجتمع ، و انما هي على العكس ، اذ تتباين من طبقة لأخرى و يرجع ذلك من وجهة نظر بورديو الى ظروف النشأة و طبيعة البنى الاجتماعية في المجتمعات الانسانية<sup>1</sup> ، و علاوة على ذلك فان الهايتوس يمثل بناءات اجتماعية متجسدة و مستدمجة تعكس انقسامات موضوعية في بناء الطبقة و الجماعات العمرية و الجندر و الطبقات ، حيث انه يكتسب بفعل تطور الفترة الزمنية و يعتمد على طبيعة موقع الفرد في العالم الاجتماعي ، و لذلك لا يملك الجميع الهايتوس ذاته ، و لكن فقط من يحتلون مواقع متشابهة ، انه يمثل ( بناء البنية ) ، و يوضح بورديو : ان الهايتوس دياليكتيك استدماج ما هو خارجي ، و تجسيد ما هو داخلي ، فهو يحدد طرق التفكير و اسس الاختيار لدى الفرد<sup>2</sup> ، فالهايتوس هو نوع من التعبير عن استثمار ( قد يكون لا شعورياً ) لأولئك الموجودين داخل الفضاء الاجتماعي في نقاط القوة المتضمنة فيه ( الهايتوس ) نوع من القواعد للأفعال ، لأنه نسق ترسيمات او مخططات لإنتاج ممارسات معينة<sup>3</sup> ، و في اطار ايمان بورديو بان السمات او العادة الثقافية هي التي تشكل دوافع و اهتمامات و سلوكيات الافراد ، فان يرى ان العملية الثقافية التي تجعل من المقهورين خاضعين لظروفهم ، و اسيرين للأفكار و الممارسات السائدة ما هي الا ابريهيات ذلك الذي حداه الى استخدام ما يسمى بالعنف الرمزي<sup>4</sup> ، و الذي يعرف بانه : العنف الذي يمارس على الفاعل الاجتماعي مع اشراكه في الجريمة ، و هذا يعني ان الناس يخبرون انساق المعنى (

<sup>1</sup> شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 178 ، 179

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص : 80

<sup>3</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكراً أساسياً معاصراً ( من البنيوية الى ما بعد الحداثة ) ، مرجع سابق ، ص : 106

<sup>4</sup> شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة ، مرجع سابق ، ص : 179

الثقافة ) على انها شرعية ، و لكن هنا في الواقع عملية من عدم الفهم او الادراك لما يجري بالفعل ، و بموجب الهابيتوس الناتج عن تفاعلات الذات و الموضوع ( الفرد و البناء ) فان الناس ينخرطون في سلسلة من خطط الاستدماج التي من خلالها يدركون و يفهمون و يقدرون و يقيمون عالمهم الخارجي ، و من خلال هذه الخطط فان الناس يعملون في ان معا على انتاج عملية استدماج بناءات العالم الاجتماعي دياليكتيكيا <sup>1</sup> ، و يقول بورديو : ( و اي نفوذ يقوم على العنف الرمزي او اي نفوذ يفلح في فرض دلالات معينة ، و في وصفها على انها دلالات شرعية ، حاجبا علاقات القوة التي توصل قوته ، يضيف الى علاقات القوة هذه المخصصة اي ذات الطابع الرمزي المخصوص ) ، من حيث انه نفوذ يقوم على العنف الرمزي و يمارس ضمن علاقة لا يمكنها ان تنتج اثرها الخاص اي الرمزي تخصيصا ، الا بقدر ما يظهر النفوذ التعسفي ، الذي يجعل الفرض ممكننا ( فرض التعسف ) على حقيقته ، و من حيث انه ترسيخ للتعسف ثقافي ، وهذا ضمن تشكيلة اجتماعية محددة تدخل المرجعيات التي تطمح موضوعيا الى الممارسة الشرعية لسلطة الفرض الرمزي و التي تسعى الى احتكار الشرعية في علاقة تنافس <sup>2</sup> ، و بالتالي لا يمكن للمنظومات الرمزية باعتبارها ادوات تمارس السلطة و تفرض البنيات الا لكونها تتحدد هي كذلك كبنيات ، ويرى بورديو ان السلطة الرمزية هي سلطة بناء الواقع و هي تسعى لإقامة نظام معرفي <sup>3</sup> ، حيث ان المنظومات الرمزية هي ادوات تواصل و معرفة تشكل بنيات تخضع العالم لبنيات تؤدي وظيفتها السياسية من حيث هي ادوات لفرض السيادة و اعطائها صفة المشروعية التي تساهم في ضمان هيمنة طبقة اخرى ( العنف الرمزي ) و ذلك عندما تفد لنجدتها و

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، مرجع سابق ، ص 80

<sup>2</sup> بيار بورديو ، العنف الرمزي ( بحث في اصول علة الاجتماع التربوي ) ، ترجمة نظير جاهل ، المركز الثقافي العربي ، ص : 05 ، 17 ، 26

<sup>3</sup> بيار بورديو ، الرمز و السلطة ، ترجمة عبد السلام بنعبد العالي ، دار توبقال للنشر ، الدار البيضاء ، المغرب ، ص : 49



تطعيم علاقات القوة و الغلبة التي تؤسسها مساهمة بذلك في ( مؤلفة المسودين ) على حد تعبير فيبر<sup>1</sup>، حيث ان العنف الرمزي من وجهة بورديو ما هو الا نوع من التشويه الثقافي الذي يحيا بين جنباته الخاضعون بشكل مقبول و مدعن ، حيث حاول بورديو من خلال مفهوم العنف الرمزي ان ينظر الى الذات من خلال رؤى ضيقة استطاع ان يجد من خلالها الواقع المعاش الذي فرض خضوع فئات بعينها في ضوء بنى اجتماعية محددة<sup>2</sup>، و نظرية الممارسة تسمح بتأسيس المنطق الفعلي للإنتاج الاجتماعي ، حيث ان اعادة انتاج البنية بعيدا عن كونه نتاج سيرورة الية فانه لا يتحقق بغير تعاون الفاعلين الذين دمجوا منه الضرورة بشكل سيماء ، و الذين ايضا هم منتجون و يعيدون الانتاج ، سواء كانوا واعين بذلك ام لم يكونوا<sup>3</sup> ، و بالتالي ان العلاقات الاجتماعية اذا هي التي يكتسب منها الفرد القوة الاجتماعية التي تمكنه من التفاعل و التبادل و التأثير و التبادل و الاعتماد المتبادل مع غيره متحولا بفضلها من مجرد ذات طبيعية سيكولوجية الى ذات اجتماعية ثقافية و تاريخية فاعلة اي الى فاعل اجتماعي له قيمة ما و موقع ما في الفضاء الاجتماعي، و لما كانت هذه القوة تراثا مكتسبا يكتسبه كل فاعل من بيئته الاجتماعية يستثمره في خضم التنافس الاجتماعي و ( الملاعبة الاجتماعية ) و يحرص كل الحرص على تنميته و عدم اهداره و مراكمته من خلال مسيرة حياته كلها<sup>4</sup> ، و يرى ان كل راس مال مهما كانت الصورة التي يتخذها يمارس عنفا رمزيا بمجرد ان يعترف به<sup>5</sup> ، و بالتالي فان بورديو حاول التركيز على كيفية اسهام البعد الرمزي في للهيمنة في ابقاء و تطوير التفاوت الاجتماعي ، و هو العلاقة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 51

<sup>2</sup> شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة ، مرجع سابق ، ص : 179

<sup>3</sup> بيار بورديو ، اسباب عملية ( اعادة النظر بالفلسفة )، ترجمة انور مغيث ، دار الازمنة الحديثة ، لبنان ، بيروت ، الطبعة الاولى ، 1998 ، ص: 202

<sup>4</sup> عبد السلام حيمر ، في سوسيولوجيا الخطاب ، من سوسيولوجيا التمثلات الى سوسيولوجيا الفعل ، مرجع سابق ، ص: 367

<sup>5</sup> بيار بورديو ، الرمز و السلطة ، مرجع سابق ، ص: 71

بين الثقافة و البناء الاجتماعية و العمل ، فالموارد و العمليات و المؤسسات تضع الافراد و المجموعات في تراتيبات هيمنة متنافسة ، حيث أكد على وجود و اهمية المصالح الرمزية و صاغ مفهوم الثقافة بوصفه شكلا من اشكال راس المال ( الرس المال الثقافي ) بقوانينه المحددة للتراكم و التبادل و الممارسة<sup>1</sup> ، و تدخل مختلف الطبقات و الفئات التي تتفرع عنها في صراع رمزي للعمل على فرض التصور عن العالم الاجتماعي الذي يكون اكثر ملائمة لمصالحها ، في حين ان جال اتخاذ المواقف الإيديولوجية يقوم بإعادة انتاج مجال الاوضاع الاجتماعية و اعطائه شكلا مغايرا ، و باستطاعتها ان تدخل بذلك في صراع من خلال النزاعات الرمزية التي تعرفها الحياة اليومية ، او بالتفويض عبر الصراع الذي يناصبه المختصون في الانتاج الرمزي( الذين يقضون وقتهم بكامله في الانتاج ) بعضهم لبعض ، حيث تشكل الطبقة السائدة مكان الصراع من اجل فرض مراتب مبادئ التراتب الاجتماعي ، فالفئة السائدة التي تركز سلطتها على رأسها الاقتصادي ترمي الى فرض مشروعية سيادتها اما عن طريق انتاجها الرمزي ، او بفضل اولئك الذين يدافعون عن ايدولوجيا المحافظة و الذين لا يخدمون مصالح الفئات السائدة الا فضلا عن ذلك الدفاع و يهددون على الدوام بان يجعلوا سلطة تحديد العالم الاجتماعي ( تلك السلطة التي توكل اليهم ) تعمل لصالحهم ، اما الفئة المسودة من رجال دين و مثقفين فهي تسعى دوما الى ان تضع رأسها الخاص الذي يخول لها المكانة التي تحتلها في قمة مراتب مبادئ التراتب الاجتماعي<sup>2</sup> ، و يؤكد ان علاقات القوة الاكثر شراسة هي في الوقت ذاته علاقات رمزية ، و ان اعمال الخضوع و الطاعة هي اعمال معرفية ، و لذلك فان الدولة كقوة تسهم اسهاما حاسما في انتاج ادوات بناء الواقع الاجتماعي ، فمن حيث انها بنية تنظيمية و كيان

<sup>1</sup> جون سكوت ، خمسون عاما اساسيا ، ( المنظرون المعاصرون ) ، ترجمة محمود محمد حلمي ، الشبكة العربية للأبحاث و النشر ص: 115

<sup>2</sup> بيار بورديو ، الرمز و السلطة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 51 ، 52

ينظم الممارسات نجدها تمارس باستمرار فعل تكوين استعدادات دائمة عبر جميع انواع القسر و التهذيب الجسدية و الذهنية التي تفرض فرضا متماثلا على جملة الفاعلين<sup>1</sup> ، و بالتالي فان السلطة من وجهة نظره تقع في قلب الحياة الاجتماعية و تتطلب الممارسة الناجحة للسلطة تشريعا ، لذلك اقترح هذه النظرية ( العنف الرمزي ) و الرسمال الرمزي ، و يؤكد على الدور النشط الذي تؤديه الاشكال الرمزية بصفاتها موارد يشكلانها مع ( العنف الرمزي و الراسمال الرمزي ) و تحافظ على بناءات السلطة ، و بالتالي فهو يركز على وضعية كيفية التحول الاجتماعي و الثقافي للأفراد و المجموعات داخل ترتيبات وضعية تنافسية ، و كيف ان مجالات الصراع المستقلة نسبيا تنحصر الافراد و المجموعات في التنارع على الموارد القيمة ، و كيف ان مثل هذه النزاعات الاجتماعية يعاد تقسيمها بتصنيفات زمرية ، و كيف يتبع الفاعلون استراتيجيات لتحقيق مصالحهم داخل مثل هذه المجالات ، و من ثم لا تخلو الثقافة من محتوى سياسي لكنها تعبر عنه ايضا<sup>2</sup>

حيث ان بورديو حدد في مقالته ( عرض موجز لنظرية الممارسة العملية ) اطارا للمعرفة النظرية ، يتألف من ثلاث مستويات ، حيث ان المستوى الاكثر انعكاسية في عملية تصنيف المصنفات يستخدم في النهاية لتصنيف المصنفات و بموضع الذات او الفاعل الذي يقوم بعملية الموضوعة و اصدار الحكم على حكام الذوق انفسهم ، و العنصر الاول في هذا الاطار هو الخبرة او التجربة الاساسية او ما يسميه بورديو ( المستوى الظاهري او الفينومينولوجي ) ، و هذا المستوى معروف لدى الباحثين في الحقل كافة انه مصدر بياناتهم الوصفية الاساسية التي تتعلق بالعالم اليومي المؤلف<sup>3</sup> ، و ركز بورديو في نظريته ( الممارسة العملة ) من خلال التفكير في العمل الانساني باعتباره ممارسات على ما يفعله

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص: 81

<sup>2</sup> جون سكوت ، خمسون علما اجتماعيا اساسيا ( المنظرون المعاصرون ) ، مرجع سابق ، ص: 116

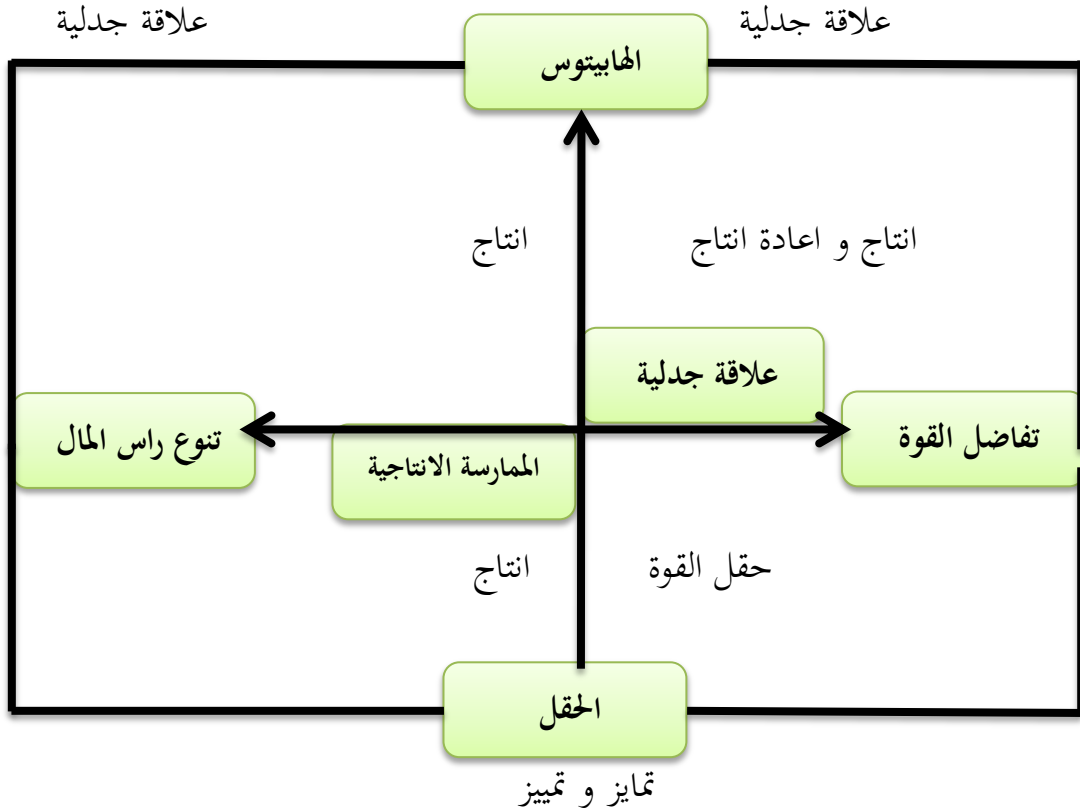
<sup>3</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكرا اساسيا معاصرا ( من البنيوية الى ما بعد الحداثة ) ، مرجع سابق ، ص: 104

البشر بالفعل ، بدلا من توكيد ما يقولونه او ما تطبقه النماذج النظرية الرسمية على انشطتها التي تم تنميطها ، و يرى ان معظم الافعال الانسانية تنبع من شعور عملي بالأشياء ، و يسترشد في ذلك بمفهومه الرئيس حول العادات - و بخاصة ( الراسخ منها ) الناجمة او المنقولة عن تأثيرات تحول اجتماعي سابق تكون ايضا مؤدية الى عمل و تنظيم ممارسات ، و هو ما يعطي العمل صفة استراتيجية ، لأنه يتحقق في ظل ظروف مضطربة خلال الزمان و المكان ، و يعني بورديو بالاستراتيجية ان الفعل لا يتم احتسابه بوعي على نطاق كبير ، و لا يكون محكوما بقواعد مشددة ، بل هو ارتجال مبني بشعور عملي و ليس حسابا معقولا ، و تتم الممارسات في مجالات من الصراع تسمى ( المجالات ) باعتباره مجموعة من المفردات المستقلة نسبيا لكنها متكامل فيما بينها في مجالات انتاج و تدوير استهلاك اشكال عديدة من الموارد الثقافية و المادية ، و تشتق الممارسات من التقاطع بين العادات و المجال و من ثم فان المجالات تتوسط العلاقة بين البناء الاجتماعي و الممارسة الثقافية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جون سكوت ، خمسون عاما اجتماعيا اساسيا ( المنظرون المعاصرون ) ، ص، ص: 116 ، 117

شكل رقم 05 : يوضح القوة و المعنى في طروحات بيار بورديو

البنى الرمزية و المعنى



المصدر : محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق

، ص: 85

يوضح الشكل السابق ان اساس التفاضل في القوة هو راس المال الذي يتنوع في اشكاله ( السياسي و الاقتصادي و الثقافي ... ) و يستحضره الفاعلون في ممارسات كتفعيل لعلاقة قوة معينة ، و يرتبط راس المال و القوة بالهائيتوس و الحقل في ان واحد ، حيث ينتج الهائيتوس في حقل اجتماعي معين و بدوره و يعمل على اعادة انتاج كل من القوة و الحقل و شكل راس المال ، و هكذا تبدا علاقة القوة في طروحات بيار بورديو باستحضار

الفاعلين لرأسمال معين في علاقة قوة معينة ، و تنتهي بإعادة انتاج الوضع القائم<sup>1</sup> ، و يتجسد مفهوم الممارسة عموما عند بيار بورديو في توضيح العلاقة القائمة بين مكونات البنية الاجتماعية و طبيعة الفرد او الفاعل الاجتماعي ، لأنها علاقة تكاملية يسعى من خلالها الفاعلون لإعادة انتاج البنية الاجتماعية<sup>2</sup>.

و بالتالي فان الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر حسب التوجه البوردوي فاعل اجتماعي واعي و ذو ارادة و قادر على الانتاج و التحكم في البناء التنظيمي بشكل عام في اطار شروط معينة بطبيعة الحال ، و بالتالي يمكننا القول بان المؤسسة المدروسة هي في حقيقتها حقل تنظيمي عمل على انتاجه اولئك الافراد المنتمين الى هذا الحقل من خلال ممارساتهم و افعالهم الواعية و الهادفة لغايات محددة ( مصالح و استراتيجيات ) و هم في نفس الوقت نتاج لهذه البنية ، فالعامل بمؤسسة اتصالات الجزائر ليس وعاء خاويا او مجردا من اي انتماء و اكتساب ، بل هو ذات فاعلة اكتسبت محركات فعلها من خلال مسارها الوظيفي بفعل مهارات و معلومات و خبرات تؤهلها للظفر بمكانة قوية ، و هذا ما سماه بيار بورديو ب( الهابيتوس و التطبع ) ، حيث ان ما فرضته البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من ثقافة قد اكتسبها العامل من اجل استخدامها لإعادة انتاج هذه البنية التنظيمية بطريقة تنافسية و صراعية ، سواء على مستوى الاعتقاد او على مستوى هاته البنية في حد ذاتها وهذا هو مفهوم الاستراتيجية لدى بورديو ، حيث ان مصالح العامل بالمؤسسة خصوصا مدى مواءمة توقيت العمل سيجعل منه يتدخل ضد هذا النموذج في حال عدم المواءمة من اجل تكييفه ربما بطريقة او بأخرى مع قدراته و احتياجاته مستخدما في ذلك مؤهلاته العلمية و خبراته التي قد اكتسبها من البنية الثقافية

<sup>1</sup> محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص: 85

<sup>2</sup> Pierre Bourdieu .esquisse d une théorie de la pratique précède de tudes dethnologie.kabyl .paris .suel 2001 .p 263

او ربما محاولة منه للحفاظ عليها في حال المواءمة باستخدام هذه الخبرات و هذا ما سماه بورديو بعملية الانتاج و اعادة الانتاج في الممارسة العملية ، و هذا دائما في اطار المصلحة و المنفعة للعمل .

و بالتالي فان ادارة توقيت العمل بالمؤسسة محل الدراسة تجعلنا في حالة تصنيف للعمال او المفوضين الاجتماعية على حسب مفهوم النظرية بين الموافق ( حالة التطابق ) الذي يحاول الدفاع على ما هو قائم في عملية سماها بورديو بإعادة التحويل اي الحفاظ على الوضع الاجتماعي و التنظيمي و هم ( اصحاب السلطة ) ، و بين معارض يحاول الحراك و التغيير في هذا الفضاء الاجتماعي باستخدام ما يملك من مؤهلات و خبرات ( رؤوس الاموال الاجتماعي و الرمزي و الثقافي و السياسي ) ، و بين فئة اخرى استدمجت الخضوع لما تفرضه البنية التنظيمية فأصبحوا لا يستوعبون رضوخهم و يروونه امرا عاديا الانصهار الهوياتي او ما يعرف عند بورديو بالتبعية .

و بالتالي فان ما تفرضه البنية التنظيمية فيما يخص توقيت العمل و ثقافة معينة للمؤسسة تجعل بعض المفوضين الاجتماعيين على حد تعبير بيار بورديو في مواقف خضوع و سيطرة و عنف رمزي يمارس عليهم من طرف البنية ، و بالتالي احتمال وجود تمرد من البعض على توقيت لعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الدخول في صراعات رمزية غير مرئية تحكمها قوة المؤهل الثقافي و الاجتماعي و طبيعة المواقع الاستراتيجية على مستوى البناء ( الهايتوس ) و هذا هو ما تكلم عنه بورديو الصراع الداخلي و الخارجي بين الحقول ، و منه فان الفضاء الاجتماعي و الذي يمثل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يحتوي على عدة مجالات و حقول تتضارب مصالحها و استراتيجياتها بين مؤيد لتوقيت العمل و معرض و منصره فيما تفرضه البنية التنظيمية ( الإدارة و مسيري القطاع ) في علاقات اجتماعية غير متكافئة بين ملاك السلطة و بين ممن يسعون للتدخل ضد هذا النموذج من خلال

استراتيجياتهم و مواقعهم من اجل اعادة انتاج هذه البنية و المتتمية اليها في نفس الوقت لمعرفة مستواهم و مصالحهم و احتياجاتهم من كل هذا ، و عليه فان هذه المقاربة تجعلنا في موقع فهم عميق لمدى القبول او الخضوع او الرفض لما تفرضه مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من مبادئ و قوانين خصوصا ما يتعلق بمسالة توقيت العمل في ظل ما يشهده التنظيم من تطور و من احلال الفاعل محل الاهتمام ، كما تجعلنا نفهم كذلك و بصورة اوضح مستوى الصراع الرمزي و الثقافي بالمؤسسة اتصالات الجزائر و محرك التغيير بالمؤسسة ( لان التغيير حتمية من اجل الاستمرار) و طبيعة الحقول الاجتماعية و العلاقات و الممارسات الاجتماعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .

### ثالثا : التحليل الاستراتيجي للتغيير التنظيمي : ( ميشال كروزيه) :

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الافعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الافعال الفردية ، و يكون السلوك استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية التي يضعونها ، و ضغوط المحيط و الموارد المتاحة لهم ، حيث يؤكد ميشال كروزيه على جعل المؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة ، باعتبار ان القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة و تغييرها و تطورها ، مع التأكيد على تجزئتها و قابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية ، و من هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة انماط من البيئة يتفاعل معها بالضرورة الفاعل الاستراتيجي و هي :

- 1- بيئة مستقرة : تتمتع على حرية و حاجات لتلبية و اخرى متوفرة ، و تبدو عوامل التغيير غير منتجة بفعل التشبع
- 2- بيئة متضخمة : تقترب تدريجيا من حالة التشبع
- 3- بيئة نصف مستمرة : حيث تم الوصول الى حدود الانجازية و تظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار اكثر مع بروز بعض المعوقات المؤدية الى اللااستقرار



4- بيئة منفصلة : باعتبار ان البيئة في تغير مستمر ، ومن ثمة فهي تتطلب دوماً التجديد و الابداع ومن ثم بداية الانفصال

- بيئة غير متوقعة : انفصال دائم و بيئة غير منتظمة و لا يمكن التنبؤ بعوامل التغير و مناطق الشك ، ومن ثمة كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة<sup>1</sup> ، اذ يأخذ اللاعب في اعتباره حركات الاخرين و توقعاتهم و تفهم تحركاتهم ، سواء كانوا من الحلفاء او من المعارضين<sup>2</sup> ،
- التغير من منظور التحليل الاستراتيجي :

حيث ان المنظور الاستراتيجي يرى ان دراسة عوامل التغير كفيلة بإيجاد طريقة علمية تسمح بالقيام بعملية استراتيجية لإنجاح التغير ، مع مراعاة دراسة الاكراهات و الضغوط المفروضة على المنظمة و الفاعلين انفسهم ، مع ادراك ان للفاعلين هامش من الحرية في التعامل مع الاكراهات الخارجية كالبيئة التكنولوجية ، و البناءات التنظيمية و الثقافية التي تمارس ضغطاً على التغير<sup>3</sup> ، و يعتمد التحليل على اربعة مبادئ لتحليل التغير و هي كالتالي :

- استقلالية الظاهرة التنظيمية : و هي تقوم على مبدا ان التنظيم لا يمكن ان يتسم بالثبات و بالتالي فهو تنظيم ظرفي اذ ان اساس سلوك الفاعلين ينبع من استقلاليتهم ، و بالتالي فان الرد على الموظفين في ان النسق متجانس هو خطأ ، و كذلك ان مجال الحرية يعطي استقلالية في الاختيار ، و يعتبر النسق كظاهرة ذات خصائص مختلفة ، و بالتالي فان تعدد الوسائل التي يضعها الفاعلون لا يمكن ان تفرض عليهم من الخارج الا اذا كان هناك تحفيز او دافعية لكي يتحرك عبر اليات جديدة .

<sup>1</sup> عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد الاول و الثاني ، 2011 ، ص: 576 ، 577

<sup>2</sup> ابراهيم عبد الهادي المليحي ، تنظيم المجتمع (مداخل نظرية ورؤية واقعية) ، المكتب الجامعي الحديث ، الازارطة ، الاسكندرية ، 2001 ، ص : 202

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ، ادارة التغير ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، 2007 ، ص: 132

- الظاهرة التنظيمية عبارة عن بناء : حيث انه و بعد تحليل العلاقات الاجتماعية تبين انها بناءات فهي اذن اداة تؤدي بالفاعلين الاجتماعيين لضبط تفاعلاتهم بطريقة ما للوصول ولو الى ادنى درجات التعاون لبلوغ الاهداف الجماعية .
- ان هذه الحلول ليست اجابات الية لهذه الاكراهات : اي ان كل مجموعة قادرة على ابتكار حلول جديدة ، حيث يمكن ان تمر عن طريق استدعاء الخيال لدى الفاعلين في انتاج حلول الابداع.
- كل التغييرات تقترح قطيعة : التغيير كتعلم جماعي ، حيث ان وجود عملية التغيير لا يمكن ان تنجح الا من خلال اجراء قطيعة بين الالعاب القديمة و الالعاب الجديدة ، وقد ترجمها كروزيه عبر وجود ازمناة ، اذ ان هذه القطيعة صعبة و شرسة لمقاومة التغيير و خاصة في المجتمعات او الجماعات التي لها انسجام ثقافي و هوية قوية ، اي ان الافراد الذين يتميزون بمظهر محافظ ، فلا يمكن لأي تعلم جماعي ان ينجح الا عن طريق وجود قطيعة و لا يأتي هذا الا عن طريق وجود تعلم جماعي واعي حيث يقتنع الفاعلون بضرورة التخلي عن الحلقات المفرغة القديمة و تبنى حلقات مفرغة جديدة فالتعلم هو صورة اخرى من صور التغيير الذي يؤدي بكسر التوازن ، فما يتعلمه الفاعل و يستدجه يكون له تأثير في تغييره من ثمة في تغيير الظروف المحيطة بعمله و فعله ، فالفاعل دائما يتعلم خبرات واقعية جديدة و معرفة افكار جديدة و هو يعدل من سلوكه باستمرار ، حتى و ان كان هذا التعديل لا شعوريا و هذه الملاحظات الخاصة بالفاعلية و للتعلم تنطبق على كل فاعل ، و ليس على كل الفاعلين الافراد فقط على الجماعات او التجمعات كفاعلين<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قاسمي ابراهيم ، دور الاتصال في التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، ( دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب ) ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، جامعة ورقلة ، 2011/ 2012 ، ص ، ص : 102 ، 103

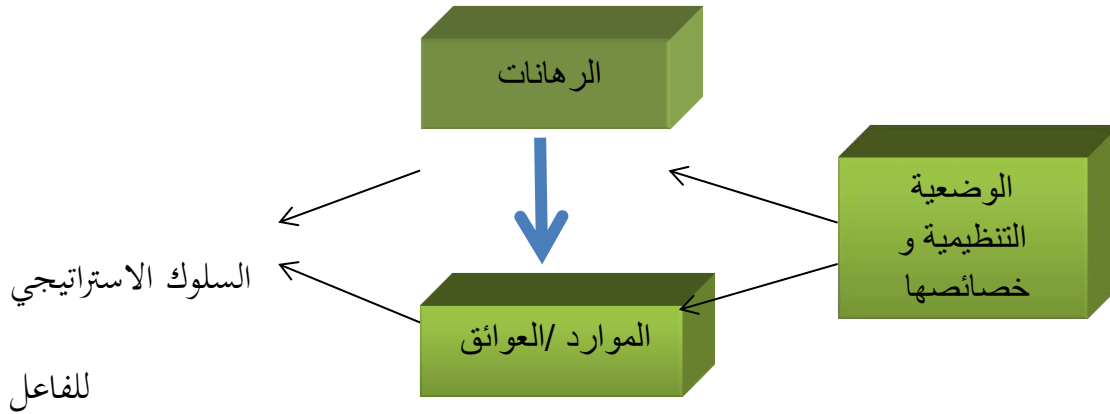
و قد خالص كروزيه الى ان مشكلة مقاومة التغيير لها عدة اسباب ، و لذلك فإننا قبل ان نقوم باي تغيير يجب ان نحلل كل العوامل التي ادت الى رفضه من طرف الافراد ، و ذلك بالتعرف على اهتماماتهم و حاجياتهم و على استراتيجياتهم ، فالأفراد في التنظيم ليسوا مرتبطين بالتنظيم ، بل انهم في الحقيقة جاهزون للتغيير و بسرعة اذا كانت لهم القدرة على اكتساب اهتماماتهم داخل الالعاب التي نقترحها عليهم ، و ان في حالة عدم التوازن بين القوى المؤيدة و الاخرى المعارضة للتغيير فانه يمكن تحقيق النتائج المرغوبة و تأييدها عن طريق اعادة توازن القوى مع او ضد التغيير حين حدوثه ، حيث ان الحل عند كروزيه هو في تحليل توازن القوى في التنظيم ، لان التغيير في حد ذاته هو مفهوم ديناميكي يمتاز بالسرعة و الفورية ، اي ان استراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم مسار النتائج بصفة مستمرة من الموقف الحالي ، و ذلك من خلال عملية صنع القرار ، و يمكن ذلك في القدرة المحدودة للأفراد في صنع القرار،<sup>1</sup> حيث قدمت هذه المقاربة تصورا مميزا لعلاقة الفرد بالمنظمة ، فكل من ميشال كروزيه M.CROZIER و ERHARDFRIEDBERG كانا اصحاب هذا الاتجاه و الذي يؤكد على ان سلوك الافراد داخل المنظمات ليس اجابة الية او اتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة ، و انما هو فعل واعى تابع من اختيارات هؤلاء ، و انه هو الاجابة التي يختارها و يقترحها هؤلاء للوضعية او الاشكالية المطروحة عليهم ، فمن هذا المنطلق يرى ان السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة لكون انه حسب تصورهم ان الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الاستقلالية عن النسق التنظيمي القائم و هو يقتضي ما يلي:

1- ان الفاعلين سواء كانوا افراد او مجموعات عمل داخل المنظمة لهم اهداف شخصية يسعون الى تحقيقها .

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق ، ص : 105

2- ان النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة و صارمة تبقى به دائما ثغرات تترك مجالا للمناورة و التحرك يستعمله هؤلاء الفاعلين من اجل تحقيق هذه الاهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة ، فسلوك الفاعل في هذه الحالة هو الاجابة المقدمة من طرفه للوضعية التي يجابهها ، فهو تكيف ايجابي و عقلائي من وجهة نظره مع كل العوائق و الفرص التي استطاع ان يدركها في سياق عمله و نشاطه داخل المنظمة و انطلاقا من الوضعية التنظيمية و المهنية التي يعايشها بصورة ملموسة وواقعية وليس نظريا لان كل وضعية مهنية فهي نوعية و خاصة<sup>1</sup> .

الشكل رقم 06 : يوضح الية الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل



المصدر : بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ، ص : 119

و بالتالي فان لسلوك الفاعلين بالمنظمة حسب المدخل الاستراتيجي عدة مسلمات منها :

1- المسلمة الاولى : ان الافراد لا يقبلون ابدا ان يعاملوا كوسائل في خدمة الاهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة ، هذا يعني ان لكل منهم اهدافه الخاصة ، و لا يعني

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، مرجع سابق ، ص: 118 ،

بالضرورة ان هذه الاهداف الخاصة متناقضة او متعارضة مع اهداف المنظمة ، كما ان هذه المسلمة حسب بيار بورديو تؤدي بنا للتأكد بان المنظمة مهما كان نمطها التنظيمي مشكل بطريقة يريد ان يجعل سلوكيات العمال خاضعة و تابعة كليا له

2- المسلمة الثانية : ان هذه الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم و تعطيه القدرة على الاختيار على الاقل بان يساهم و يشارك او لا ، حتى و لو كان مفروضا عليه ان يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة ، فالمنظمة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية ، و العامل يسعى بكل قدراته بان يعظم هذه الاستقلالية او على الاقل ان يحافظ عليها.

3- المسلمة الثالثة : ترى بان الاستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء علاقتهم مع بعضهم البعض او في علاقتهم بالمنظمة ، فهي دائما تتمتع بالعقلانية لكنها عقلنة نسبية ، لأنها امام الاستراتيجيات المضادة ، و كذا عوائق المحيط المتعددة ، و لا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير ان يتجاهل الوقت و الوسائل المناسبة التي تمكنه من الوصول الى الحل العقلاني او الامثل من اجل تحقيق اهدافه لكي يصل الى الحل المرضي او الحل الاقل سوءا بالنسبة اليه في ظل العوائق و الامكانيات التي يحتكم عليها<sup>1</sup>.

✓ ومنه يمكننا تلخيص مفهوم التحليل الاستراتيجي في النقاط التالي :

✓ دراسة علاقات التأثير و التفاوض بين الفاعلين الاجتماعيين

✓ المنظمة ليست نسقا مغلقا ، بحيث تكون علاقات السلطة بداخلها محددة مسبقا بشكل نهائي

✓ المنظمة نسق وكيف بداخلها الفاعلون استراتيجيات معينة

✓ لا يتصرف الفاعل ضد النسق ، انما باللعب به او بداخله

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 217

- ✓ لا يتم اللعب بالفاعل من قبل قوى خارجية ، و لكن عن طريق فاعلين اخرين من داخل المنظمة ذاتها
- ✓ يحاول الفاعل ان يكون سيدا على ( منطقة اللايقين ) لزيادة سلطته داخل المنظمة
- ✓ يحاول التحليل الاستراتيجي بالبحث عن علاقات السلطة في سياق ( اللايقين ) و في ظل ما يريد فعله المتعاقدون و ما ينوون التصرف به
- ✓ يفترض كروزيه ان سلوكيات الفاعلين مقصودة و موجهة تبعا لحوافز محددة
- ✓ اما منطقة اللايقين فيرى كروزيه انها :
- ✓ منطقة يدور فيها كل فاعل لضمان هامش الحرية
- ✓ تسمح منطقة اللايقين لكل فاعل ببناء معبر للسلطة يجبر الفاعلين الاخرين في المنظمة بفتح مجال للتفاوض معه
- ✓ تتشكل من مجموعة المعارف و الخبرات التي يملكها احد الفاعلين داخل المؤسسة و يحتكرها لنفسه فقط ، و يستخدمها اداة للتفاوض حول بعض مطالبه الخاصة او الوصول الى مستويات عليا داخل النسق السلطوي للمنظمة<sup>1</sup>
- و حسب طرح كروزيه فان العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا يعيش في حالة من الاستقرار و الثبات في مجال عمله ، بل هو يحيا في وسط من تضارب المصالح و المناورات القوية بينه و بين النظام الاداري و ما يفرضه من جهة ، و بينه و بين بقية الفاعلين الاجتماعيين من جهة اخرى ، حيث ان العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هو في نهاية المطاف انسان له قدرات معينة و مصالح و احتياجات يجب ان يحققها بطريقة او بأخرى ، و ما هو مفروض عليه من ساعات العمل الرسمية و الاضافية ، الامر الذي يجعله يعيد النظر في مدى توافؤم هذا الاخير مع مصالحه الشخصية ، حيث ان العامل بهذه

<sup>1</sup> خواجه عبد العزيز ، اساسيات في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص ، ص : 174 ، 175

المؤسسة ومن خلال موقعه بالسلم الهرمي الاداري ومن خلال مكتسباته من خلال المسار المهني ، و بتجميع جميع الخبرات و المؤهلات العملية يحاول بطريقة ما الدخول في لعبة برغماتية من اجل تكييف اوقات العمل مع ما هو موكل اليه من مهام من اجل كسب رضى السلطويين ( من هم في قمة الهرم الاداري ) من جهة ، و من جهة اخرى محاولة لاحتلال مكانة اجتماعية براقعة بالمؤسسة من اجل الصعود تدريجيا الى اماكن افضل ( السلطة ) و اكيد هذا يتطلب كفاءة و مهارة عاليتين جدا .

حيث ان طرح ميشال كروزيه قد التمسناه و بصورة واضحة في ما لاحظناه بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من خلال مداومة العامل بأوقات خارج اوقات العمل القانونية ( مثل المجيء الى المؤسسة ليلا لإتمام المهام ، او اخذ بعض الاعمال الى المنزل لإنجازها ) في ظل الاكراهات و الضغوطات الموجودة في اوقات العمل الرسمية بالمؤسسة ، و هذا الاسلوب يمكن ان يكون احد الاساليب التي تثبت استنزاف لقدرات العامل من جهة و تثبت كذلك عدم ايجابية العامل لإنجاز مهامه اثناء الفترات القانونية للعمل من جهة اخرى و كذا عقلانية الفاعل الاجتماعي بالمؤسسة للسعي وراء التميّز كجهة ثالثة.

و بالتالي فان توقيت العمل ليس بالضرورة هو كمناسب لجميع العمال ، فهناك من لا يناسبه ذلك و بالتالي نلاحظ امكانية تشكل مصالح مشتركة تتكفل بطريقة منفعية في اطار تعاوني من اجل بلوغ الهدف ( تكييف اوقات العمل مع المصالح الشخصية ) من خلال عدة مناورات كالتمارض مثلا ، الغياب ، التأخر ، عدم انجاز المهام الموكلة في الوقت المحدد او اخذ بعض الاعمال الى المنزل لإنجازها هناك ، هذه لكها يمكن ان تعتبر مناورات في محاولة منهم لصنع التغيير خصوصا في ظل القوة الادارية و التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، او ما يعرف عند ميشال كروزيه بالتحكم او اللعب بمنطقة الارتياب .

و التالي فان هذه المقاربة تجعلنا نفهم ان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ليسوا مجرد دمي مبرجة طبقا لأوامر البنية التنظيمية ، بل هم عبارة عن مجموعة فاعلين لهم وعي نابع من اختياراتهم و مصالحهم و درجة معينة من الحرية في اطار الفعل الاستراتيجي ، و هم في محاولة مستمرة لتكييف حاجاتهم مع حاجات المنظمة ، لانهم في حقيقة الامر ليسوا وسائل لخدمة اهداف السلطويين و المسيرين ببساطة

#### رابعاً : سوسيولوجيا الفعل و الحركات الاجتماعية (الان تورين) :

ولد الان تورين عام 1925 و كان لسنوات طويلة من كبار المنظرين السوسيولوجيون في فرنسا ، حيث ان معظم المفاهيم المحورية تعنى ( بنمط تاريخاني ) و هو تجميع للنماذج الثقافية و المعرفية و الاقتصادية و الاخلاقية بطريقة يعمل من خلالها المجتمع اعتمادا على نفسه و بيئته لإنتاج و اعادة انتاج ذاته ، وهو الشكل المنظماتي الاساسي للمجتمع ، حيث يقول ( ان الهدف العملي لبحوثنا هو اكتشاف الحركة الاجتماعية التي ستحتل - في المجتمع المبرمج - المكانة المركزية التي ستبوؤها الحركة العملية في المجتمع الصناعي و حركة الحقوق المدنية في مجتمع السوق الذي يسبقها )<sup>1</sup>

حيث ان تورين يشدد على اهمية الفعل الاجتماعي الا انه لا ينسى باي حال من الاحوال تأثيرات البنية و السمة التاريخية او التاريخانية على الفاعلين في الواقع ، حيث ان المجتمع ليس مجرد نتيجة افعال او احداث منفصلة من شأنها ان تضعه في مكانه ، بل بالأحرى اذا كان الفعل ( ان ينتج ) عناصر جديدة للبنية الاجتماعية ( التي من خلالها تتم اعادة انتاج المجتمع ) فيجب ان يعمل من خلال المؤسسات القائمة و الاشكال الثقافية الثابتة نسبيا وان يعمل ضدها في الوقت نفسه من ناحية اخرى من الصعب التقليل من الاهمية التي يوليها تورين للفعل في تكوين المجتمع ، و لكي نعي ذلك علينا ان نتذكر فقط النقطة التي

<sup>1</sup> جون سكوت ، خمسون عاما اجتماعيا اساسيا ( المنظرون المعاصرون ) ، مرجع سابق ، ص ، ص : 138 ، 139



اشار اليها تورين في كتابه ( الانتاج الذاتي للمجتمع ) ، حيث يقول ان المجتمع لا يزيد عن كونه فهلا اجتماعية ، ذلك لان النظام الاجتماعي ليس له ضمانة فوق اجتماعية لوجوده ، حيث ان تورين ينظر الى المجتمع كنظام قادر على تغيير ذاته <sup>1</sup> ، فالفعل لا يتخذ معناه الحقيقي الا في علاقته مع البنية ، حيث يحدد تورين ثلاث اشكال للصراع الاجتماعي و هي :

- السلوك الجماعي الدفاعي حيث يكون من المطلوب القيام بإصلاح محدد
- صراعات اجتماعية
- حركات اجتماعية ، و هي قوة فاعلة بدلا من كونها قوة منفصلة مجرد رد فعل ، و هذا على خلاف السلوك الجماعي الذي هو منفعل على الدوام ، حيث ان الحركات الاجتماعية عموما تكافح من اجل السيطرة على التاريخانية ، فالحركة الاجتماعية تعني فعلا صراعا يعرض شكلا قائما من اشكال الاندماج الاجتماعي ، ان هذا التحدي للاندماج الاجتماعي القائم ليس مماثلا على الاطلاق لازمة تحدث في المجتمع هكذا و انهيار التنظيم الاجتماعي ، لذا فان التغييرات التي يحدثها الفعل الاجتماعي يجب ان لا ينظر اليها على انها مرضية ( باثولوجية ) او ( اختلالية ) <sup>2</sup> ، حيث يرى الان تورين بان الذات الفاعلة هي ليست فرد ، لكن على مستوى الفرد ان تكون ذاتا فاعلة يعني امتلاك الرغبة بان تكون فاعلا بمعنى ان تبدل محيطك بدلا من ان تكون محتوما من قبله ، و موضوع الخلاف هو التفرد ، أي الرغبة في ان لا تكون حجر شطرنج في النظام او الشخص الذي يحدده مستواه الاجتماعي او الترويج الدعائي <sup>3</sup> ، وان العمل يعتبر

<sup>1</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكرا اساسيا معاصرا ( من النبوية الى ما بعد الحداثة ) ، مرجع سابق ، ص: 396 ، 397

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 398

<sup>3</sup> فيليب كابان ، جان فرونسا دورته ، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية اعلام و تواريخ و تيارات ، مرجع سابق ، ص: 227

كموجه للفعل الاجتماعي في مجتمعات تتميز بالقدرة و الكفاءة التاريخية ، و ذلك بما يتضمنه من معاني تجعل الانسان يعي نفسه بانه صانع للتاريخ و ليس مجرد كائن يعيش في التاريخ ، حيث يقول في هذا الصدد : ( لا بد من التأكيد على ان العمل يتحدد كعلاقة بين الانسان و منتوجاته و كذا كمبدأ موجه للسلوكيات )<sup>1</sup> و بالتالي فان سوسيولوجيا الحركات الاجتماعية تختلف بشكل ملحوظ عن دراسة المجتمع باعتباره نظاما عضويا يمر بعملية تطور تدريجي من شكل لآخر ، حيث يعتبر تورين ان الفعل هو اساس الحياة الاجتماعية ، و ينظر الى الطبقات على انها ادوار فاعلة بدلا من كونها مجرد تجسيد لموقف يتميز بالتناقض حيث يقول : ( الطبقة الاجتماعية هي الفئة التي تعمل الحركة باسمها ) ، حيث ان ما يرغب تورين في القيام به هو اعادة تقديم الذات من جديد على انها : فاعل و حركة باعتبارها المحددات الرئيسية للفعل<sup>2</sup> في اطار ما يعرف بالتاريخانية و التي تعتبرها الان تورين على انها قدرة المجتمعات على انتاج مبادئها من خلال نماذج ثقافية و عن طريق صراعات و حركات اجتماعية بالنمط التاريخاني هو (تجميع للنماذج الثقافية و المعرفية و الاقتصادية و الاخلاقية بطريقة يعمل من خلالها المجتمع اعتمادا على نفسه و بيئته لإنتاج و اعادة انتاج ذاته)<sup>3</sup> ، و يتألف حقل التاريخانية من ثلاث مكونات و هي :

- اسلوب المعرفة : و يقصد بها الطريقة التي تمكن الفرد او المجتمعات الفاعلين لقراءة واقعهم و عالمهم الطبيعي و تكوين صورة و فكرة عليه ، اي الطريقة التي يحددون و يتعرفون بها على عالمهم الخارجي بواسطة المعرفة ، و يتعرفون على علاقاتهم الاجتماعية و الطبيعية<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ، ص : 176

<sup>2</sup> جون ليتشه ، خمسون مفكرا اساسيا معاصرا ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 398 ، 399 ، 402

<sup>3</sup> خواجه عبد العزيز ، اساسيات في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص : 181

<sup>4</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 78

● نمط التراكم و سيرورة التراكم :

و تعني الانتاج و اعادة الانتاج ، هي مسألة تفرض التعرف على الصيغ الاقتصادية و طريقة المراكمة اما المكونة فتعني ان جزء من الانتاج القابل للاستهلاك يتم اقتطاعه ثم استثماره في اعمال تحمل علامة النموذج الثقافي ، ففي المجتمعات الصناعية تتجلى المراكمة في عملية الاستثمار الانتاجي ، و هي عملية تتولاها الطبقة القائدة كما يعاد توظيفها بما يطابق النموذج الثقافي و مصالح الطبقة المسيطرة ، و بطبيعة الحال فان قوة التاريخانية او ضعفها في مجتمع ما هي التي تحدد اهمية المراكمة و قيمتها<sup>1</sup> ، و يقصد بها كذلك الوسائل و الطرق و المناهج التي يضعها او يحددها المجتمع او الفرد فيه من اجل تحديد توجهاته الاقتصادية و الاجتماعية ، اي الطرق و المناهج التي يصيغها الفاعل التاريخي في رسم الخيارات و التوجهات الاقتصادية و تنظم السلطة و الحكم و التنظيم الاجتماعي ، و ذلك انطلاقا من الصورة التي كونها على العالم الطبيعي بواسطة اسلوب المعرفة<sup>2</sup>

● النموذج الثقافي : ليست حالة القوى المنتجة في مجتمع ما هي التي تحدده تحديدا كافيا بل العلاقات النشطة و قدرة المجتمع في التأثير على هذا النشاط ، اذن هذه المسافة بين المجتمع و ادراكه للقدرة الخلاقة هي التي تسمى بالنموذج الثقافي الذي يقع ادراكه فعليا في المجتمعات المصنعة عن طريق العلم الذي يمثل اداة ابداع و ليس قيمة تعبر عن مكانة اجتماعية كما هو الحال في المجتمعات الغير صناعية ، فبالنموذج الثقافي يقع تحريك ابداعية مجتمع ما و ملاحظة قدرته على السيطرة و تحويل الطبيعة ، اما في المجتمعات الضعيفة فالنموذج الثقافي يلاحظ من خلال ضمانات لا اجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الان تورين ، نحن الذوات البشرية ( علم الاجتماع التسعيني يتحدث عن كتابه الاخير ) ، حوار اجراه مع ميشال ايبسكا ، بقلم و ترجمة و تقديم : جهاد الحاج سالم ، 26 جانفي 2016 ، على الموقع الالكتروني :

[www.alawan.org](http://www.alawan.org)

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص 78

<sup>3</sup> الان تورين ، نحن الذوات البشرية ، مرجع الكتروني سابق

● الصلات الطبقية : و هي الركن الثاني من منظومة العمل التاريخي و هي مسالة يقع النظر فيها لا من قبل الهيمنة و التسلط و التنافس بغية السيطرة و احتكار السلطة و النفوذ و التميز كما هي الرؤية الماركسية ، بل في ضوء التعارض الذي يعني السعي من اجل تملك التاريخانية او قيادتها او توجيه العمل التاريخي ، و بمحتوى اخر فالصلات الطبقية هي علاقات اجتماعية صراعية تستهدف قيادة العمل التاريخي <sup>1</sup>.

و حسب نظرية الان تورين و التي تهتم بدراسة التغيرات و التبدلات الاجتماعية و الحركات الاجتماعية التي تحدث في اطار الحقل التنظيمي اما راجعة لتحويلات في مستوى البنية الثقافية ، او النموذج الثقافي على حد تعبيره ، حيث ان الافعال الاجتماعية هي التي تصنع التغيير ، و لذلك فان الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر هو في حقيقة الامر من يحرك عجلة التغيير و الذي يعتبر اصلا حتمية و ضرورة من اجل الاستمرار و البقاء ، و هذا التغيير يكون نتيجة صراع لا مرئي يقع على مستوى العلاقة الاجتماعية و الخاضعة للنموذج الثقافي ، لكن ليس الصراع بالمفهوم الماركسي التقليدي ، و انما يكون على مستوى البنية الفوقية للبنية التنظيمية ( ثقافة المؤسسة ) بين طبقة العمال بنموذجهم الثقافي و هويتهم الاجتماعية ، و بين طبقة المسيرين و المتحكمين في توجيه النموذج الثقافي من اجل اعادة و تحريك هذا النموذج وفقا لمصالحهم و اهمها تكييف ادارة توقيت العمل بما يتلاءم و احتياجاتهم و قدراتهم في اطار حقل التاريخانية كما سماها الان تورين .

حيث ان الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هو في حقيقته جزء لا يتجزأ من البنية التنظيمية و شبكة العلاقات الاجتماعية بهذه المؤسسة و ، لكنه في نفس الوقت يتدخل ضده عندما تحكم المصلحة افعاله ، و من هنا يمكن ان نقول ان قدرة الفرد العامل

<sup>1</sup> الان تورين ، على الموقع الالكتروني : <https://ar.wikipedia.org> ، يوم 09 / 04 / 2018 ، الساعة :

بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على التدخل ضد ما يفرضه النموذج الثقافي للمؤسسة خصوصا مسألة توقيت العمل ، هذا يعني قدرته على انتاج و اعادة انتاج هذه البنية التنظيمية ككل مع العلم انهم استدمجوا ثقافتها ، و بالتالي قدرة المؤسسة محل الدراسة على صناعة تاريخها بدلا من كونها تعيش التاريخ فقد و عدم قدرة افرادها على صناعة التغيير و هذا ما قصده الان تورين بالتاريخانية ( قدرة المجتمع على الفعل و التغيير و الانجاز في ظل علاقات و مشاكل العمل بالمؤسسة المدروسة ) اضافة الى ما تفرضه مبادئ و قوانين معينة و اضافة ساعات العمل الغير رسمية الطويلة و المملة و المتعبة تجعل العامل بالمؤسسة محل الدراسة يبحث عن ثغرات يستند عليها لعد قدرته ، او يحاول من خلالها ايجاد حلول مباشرة او غير مباشرة ضد من يحتكرون صنع القرار كالتضمر و المراوغة الادارية و نشر الوعي بين العمال ، و هنا نلمس فكرة الان تورين حول الفاعلين المتعارضين عبر علاقات ( سيطرة و صراعات ) و ممن لديهم نفس التوجهات و المصالح من اجل اعادة انتاج ما تفرضه ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و اعادة النظر في مسألة توقيت العمل

#### خامسا : رونو سان سوليو و مقارنته الثقافية حول الهوية المهنية :

لقد جاء رونو سان سوليو بمصطلح الهوية المهنية على انها تمثل كل المعايير و القيم و القواعد و الانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف اعضاء جماعة العمل من خلالها ، فهي تناقش كيف يؤدي الفاعل سواء على المستوى الفردي او الجماعي مهامه و دوره ، هي الصورة التي يقدمه فيها زملاؤه في العمل ، و تؤثر الهوية المهنية في الهوية الشخصية او الذاتية للفرد من حيث تخطيطه لمستقبله و تصوره لمركزه الاجتماعي كذلك<sup>1</sup> ، يشير كذلك في كتابه حول ( الهوية في العمل ) الى ان الهوية هي تعريف

<sup>1</sup> يوسف نصر ، زينب مايدي ، الهوية المهنية ( الانتقال من الهويات الفردية الى الهويات الجماعية ) جامعة قسنطينة

الذات بالذات و تعريف بالذات من خلال الغير ، و هي تتشكل من بعدين اساسيين و هما : الانا و التجربة التي تجسد تفاعل الفرد مع الاخرين ، حيث تظهر مهمة الانا حسب رونو سان سوليو هي تحديدا القيام بعملية الجمع و التوليف و التجمع الذي يحافظ من خلالها الفرد على تواجده كشخصية متجانسة بالنسبة له و للآخرين و هو ما يعني ان عملية بناء الهوية هي عملية مستمرة<sup>1</sup>.

حيث ان النظر الى المنظمة باعتبارها استراتيجيات للفاعلين من خلال دراسة المعتقدات و الاعراف و القيم و الرموز و الافكار و السلوكيات السائدة بين العاملين في المنظمة ، و هي التي تحدد الاهداف التنظيمية ووسائل تحقيق هذه الاهداف ، حيث ان السبيل الذي انتهجه رونو سان سوليو في كتابه *sociologie de l'entreprise* بصفة عامة هو دراسة المنظمة بمكوناتها و عملياتها و نموها و تطورها و ديناميكيتها و تكيفها و تغييرها حيث انه يصب فكره في مدخل التحليل الثقافي الذي كان محور القراءة لهذا الكتاب ، لأنه يدور حول ثقافة المنظمة كموجه لسلوك و افعال الافراد ، و كذا حول ديناميكية هذه الثقافة ، و مواضيع التنمية و التطور في المنظمات و كذا الضبط الاجتماعي في المنظمات ، حيث انه يوجه انظار الباحثين المهتمين بدراسة ثقافة المنظمة الى ضرورة فهم و استيعاب ما وراء الافعال و التصرفات و السلوكيات التي يؤديها العاملون في المنظمة ( اللقاءات التي تتم بين المديرين و المرؤوسين تحمل في ثناياها رموز و لغة و مصطلحات و طقوس ، و هي المضامين الاساسية لثقافة المنظمة ) .

و يرى رونو سان سوليو ان المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة الى كونها نظام اقتصادي لها تاريخها و مقوماتها الاساسية و لا تستطيع الانفلات من التأثيرات الثقافية الوافدة من المجتمع لأنها في وسط اجتماعي اكثر ليونة ، فالأفراد متأثرين بالبرامج العقلية التي استنبطوها

<sup>1</sup> دليلة بدران ، الهوية المهنية للعامل بين الاندماج و الامن الوظيفي ، مقارنة سوسيوثقافية لكلود دوبار و سان سوليو لمنظور ازمة الهوية ، جامعة الاغواط ، مجلة التراث ، ( 2017 . n 04 . vol 07 ) ص : 118

من وسطهم الاجتماعي و طبقوها داخل المجال المؤسسي ، و الافراد داخل المؤسسة هم مسيرين او مجرد مطبقين للقواعد القانونية و الاعمال و لا يستطيعون تغيير الهوية و ثقافة المنظمة ، حيث يقول بهذا الصدد : ( نستطيع فهم المؤسسة او المنظمة على انها مجرد تمدد او جزء من ثقافة المجتمع ) حيث نجده يركز دائما على تأثير ثقافة المنظمة و يبين الفرق بين ثقافة المؤسسة و ثقافة المجتمع في المؤسسة.<sup>1</sup>

و الثقافة في نظر رونو سان سوليو بمثابة وعاء داخلي منقول بشكل متعارف عليه في التاريخ مع مجموعة من القيم و قواعد تقديمية اجتماعية و التي تعمل في باطن العلاقات الانسانية ، فالمؤسسة باعتبارها تنظيم و كل ووحدة اجتماعية تسعى الى تحقيق اهداف لاستمراريتها ، و لا تستطيع التخلي عن الثقافة المفحوصة لنظامها الاجتماعي المتطور حتى تتطور هي<sup>2</sup> ، و بالتالي فان الهوية المهنية حسب سوليو هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية و هي :

- الثقافة السابقة للعامل
- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة
- علاقات السلطة

ومن خلال الدراسة التي اجراها عن هوية العامل ، توصل الى ان الهوية المهنية لا تكون حسب المؤسسة فحسب بل ترتبط ايضا بالفئة المهنية المتواجدة في كل مؤسسة ، و بناء على هذا فقد تم تصنيفها حسب النماذج التالية :

<sup>1</sup> بن عون الزوير ، ثقافة المنظمة ، الديناميات الثقافية لمجموعات المنظمة ، قراءة في الفصل الثاني لكتاب علم اجتماع المؤسسة لمؤلفه عالم الاجتماع الفرنسي رونو سان سوليو ، 2013 ، على الموقع الالكتروني التالي :

<http://www.maqalaty.com>

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

- النموذج الانصهاري او الاندماجي : و يميز العمال الذين ليس لهم اي تأهيل و ليس لهم اي سلطة لا على ظروف عملهم و لا على علاقتهم بالآخرين ، فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض
- النموذج التفاوضي : و هو يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي ، و الذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من اجل نزع الاعتراف الجماعي بهم على ائمة متميزة و مختلفة عن باقي الفئات الاخرى
- النموذج التوافقي : و يضم الاعوان التقنيين و العمال المؤهلين الجدد في المؤسسة و الاطارات العصامية
- النموذج الانسحابي : و يشمل العمال ذوي التأهيل البسيط و العمال المهاجرين و النساء<sup>1</sup>

و باعتبار ان التنظيمات المهنية هي بمثابة مواقع انتاج للثقافة في مستوى النسق الاجتماعي ذاته يكشف رونو سان سوليو من جانبه ان المؤسسة على سبيل المثال ليست و حسب فضاء انتاج المنافع و الخدمات التي تؤسس التبادلات الاقتصادية ، بل انها فضاء تتطور فيه اليات المؤسسات و التغيير الفردي و الجماعي عبر عمليات امتلاك و بناء و تفكيك القيم و المعايير التي تحكمها ، حيث ان التنشئة تنعكس بكيفية متميزة جدا بالنسبة للفاعلين في المنظمة نفسها و كيف انها تتشكل على الدوام موضوعات استراتيجيات يستهدفون من خلالها تطوير قيم وقواعد الفعل و التمرکز بشكل افضل ازاءها ، حسب اهداف و موارد الفعل المتنوعة ، و بالتالي فان سوليو يعتمد على منظور ثقافي في تحليل علاقات العمل و سلوكيات التعاون بين الفاعلين و الفرادى و الجماعيين بوصفها استراتيجيات التوصل الى تحقيق سلطة دنيا و هوامش حرية كافية من اجل التأثير و العمل و يحكم هذا الانتصار

<sup>1</sup> يوسف نصر ، زينب مايدي ، الهوية المهنية ( الانتقال من الهويات الفردية الى الهويات الجماعية ) ، مرجع سابق



عملية التوصل الى انجاز شعور بالهوية المهنية ، انها احد المحركات الاساسية للديناميكية التنظيمية<sup>1</sup> ، و يعتبر سان سوليو ان قدرة المؤسسة هي القدرة على ان تكون مؤسسة اجتماعية و منتجة لثقافة تجعل من اعضائها يشعرون بالانتماء اليها و ليست مجرد اطار اداري ينتسب اليه .

- يعتبر ان النجاح و الفعالية تحكمها التشكلات الاجتماعية المعقدة و الاصلية .
- المؤسسة لها تاريخها الخاص الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل على الاشكالات الداخلية و الخارجية المطروحة عليها .
- ثقافة المؤسسة هي ما يؤسس لخصوصيتها و الثقافة هي الرابطة بين الفاعلين .

أ- الهوية المهنية : يعتبر رونو سان سوليو ان التنظيم هو فضاء للتنشئة الاجتماعية و الثقافية و مجال للتعبير عن الانتماء الهوياتي ، لان الهوية هي اللبنة الاساسية لتشكيل الروابط الاجتماعية و تنقسم هوية المنظمة الى :

\* هوية الفرد : تحدد هوية الفرد داخل المؤسسة من خلال الخصائص الثقافية و الدينية و الاجتماعية و المهنية للجماعة التي ينتمي اليها و الخصائص التي اكتسبها من خلال تفاعله مع التنظيم الرسمي و غير الرسمي داخل المنظمة .

\* هوية الجماعة : تعرف هوية الجماعة من خلال الخصائص الاجتماعية و الثقافية و الدينية و السياسية و المهنية و الجهوية و العرقية التي تجعلها تتكتل و تتوحد عليها و تبني علاقاتها داخل العمل و على اساسها .

\* الهوية الاجتماعية : و هي عبارة عن استراتيجيات يحددها الافراد و الجماعات لإضفاء طابع التميز و لتحقيق مصالحهم و مشاريعهم الخاصة حسب رغبتهم لارتباطها بالافراد و الجماعات ضمن الاطار الايكولوجي او البيئي .

<sup>1</sup> ساسي سفيان ، التنشئة التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2017 ، ص : 59

\* هوية المنظمة : و هي مجموعة الخصائص الاجتماعية و الثقافية و الدينية و الجغرافية و التكنولوجية و العلمية و التسييرية و القيادية و الانتاجية التي تراكمت لدى المؤسسة منذ انشائها و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات<sup>1</sup>.

و بالتالي فان مؤسسة اتصالات الجزائر حسب هذا المنظور هي فضاء لتشكل الهوية المهنية للفرد العامل بها ، بحيث ان الفرد يكتسب هذه الهوية من خلال مساره الوظيفي بها ، ومن خلال ما تطرحه ثقافة المنظمة باعتبارها موجه للسلوك ومحلا للانتماء الهوياتي ، لان ثقافة المنظمة محل الدراسة بكل تجلياتها تعمل على تلقين الافراد المنظمين لها القيم و المبادئ بحيث تعكس طبيعة الممارسات الاجتماعية ، دون ان ننسى ان للفرد العامل هوية اجتماعية خاصة بها اكتسبها من البيئة الخارجية و منعزلة عن الاطار التنظيمي ، بحيث ان احتياجات الفرد و قدراته و حياته الخاصة وممارساته يجب ان تلاؤم مع ما تطرحه ثقافة هذه المؤسسة من اجل الحصول على ما يعرف بالانتماء و الانصهار الهوياتي ضمن الهوية المهنية الواحدة ومنه تحقيق الولاء التنظيمي و الفاعلية ، و ما يمكننا الاشارة اليه كذلك هو مدى استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على دمج الهويات الفردية ضمن الهوية الجماعية او ما يعرف الهوية المهنية لجماعة العمل ، حيث تمارس في اطارها علاقات اجتماعية ، اما ان تكون ضد او مع البنية التنظيمية ، و التي من المفروض ان تعمل على احتواء العمال بتحقيق مطالبهم و مراعاة قدراتهم و حاجاتهم خصوصا في مسالة توقيت العمل و تحسيسهم بالانتماء و الابتعاد عن فكرة ان المؤسسة المدروسة مجرد اطار ادري ينتسبون اليه ، و حتما هذا سيساعد الفرد بالمؤسسة على الخلق و الابداع و السير نحو التغيير و التقدم نحو الافضل .

<sup>1</sup> ساري زينب ، تشكيل الهوية المهنية لدى خريجي الجامعة بالوكالة الوطنية للتشغيل بالأغواط ، جامعة عمار ثليجي مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، 2013 / 2014 ، ص : 145

# الفصل الثّاني

## الفكر

## السوسيولوجي

## لإدارة المنظّمة

لا توجد رياح مواتية لسفينة بلا  
وجهة... هذا هو الدور الذي تقوم  
به الإدارة... انها تدير دفعة  
السفينة نحو الوجهة المقصودة

تمهيد :

نتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عميقة في المبادئ العلمية و التنظيمية لعلم الإدارة العامة فبعد ان رسخت بنية الدولة و توطدت دعائم الحكم فيها و تنوعت مجالات نشاطاتها و تعددت واجباتها و تشعبت مهامها و مسؤولياتها التي تؤديها للفرد عن طرق المرافق العامة ، غدا نظام الإدارة العامة التقليدية عاجزا عن النهوض بالأعباء السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، وقد اهتمت الحكومات في القرن الماضي بتثبيت دعائم النظام السياسي و الاقتصادي لدولها ، في حين اصبح اهتمامها في القرن الحالي موجها لوضع نظام الإدارة العامة الحديثة الكفيلة بإنجاز التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية عن طريق العملية الادارية العلمية<sup>1</sup> ، و بالتالي فان التنظيمات الادارية ما هي الا وحدات اجتماعية تتألف من افراد يعملون معا من اجل الوصول الى تحقيق اهداف مشتركة<sup>2</sup> و وجدت التنظيمات من اجل انجاز اهداف او اغراض محددة ، و سبب وجود الافراد فيها هو لتحقيق اهدافهم الشخصية من خلال تحقيق اهداف المنظمة<sup>3</sup> ، حيث يعرف بريخ الإدارة ( بأنها عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي و التنظيم الفعال لعمليات المنظمة من اجل تحقيق هدف او عمل محدد )<sup>4</sup> .

و بالتالي فان تحقيق اهداف النمو الاقتصادي و الاجتماعي في اي بلد نام ليس فقط بالتوسع الافقي للإنتاج عن طريق زيادة المصانع و تنويعها و حشد اكبر عدد ممكن من الفنيين و الامكانيات الرأسمالية ، بقدر ما هو التوسع الراسي في الانتاج من خلال رفع

<sup>1</sup> طارق المجذوب ، الإدارة العامة ( العملية الادارية و الوظيفة العامة و الاصلاح الاداري ) ، مرجع سابق ، ص:

<sup>2</sup> عبد الفتاح صالح خليفات ، شيرين محمد المطارنة ، اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في اقليم جنوب الاردن ، مرجع سابق ، ص: 601 .

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2008 ، ص: 23

<sup>4</sup> طارق المجذوب ، الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 112 ، 113

مستوى الكفاية الانتاجية بواسطة الاستثمار الجيد لعوامل الانتاج المتوفرة و بأساليب رشيدة و لعل اهم هذه العوامل هو اليد العاملة<sup>1</sup>

## 1- طبيعة الادارة و العملية الادارية :

### أ- مفهوم الادارة :

ان الادارة بمفهومها الواسع تعني توجيه الجهد الجماعي الخاص بغية تحقيق الهدف المنشود و هي تنفيذ الاعمال عن طريق الاخرين سعيا لتحقيق اهداف معينة ، و ينطلق هذا المعنى على كل التنظيمات الادارية سواء اكانت عامة ( كالوزارات و الهيئات و المؤسسات الحكومية ... ) او خاصة ( كالشركات التجارية و الصناعية و الجمعيات .. ) ، و الجهد الجماعي يفترض ان يتولى نشاط التنظيم اكثر من فرد واحد ، و يقوم شخص منهم بالتنسيق بينهم و توجيه جهودهم و الاشراف عليهم و حفزهم للوصول الى الاهداف المرسومة ( و هو ما يعرف بالمدير او القائد ) اما اذا كان الجهد يقوم به شخص واحد ، فلا نكون بصدد ادارة ، و لا يمكن اعتبار القائم بالعمل مديرا<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> ( و يمكن تعريف الادارة بأنها اسلوب تطبيق للمبادئ العلمية و الاسس الادارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق اهداف المجتمع . ) ، و هي عملية تبسيط و تبصير باهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات و مع اطلاق حريات العاملين في ممارساتهم لتحقيق تلك الاهداف<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، شارع سوتير الازارطة ، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص : 09

<sup>2</sup> طارق المجدوب ، الادارة العامة ، مرجع سابق ، ص 117

<sup>3</sup> سلامة سهيل فهد ، ادارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ص : 123

<sup>4</sup> زيد منير عبودي ، الادارة بالاهداف ، دار المعرفة ، الطبعة الاولى ، 2006 ، ص : 01

و نرى من خلال هذا التعريف ان الادارة العامة احيانا ما تنظر الى العنصر البشري باعتباره احد عناصر الانتاج ، بينما توجد الان بعض الاتجاهات القوية التي تؤكد على اهمية الجانب الانساني للمشروع لدرجة ان بعض الباحثين يرى ان اي مشروع في المجتمع الحديث يتكون من 85% افراد ، و 10% مواد اساسية و 5% اموال ، و ربما تأكد هذا الاتجاه مع بداية المدرسة السلوكية في الادارة في اوائل الثلاثينات <sup>1</sup>.

و يقول هنري فايول في هذا الصدد : ( ان معنى ان تدير هو ان تتبأ و تخطط و تنظم ، و تصدر الاوامر ، و تنسق و تراقب ) ومن هنا يسرد فايول وظائف الادارة ( التنبؤ و التخطيط و التنظيم و القيادة و التنسيق و الرقابة ) على انها تعني الادارة <sup>2</sup> و يرى ( راي جونز ) بانها عملية وضع الاهداف و رسم السياسات و ايجاد التنظيم و الحفاظ على الاستمرار ، و وضع الخطة و تنفيذها و تقييم النتائج <sup>3</sup>. و نظرا للإدارة بانها ( مجهودات بشرية تعاونية رشيدة موجهة لإنجاز الاهداف هكذا فانه مهما تنوعت تعريفات الادارة فان الحاجة اليها تبرز حيثما توفرت العناصر التالية :

- الجهد المادي و الانساني المبذول
- الاهداف المنشودة
- التوجيه و التنسيق و الرقابة
- العمل التعاون
- المعرفة المنظمة

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر ، الادارة و منظمات الرعاية الاجتماعية مرجع سابق ، ص : 12 ، 13

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق ، الادارة ( مبادئ ، وظائف ، تطبيقات ) ، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الاعلان ، الطبعة الاولى ، ص : 20

<sup>3</sup> محمد بيجت جاد الله كشك ، المنظمات و اسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الازارطة ، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، 1999 ، ص : 05

● ابعاد المكان و الزمان المعينين<sup>1</sup>

ب- أهمية و اهداف الادارة :

للإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة ، ام في مجال المشروعات و المؤسسات المختلفة  
فيمكن تلخيص الأهمية النسبية للإدارة في النقاط التالي :

➤ مواجهة التغيرات و الظروف البيئية المختلفة ، و التي منها الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و التكنولوجية .

➤ التأثير الفعال على عناصر الانتاج ، حيث ان الادارة تتصدر قيادة عناصر الانتاج و تعمل على تنظيمها و التنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل و الظروف المحيطة

➤ تطوير عناصر الانتاج ، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد و الانتاج ، و تدريب القوى العاملة و تأهيلها ، مما يترتب عليه تحقيق مبدا الكفاية الانتاجية ( انجاز المهام باقل وقت و جهد و تكلفة )

➤ قيادة و توجيه المنظمة لتحقيق اهدافها

➤ تحقيق الاستقرار و ذلك من خلال التطوير و التكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة

➤ تحقيق العدالة و الحوافز للأفراد

➤ وسيلة من وسائل تطوير الشخصية و الوظيفية للأفراد و جعلها أكثر فاعلية و انسجاما مع طبيعة العمل

➤ مواجهة المنافسة على المستويين المحلي و الخارجي لسد الحاجات و الرغبات من السلع و الخدمات

➤ تؤدي الإدارة الى استخدام فعال و ايجابي و مثمر للمصادر المادية المتوافرة ،/ و للموارد المالية المخصصة للمنظمة ، و للقوى البشرية العاملة فيها ، كما تؤدي الى رفع معنويات العاملين و

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهبتي ، تحليل اسس الادارة العامة ( منظور معاصر ) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص: 17



- الى غياب اقل من العمل ، و الى انتاجية اعلى ، و الى انجازات اكبر و تغيرات اقل في التنظيم ، و بدون الادارة تعم الفوضى و يصعب تحقيق الاهداف و تنفيذ الخطط و البرامج<sup>1</sup>
- الادارة هي الادارة الاساسية في تسيير العمل داخل منظمات الاعمال ، فهي التي تقوم بتحديد الاهداف و توجيه جهود الافراد الى تحقيقها بفاعلية ، و كذلك توفير مقومات الانتاج ، و تخصيص الموارد و توزيعها على استخداماتها البديلة .... و ازالة الغموض في بيئة العمل .. الخ
- يقع على عاتق الادارة مسؤولية تحقيق الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية لمنظمات الاعمال من ناحية و للمجتمع ككل من ناحية اخرى
- بما ان الادارة هي المسؤولة عن بقاء و استمرار منظمات الاعمال ، فان هذا لا يتحقق الا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات<sup>2</sup>.
- و بالتالي يمكن القول بان الادارة تهدف الى تنمية القدرات و الكفاءات البشرية من اجل تحقيق اهداف المشروع ، اضافة استخدام عوامل الانتاج و تنسيقها بأفضل الطرق ، بحيث تؤدي الى اكبر انتاج و باقل التكاليف الممكنة ، اضافة الى الارتقاء بمستوى المعيشة للأفراد العاملين في المشروع و تحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام<sup>3</sup>
- ج- مبادئ الادارة :**

يتفق معظم الكتاب و المفكرين في الادارة و التنظيم على ان العملية الادارية تتكون من اربعة عناصر ، و هي وظائف ادارية رئيسية و هي : التخطيط ، و التنظيم ، التوجيه ،

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى، 2007 ، ص ، ص: 15 ، 16

<sup>2</sup> عبد السلام ابو قحف ، اساسيات التنظيم و الادارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الازارطة ، الاسكندرية، 2003 ، ص: 18

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي ، الادارة ( اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21 ) ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الطبعة الثانية ، 2015 ، ص : 32

القيادة ، و الرقابة ، و تتغلغل وظيفة التوجيه في جميع الوظائف الاخرى الثلاث ، و تعمل بالربط فيما بينها ، و هي :

أ - التخطيط : تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف و تسبقها جميعها و تتضمن الانشطة التي تعنى بتحديد غايات المنظمة و اهدافها و نتائجها المستقبلية المراد تحقيقها ، و توضيح الانشطة و السياسات و البرامج اللازمة لتحقيق تلك الاهداف و النتائج .

ب - التنظيم : تعني وظيفة التنظيم بترجمة الاهداف و الخطط و الاستراتيجيات الى الواقع العملي التنفيذي ، و هنا يتم توزيع المهام بين الوحدات و التنسيق فيما بينها لضمان توحيد و تكريس جهود الافراد و الجماعات لتحقيق الاهداف المنشودة

ج - التوجيه : و تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة و تنطوي على ارشادهم و اصدار التعليمات و الاوامر لهم و تحفيزهم و توظيف طاقاتهم و قدراتهم و مهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا و تضمن تحقيق الاهداف بكفاءة و فاعلية .

د - الرقابة : و هي اخر وظيفة في العملية الادارية ، و تعنى بقياس الاهداف و النتائج التي تم تحقيقها و معرفة مستويات اداء الافراد و الجماعات و مقارنتها بالمعايير الموضوعية و اكتشاف اي تفاوت و اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ، و تعتبر الرقابة وسيلة لتطوير و تحسين الاداء<sup>1</sup>

#### د - خصائص الادارة :

من خلال تحليل التعريفات السابقة للإدارة التي سبق عرضها ، يمكن استخلاص خصائص الادارة التي توضح و تبين هذا المفهوم :

<sup>1</sup> حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، ( النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص ، ص : 20 ، 21

- 1- ترتبط الادارة بالمنظمات ، اي ان الادارة تمارس من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ ، و في ذلك يؤكد ( فوزي بشرى ) ذلك ، بان الادارة وعائها المنظمات سواء كانت هذه المنظمات كبيرة الحاجات او صغيرة نسبيا ، و سواء كانت هذه المنظمات على المستوى المحلي او القومي ، او الاقليمي او العالمي
- 2- الادارة عملية اجتماعية ، و ذلك على اسا انها تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة و المتفاعلة و المتداخلة التي تؤدي في الاخير الى تحقيق هدف محدد
- 3- الادارة عملية هادفة : حيث انها تسعى الى تحقيق اهداف محددة و هذه الاهداف لا تخرج عن كونها الانجاز الفعال لأهداف المنظمة باقل قدر من التكلفة في الوقت او الجهد او المال
- 4- الادارة تمارس في مختلف المجالات ، و هي لا تقتصر على مجال واحد ، فهي في المجالات الانتاجية و الخدمائية و المجال الاقتصادي و الاجتماعي و التعليمي
- 5- الادارة تمارس في المنظمات في جميع المستويات الادارية .
- 6- الادارة تعنى بتوجيه سلوك الافراد لتحقيق الاهداف المحددة و هي المسؤولة عن توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكا تنظيميا بما يؤدي الى استمرار النشاط و انتظامه و انجاز الاهداف العامة للمنظمة
- 7- الادارة تعنى باستخدام و توظيف الموارد المختلفة في المنظمة افضل استخدام ممكن باختلاف هذه الموارد
- 8- تحرص الإدارة على ان يتصف سلوك العاملين بالتعاون و التنسيق
- 9- اتخاذ القرارات هي اساس الادارة و جوهرها ، باعتبار ان هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحددة
- 10- الادارة تمارس في اطار الظروف البيئية المحيطة ، و تتأثر بهذه الظروف بما تشتمل عليه هذه البيئة من قوى و متغيرات

11- نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة<sup>1</sup>

و- ملامح العملية الادارية الحديثة :

يمكننا استخلاص ملامح العملية الادارية بمنظمات الاعمال من خلال النقاط التالية :

التوازن بين الفاعلية و الكفاءة

✓ العمل مع و من خلال الاخرين لان الادارة في جوهرها هي عملية اجتماعية تتعلق بتوجيه و تنسيق جهود العاملين

✓ السعي لإنجاز الاهداف التنظيمية حيث يوجد هدف عام تسعى اليه كل المنظمات و هو الربحية و التميز ، و تندرج تحته مجموعة من الاهداف الفرعية التي من خلالها يتم الوصول الى هذا الهدف العام

✓ العمل في ظل بيئة متغيرة ، حيث ان المنظمات تعمل داخل بيئة محيطة بها فهي لا توجد من فراغ و انما تنشأ في البيئة التي تعمل بها و تمدها بالموار اللازمة لأداء انشطتها ، و تضع عليها في الوقت ذاته من القيود ينبغي التكيف معها و العمل في ظلها

✓ البحث عن التفوق<sup>2</sup>

2- العملية التنظيمية وظيفية ادارية :

يعتبر التنظيم وظيفية من وظائف الادارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع و يتحدد دور التنظيم في ان يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الافراد بمقتضاها العمل جماعيا و بفاعلية نحو تحقيق الاهداف المرسومة<sup>3</sup>، حيث ينظر الى التنظيم من الجانب الاداري على

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و اسس ادارتها ، مرجع سابق ، ص- ص : 12 ، 15

<sup>2</sup> طارق طه ، الادارة ، مرجع سابق ، ص- ص : 34 ، 44

<sup>3</sup> بشير عباس العلاق ، الادارة ( مبادئ ، وظائف ، تطبيقات ) ، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الاعلان ، الطبعة الاولى ، ص : 181

انه احد الوظائف الاساسية للإدارة بجانب التخطيط و القيادة و الرقابة<sup>1</sup> ، و تتحدد اهمية التنظيم في العملية الادارية من خلال :

● يعمل التنظيم على تحقيق فاعلية الافراد عن طريق التخصص و تقسيم العمل و ذلك لضمان سرعة و اتقان العمل

● يعمل التنظيم على تحديد السلطات ، و بيان قنوات الاتصال داخل المنظمة

● يحقق التنظيم الوفرة في التكلفة عن طريق دراسة العمل ، و من ثمة تحسينه بما يوفر الوقت و الجهد و يزيد من الانتاجية ، كما انه يضع معدلات الاداء المناسبة للأعمال ، و التي يمكن بواسطتها تقييم عمل الافراد و الوحدات<sup>2</sup> ، و بالتالي اذا كان التنظيم نسقا اجتماعيا موجه نحو تحقيق اهداف محددة ، فان يستعين لتحقيق هذه الاهداف بوسائل عديدة و تدابير مختلفة ترسم في النهاية ابعاده البنائية التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسي و تقسيم العمل و قنوات الاتصال و تحديد المهام و نظام المكافآت... الخ<sup>3</sup> ، و يقصد بدور التنظيم اسهامه في ترتيب و توجيه حياة الانسان ، خاصة و انه قد اصبح اليوم للتنظيم دورا غالبا في حياة اعضاء المجتمع مقارنة مع غيره من الادوار التي تلعبها الوحدات الاجتماعية الاخرى حيث انه ما ان وجد الانسان على وجه البسيطة الا و تتولاه تنظيمات متباينة بتوجيهه ورعايته فالإنسان عندما يولد يجد التنظيم الاسري قد استعد لخدمته ، ثم تتولاه تنظيمات اخرى كالمدرسة و المعهد او الجامعة بعملية تنشئته تربويا وتعليميا ، وما ان يتخرج من احداها حتى يجد نفسه من الواجب عليه ان يخدم في احدى وحدات الدولة كالجيش ، و قبل ذلك او بعده يجد تنظيمات العمل قد

<sup>1</sup> طارق طه ، الإدارة ، مرجع سابق ، ص : 433

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، ص: 21

<sup>3</sup> السيد الحسيني ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 ، ص: 31

وفرت له الفرصة للمشاركة في جهود واحد منها و يظل مرتبطا به ، و معنى ذلك ان الانسان يقضي معظم حياته في تنظيمات<sup>1</sup>

#### أ- مفاهيم متعلقة بالتنظيم :

● التغير التنظيمي : و يعني التغير التنظيمي اختلاف حجم التنظيم ، مثلا من وقت الى اخر و تباين بنائه عبر الزمن و استبدال اهدافه و وظائفه مع الوقت ، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيمات و تباين خصائصهم المهنية و مستويات ادائهم ، و قد يختلف كذلك بناء التنظيم فقد تتغير السلطة و القواعد القانونية و تتحسن التكنولوجيا و تباين اساليب الاتصال و انساقها ، و تتنوع التخصصات و يتعدد تقسيم العمل ، و قد يستبدل التنظيم اهدافه بأخرى جديدة ، و يلتزم بمسؤوليات مغايرة تجاه بيئته ، و هكذا فان هذه التغيرات التلقائية التي قد تحدث تدريجيا تستلزم دراسة و فهم لما قد يترتب عليها من نتائج و مشكلات لم تكن في الحسبان ، و لذا تعتبر ظواهر التغير التنظيمي من بين مجموعة العوامل التي اسهمت في ضرورة وجود دراسة معنى بالتنظيم و تخصص في ميدانه

● التنمية التنظيمية : و يقصد بها تلك التغيرات المقصودة و التي يخطط لها بهدف احلال وضع تنظيمي محل غيره و التغلب على مشكلات بعينها ، حيث ان تحقيق مبدا الملكية العامة يعيد توزيع السلطة و القوة بين مجموعة المشاركين و يزيد من مشاركتهم في القرارات و يزيد العائد و يخفف من الصراع و يحقق التكامل بين المشاركين و يزيد الاستقلال و يدعم الانتماء بين المشاركين في التنظيم ، و هكذا يحل التأميم باعتباره نوعا من انواع التنمية التنظيمية وصعا تنظيميا محل غيره كان من المتوقع له ان يتغلب على كثير من المشكلات التي تعاني منها التنظيمات ، غير ان ما تواجهه عمليات التنمية من تحديات و معوقات

<sup>1</sup> على عبد الرزاق حلي ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص: 32

ثقافية او اقتصادية او سياسية او غيرها يؤكد ضرورة فهم و دراسة ظواهر التنمية التنظيمية و التعرف على عوامل نجاحها او فشلها حتى تستطيع التغييرات المقصودة و التي خطط لها في ميدان التنظيم ان تحقق اهدافها

● مشكلات التنظيم : ان تزايد وتنوع مشكلات التنظيم سواء على مستوى المشاركين في التنظيم و ضعف مهاراتهم او انخفاض روحهم المعنوية ، او على مستوى ادارة التنظيم و انخفاض الانتاجية و زيادة الخسائر على مستوى تكنولوجيا التنظيم و ضخامة تكاليفها ، او على مستوى بيئة التنظيم و صعوبة التكيف و التوفيق بين اهداف التنظيم و متطلبات البيئة ، ومن اهم العوامل التي استدعت ضرورة توجيه العناية بهذه المشكلات و البحث عن حل لها مما القى على علماء الاجتماع مسؤولية الاسهام بأفكارهم و جهودهم في التوصل الى حلول لهذه المشكلات التنظيمية<sup>1</sup>.

### 3- انواع المنظمات :

تتباين المنظمات من حيث انواعها ووفقا للعديد من المتغيرات و المؤثرات و النشاطات التي تؤديها و نوع الخدمات التي تقدمها ، و عليه ، فان انواع المنظمات تتمايز وفقا للعديد من المعايير<sup>2</sup> :

اولا: تصنيف على اساس طبيعة تكوين المنظمة : يمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة احد

الاسس في تفسير تباين المنظمات ، اذ يمكن تبويب المنظمات على الوجه التالي :

أ - المنظمات الطبيعية : يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية او التلقائية على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دورا ملحوظا في تكوينها و يجد نفسه فيها تلقائيا ، بحكم

<sup>1</sup> على عبد الرزاق حلي ، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ) ، دار المعرفة الجامعية ، سوتير ، الاسكندرية 1999 ، ص ، 34 : 33

<sup>2</sup> حسين احمد الطراونة و اخرون ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012 ، ص :

الانتماء العائلي او القومي ، كما يمكن ان يطلق عليها مصطلح ( منظمات الامر الواقع ) ومن الامثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات : الاسرة و الامة ، و المؤسسة الدينية .

ب- المنظمات المكونة : و هي التي تسهم في تحقيق اهداف معينة في اطار الظروف البيئية و غيرها من الافراد و الجماعات سيما في تكوينها و الانتماء لها ، لتحقيق العوامل المؤثرة الاخرى ، كما ان التفاعل الاجتماعي بين الافراد يساعد على خلق و تكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الاهداف الذاتية و الجماعية لأفراد المجتمع.

### ثانيا : تصنيف على اساس دوافع الانتماء للمنظمة :

يمكن ان تلعب دوافع الانتماء الذاتي او الاجتماعي للمنظمة دورا اساسيا في خلق التباين او الاختلاف بين المنظمات ، و على ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع و هما :

أ - الدوافع الذاتية للانتماء : حيث تشكل الدوافع و الرغبات الشخصية ، او الذاتية في الانتماء اساسا لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال ، و المنظمات المهنية ، و الجمعيات التعاونية ، و جمعيات الهويات ، و يستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق اهداف ذاتية ، او اشباع حاجاته المادية او المعنوية ، من خلال التفاعل في اطار اجتماعي او نفسي لهذه المنظمات

ب- الدوافع الاجتماعية للانتماء : حيث ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة ، و يستهدف الفرد من خلال اسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها ، ومثال ذلك جمعيات الخدمات الاجتماعية و الجمعيات الخيرية .



ثالثا : تصنيف على اساس نوع الملكية :

تنقسم المنظمات حسب نوع الملكية ، اي حسب الجهة المالكة الى ثلاث انواع و هي :

أ- المنظمات العامة او ( الاشتراكية ) : وهي تتمثل في المنظمات التي تقوم الدولة ( نيابة عن المجتمع ) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي و الاقتصادي ، و هي تضم مجموعين ، اولها منشآت القطاع العام ( الاشتراكي ) و هي منظمات تستهدف اساسا تحقيق المردود الاقتصادي او المادي من عملياتها ، و ثانيها دوائر الدولة و التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة<sup>1</sup> ، و مثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير و توزيع المياه ، الغاز ، الهاتف ، و انشاء الطرق ، و مد الجسور ، و المؤسسات الاستهلاكية العامة... الخ.<sup>2</sup>

ب- المنظمات الخاصة : و هي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص ، و تنقسم الى مجموعتين ايضا ، اولهما منشآت الاعمال الخاصة ( الشركات المساهمة ، و ذات المسؤولية المحدودة ، و شركات التضامن ، و المنشآت الفردية ) ، و ثانيها المنظمات الخاصة الاخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة ، كالجمعيات الخيرية و النوادي<sup>3</sup> ، و قد تسهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص اما لتشجيعه ، او لكونها صناعة استراتيجية ، و هنا يعود النفع للدولة و اصحاب المنظمة و تشمل كافة النشاطات التي تحتكرها و تشرف عليها الدولة مباشرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ص ، ص : 22

<sup>2</sup> نور الدين بشير تاويريت ، الفاعلية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، ( فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية ) ، عالم الكتب الحديث الاردن ، 2009 ، ص ، ص : 65 ، 66

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سابق ، ص : 22

<sup>4</sup> نور الدين بشير تاويريت ، مرجع سابق ، ص : 67

ج- المنظمات المختلطة : و هي المنظمات التي تشترك الدولة و القطاع الخاص في ملكيتها ، و ذلك بموجب نسب تحددها الدولة ، اما بشكل عام او بحسب طبيعة كل منظمة و القطاع الذي تعمل فيه ، و افضل مثال على ذلك هي شركات القطاع المختلط ( الصناعية و الزراعية و السياحية )<sup>1</sup>.

#### رابعا : تصنيف على اساس التكنولوجيا :

قامت (وود وورد) بدراسة لمائة مصنع من المصانع البريطانية و نمطت هذه التنظيمات الصناعية على اساس درجة التعقيد في التكنولوجيا الى ثلاث انماط و هي :

أ- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة ، و يتم الانتاج فيها بالوحدة و يتسم الانتاج بقلة الكمية

ب- التنظيمات التي تستخدم عمليات الانتاج الكبير و هي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الانتاجية مثل التلفزيون و السيارات

ت- التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الانتاجية البالغة التعقيد و تتسم عمليات الانتاج فيها بالاستمرار ، و يتمثل ذلك في التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول<sup>2</sup>.

خامسا : من حيث طبيعة النشاط : و يمكن فرز اربعة انواع لمنظمات الاعمال تبعا لطبيعة و نوع النشاط الذي تمارسه و هي باختصار :

أ- المنظمات الاستراتيجية : يرتكز نشاطها في استخراج الثروات مهما كان مصدرها ، منظمات التعدين و الفحم الحجري و الاملاح .. الخ ، و كذلك منظمات الثروة الحيوانية كالأسماك و اللحوم و الجلود و الاصواف ... الخ و منظمات التقيب عن البترول و

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص : 22 ، 23

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان ، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ، ص: 42

منتجاته كالنפט و الغاز ، و منظمات الثروة النباتية كالأخشاب و القطن و الجيوب و الخضروات و الفواكه ... الخ .

ب- المنظمات الصناعية : و هي التي تطبق العمليات الصناعية الانتاجية على المواد الاولية المستخرجة لتحويلها الى مود و سلع ذات طبيعة و شكل مختلف ، لزيادة نفعها و فاعليتها و يرتفع تبعاً لذلك سعرها ، بحكم القيمة المضافة من خلال عملية التصنيع للمواد الاولية المستخرجة ، وغالبا ما تصنف هذه المنظمات حسب تخصصها الى الفئات التالية :

#### - الصناعات التحويلية :

مثل تحويل الاشجار الى قطع خشبية تستخدم في صناعة الاثاث ، و تحول المعدن لاستخدامها في صناعة السيارات و الادوات المنزلية .

#### - الصناعات التجميعية او التركيبية :

صنع السلع او خدمات مكونة من اجزاء ذات مواد مختلفة بعد تجميعها و تركيبها وفق نظام خاص لتخرج سلع جديدة ذات مواصفات مختلفة كصناعة السيارات و الاجهزة الإلكترونية ، و كذلك صناعة الحلويات و بعض انواع الاطعمة<sup>1</sup>

#### - صناعة البناء و التشييد :

كإقامة الابنية و المرافق العامة من طرق ة جسور و ملاعب و حدائق و تعتمد في انشطتها على الصناعات الاخرى .

ج- المنظمات التجارية : تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج و الصانع للسلعة او الخدمة و بين المستهلك و المستخدم لها ، و من هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة او التجزئة ، او نشاطات الاستيراد او التصدير و التوزيع .

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويرت ، الفاعلية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص: 68

د- المنظمات الخدمائية : لا تنتج سلعا مادية ، بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على ايرادات مالية لقاء تلك الخدمات ، و مجال هذه المنظمات كبير جدا ، بحكم التوسع و التطور الذي طرا في مختلف مجالات النشاط الانساني فهناك منظمات تقدم خدمات عادية للمواطنين كمنظمات النقل و المواصلات و الاتصالات و الخدمات الصحية ، و المنزلية و المالية و العقارية و الترفيهية ، و هناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات .

#### و- المنظمات و الهيئات التعاونية و التطوعية الخيرية :

و هي منظمات ذات صبغة خاصة بسبب مجال نشاطها ، و من امثلتها في مجتمعنا منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الانسانية التطوعية و التعاونية ، و كذلك النوادي و النقابات ، و المنظمات الدولية ذات الاهداف الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية ... الخ ، و تعود الفائدة المباشرة الى المعنيين مباشرة في هذا المجال ، كأعضاء الجمعية او النادي ، اما الفائدة الغير مباشرة فتعود الى المجتمع الذي تعمل فيه المنظمات

#### سادسا : من حيث التفاعل السلوكي :

وهنا تجدر الاشارة اليه ، اننا نستطيع ان نقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها الى قسمين هما :

أ- المنظمة الرسمية : و هي المنظمة التي تشمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصالات ، و كذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية ، و هذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات و الاتصالات بين العاملين في المنظمة و ذلك لتحقيق هدف المنظمة .

ب- المنظمة الغير رسمية : و هي تعني خطوط العلاقات الشخصية و الاجتماعية ، او ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ و تنمو باستمرار وفقا لسلوك و تصرفات الافراد العاملين في المنظمة دون اللجوء الى الطابع الرسمي للمنظمة .

و يجدر النظر الى كل من التنظيم الرسمي و الغير رسمي ، على انهما وجهان او جانبان لتنظيم واحد غير منفصلين ، فاذا كان الانسان عموما لا يستطيع العيش منعزلا عن الاخرين ، فان هذه الحقيقة تمتد الى التنظيمات ، فالعمال او الموظف لا تقتصر علاقته مع الاخرين على امور العمل الرسمية فقط ، و لكنه يود ان يكون عضوا في جماعة يحس بالانتماء و يشبع بعض حاجاته من خلالها<sup>1</sup>

#### 4- الخصائص الاجتماعية للتنظيمات :

اهم خاصية تتميز بها التنظيمات هي الخاصية الاجتماعية ، اذ لا يمكن تصور تنظيم خالي من افراد لهم انماط موحدة يتقاسمون المهام بصورة واعية ومقصودة ، حيث يرى (جلين) انه من الالهية اختيار بنية و ديناميات التنظيمات ، اذ اننا نطلق اسم تنظيم على الافراد و ليس على كيانات ، فالأفراد هم الذين يصنعون القوانين و يطورون النظم القيمة و يحددون الاهداف و يتخذون القرارات ، وقد حدد ب(بديان ) اربع خصائص مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم ، و لخصها فيما يلي :

- أ- التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة افراد لهم انماط من التفاعلات
- ب- تنمو المؤسسات لتحقيق اهداف محددة ، لذلك فالتنظيمات هي منتوجات اجتماعية تتطلب النظام و التعاون .
- ت- تحتاج التنظيمات الى تنسيق واعى و هيكلية مقصودة ، كما تصنف النشاطات حسب انماط منطقية ، حث ان التنسيق بين المهام الجزئية يتطلب منح سلطة و تفسير الواجبات

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 68 ، 69 ، 70

ث- تعتبر التنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة الى حد ما متواجدة بصورة دائمة ، يتضح ذلك من خلال التمييز بين اعضاء التنظيم و الغرباء عنه و استمرارية التنظيم ان الصيغة الاجتماعية للتنظيمات تفسر لنا درجة تعقيدها و تفاعلها مع عناصرها الداخلية و الخارجية ، مما ادى الى صعوبة دراستها و فهمها و التحكم فيها<sup>1</sup>

#### 5- تقسيم اوجه النشاط في المنظمة :

ان التقسيم هو عملية يتم من خلالها تجميع أنشطة المنظمة بشكل منطقي و توزيعها على المديرين ، و هي تعني التقسيم الواسع للهمل داخل المنظمة و هي عملية مهمة للغاية ، و التقسيم انواع نذكر اهمها :

✓ التقسيم على اساس الوظائف : حيث ان هذا التقسيم هو الاساس النموذجي الذي ينظم الاعمال الجديدة ، كما يعتبر من اكثر طرق التجميع قبولا و شيوعا في الحياة العملية

✓ التقسيم على اساس المناطق الجغرافية او الموقع : و يتم تبعا للتقسيم الجغرافي ، ويتم تنظيم اقسام مستقلة لكل من المناطق التي يقوم المشروع بتقديم اعماله فيها

✓ التقسيم على اساس السلعة او ( الخدمة ) : و يمكن ان يستخدم هذا الاساس لتجميع اوجه النشاط في المشروعات ذات الانتاج المتعدد

✓ التجميع حسب العملاء : و يشيع في منظمات كثيرة تجميع اوجه النشاط على اساس مصالح مختلف العملاء في منظمات الاعمال ، كما يقوم بناء المنظمات العامة خاصة منظمات المرافق على اساس العميل

<sup>1</sup> بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 17

- ✓ التجميع حسب العمليات : و يشيع هذا النوع من التنظيم في منظمات الاعمال الصناعية و يتم بمقتضاها تجميع الوظائف او النشاطات حسب العمليات الفنية و المعدات و الآلات ذات الاغراض المتخصصة
- ✓ التجميع حسب الوقت : و يمثل هذا النوع من التنظيم اقدم انواع التقسيمات الادارية المعروفة ، و هو وسيلة تستخدم لتحقيق اهداف في ان واحد و هي :
  - الوفاء بتعهدات المنظمة بتسليم المنتجات في وقت محدد
  - استغلال الامكانيات المادية و التسهيلات المتوفرة لدى المنظمة بدلا من ان تكون عاطلة
  - تنظيم اوقات العمل بشكل يحقق الاهداف العامة للمنظمة<sup>1</sup>

**6- المستويات التنظيمية للإدارة** : يمكن التفرقة بين ثلاث مستويات تنظيمية للإدارة و ذلك على النحو التالي :

✓ الادارة العليا : و تسمى ايضا الادارة الاستراتيجية ، باعتبار ان هذا المستوى يتولى اساسا صياغة الخطط الشاملة التي تعكس احتياجات و توجهات المنظمة في الاجل الطويل و هي التي يطلق عليها الاستراتيجيات

✓ الادارة الوسطى : تتمثل المهام الاساسية لمن يشتغلون الادارة الوسطى بالمنظمات في ترجمة الاهداف التنظيمية و الخطط الموضوعية بواسطة الادارة العليا الى أنشطة و مهام محددة لإنجازها ، لذا غالبا ما ينصب اهتمام هذا المستوى على اقسام العمل داخل المنظمة و على نتائج الاداء و ما تم انجازه

✓ ادارة المستوى الاول : يتولى بصفة اساسية مسؤولي الادارة الاول المهام الاشرافية الاولى داخل الاقسام بالتعامل المباشر و توجيه الافراد العاملين بالمنظمة الذين ينفذون

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق ، الادارة ( مبادئ، وظائف ، تطبيقات ) ، مرجع سابق ، ص - ص : 187 ، 191

الاعمال بأيديهم ، وهم الافراد الذين لا يتمتعون باي صلاحيات ادارية و يطلق عليهم المنفذون او العاملون الغير اداريين<sup>1</sup>

## 7- الاتجاهات التي عنيت بدراسة المنظمة :

### أ- الاتجاه الهيكلي :

حيث يعنى هذا المدخل بالتركيز على دراسة الاسس و المبادئ التي تحكم كيفية بناء التنظيم الرسمي للجهاز الاداري ، خصوصا فيما يتعلق بعدد مستوياته و الوظائف اللازمة لكل مستوى فيه ، و العلاقة التي تربط هذه المستويات ببعضها ، فيهتم المدخل بدراسة كيفية بناء الهيكل التنظيمي للحكومات و خاصة الاجهزة الادارية من حيث الوحدات المكونة لها و ضمان التنسيق و الاتصال بينها ، و الاخذ بقاعدة التسلسل القيادي و تقرير رقابة جادة على مختلف العمليات داخل الاجهزة الادارية ، و يعتبر ليونارد وايت من اشهر المنادين بهذا المدخل<sup>2</sup>

### ب- الاتجاه الاجتماعي النفسي :

و يركز هذا المدخل على السلوك الانساني للعنصر البشري داخل التنظيم العام و الاهتمام بالتفاعلات الانسانية و اثرها في عملية صنع القرار ، وهذا الاهتمام بدراسة الابعاد النفسية و الاجتماعية للعاملين بالتنظيمات العامة مرجعه اعتبار التنظيم مؤسسة اجتماعية تؤثر و تتأثر بالجو الاجتماعي الذي يعيشه افراد هذا التنظيم ، و هكذا فان هذا المدخل يعنى بتفاعلات الاتجاهات السلوكية مع عناصر العملية الادارية ، و يحاول ابراز العوامل الاجتماعية و النفسية التي تحكم سلوك العاملين في التنظيم العام بغية وضع قواعد عامة تتصل بالتنظيم و الادارة

<sup>1</sup> طارق طه ، التنظيم ، ( النظرية ، الهياكل ، التطبيقات ) ، مرجع سابق ، ص- ص : 61 ، 62

<sup>2</sup> طارق المجذوب ، الادارة العامة ( العملية الادارية و الوظيفة العامة و الاصلاح الاداري ) ، مرجع سابق ، ص:



ت- الاتجاه الوظيفي :

وفقا لهذا المدخل فان الادارة العامة شانها الادارة الخاصة تتكون من عدد من الوظائف لا تختلف باختلاف المنظمات و لا باختلاف المستويات التي تمارس فيها ، ولا باختلاف الظروف المحيطة التي تطبق فيها ، وتنحصر مهمة الادارة في نظر هذا المدخل في التخطيط و التنظيم و الاشراف و التنسيق و الاتصال و الرقابة ، و هي مكونات العملية الادارية التي تعطي اطارا تحليليا لنشاط الادارة و الوظائف الادارية ، و يعتبر هنري فايول رائدا لهذه الحركة و مؤسسها لهذا المدخل .

8- الاتجاهات النظرية في الفكر التنظيمي :

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الانسانية المتنوعة ، و قد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع و متغيراته المختلفة ، و قد تمخضت التطورات الفكرية و الاطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الانسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة وفق طبيعة المنطلق الفكري الذي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري ، و يمكن تبويب النظريات التي عاجلت المنظمة الى ثلاث مجموعات اساسية و هي :

- النظريات التقليدية ( او الكلاسيكية )
- النظريات الانسانية
- النظريات الحديثة<sup>1</sup>.

أ- المدرسة الكلاسيكية : و تشمل هذه المدرسة نظريتين الاولى نظرية الادارة العلمية و الثانية نظرية البيروقراطية الادارية :

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ، ص: 31

**اولا : نظرية الادارة العلمية :** لقد اهتمت نظرية الادارة العلمية بالنواحي الداخلية لمنشأة الاعمال ، و هي بذلك اعتبرت نظام المنشأة نظاما مغلقا ، اي ان بيئة العمل لا تتأثر الا بقرارات الافراد العاملين و ليس بعوامل خارجية اخرى مثل المتغيرات التي تحصل في السوق او السياسات الحكومية المتغيرة<sup>1</sup> وقد ساهمت هذه الحركة في تقديم و ايجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي ، الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات اداء عالية من خلال دراسة تايلور لتأثيرات الثورة الصناعية باعتبارها المحرك الاساسي للإبداع في مجال علوم الادارة و التنظيم ، لأنه حاول من خلال التحاقه بمعمل الحديد و الصلب في الولايات المتحدة الامريكية ، اذ لاحظ الاسراف في المواد الاولية ، ضياع الوقت ( اوقات غير مناسبة للعمل و تضيع الوقت المناسب ) غياب ضوابط و معدلات و عدم ربط الاجر بالجهد الشخصي المبذول مما اثر على الإنتاجية ، و ادى الى ضعف الفاعلية<sup>2</sup> ، و من اهم رواد هذا الاتجاه ما يلي :

● **هنري تاون :** احد المخترعين و صاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال اواخر القرن التاسع عشر ، و هو اول من استخدم الاساليب المنهجية في الادارة باستخدام الاساليب المنهجية في الادارة اعتبارا من عام 1870 ، حيث اشار الى ضرورة الطرق العلمية في ادارة المنظمة ( المنشأة ) الصناعية ، و كان فعلا بتطبيق تلك الاسس في منشاته الصناعية ، و حث العاملين في حقول الادارة على ضرورة اعتمادها كمرشد عمل لهم ، و من اهم الاسس التي تولى صياغتها ما يأتي :

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، منظور كلي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص : 50

<sup>2</sup> بوشمال احمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فاعلية المنظمات مرجع سابق ، ص : 110

- ✓ بغية الوصول الى افضل النتائج في انجاز العمليات الانتاجية فانه لا بد ان يدار العمل و تتم رقاوبته من قبل اعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية و الخبرة العلمية في تلك العمليات و لديهم امكانية العمل على تطويرها . .
- ✓ ضرورة قيام الاطر الادارية العامة في المنظمة بتبادل الخبرات و المعرف العلمية و مناقشة الاسس و المبادئ العلمية ، و ذلك<sup>1</sup> عن طريق الملاحظة و التسجيل و التحليل.
- ✓ العمل على ربط الاجر بالانتاجية للحصول على كفاءة اداء عالية من قبل الافراد العاملين ، مؤكدا على ضرورة حساب الاجر المادي للأفراد على اساس القطعة ،
- ✓ ومن هنا يتضح ان تاون هيا الاجواء المناسبة لاستخدام الاساليب العلمية الحديثة في تحسين الاداء الانتاجي في المنظمات الصناعية<sup>2</sup>.

● **فريدريك تايلور ( 1915 - 1856 ) رائد الادارة العلمية :** فقد ركز اهتمامه على مدراء الخط الاول و على مشكلات العمال اليومية ، وكان يعتقد ان الهدف الاساس للمدير هو وجوب تحقيق اقصى ازدهار منفعة لصاحب العمل ، و يصاحب اقصى منفعة لكل عامل ، و الرسالة التي كان يعبر عنها هي الاعتمادية المتبادلة ( التعاون ) بين الادارة و العاملين ، حيث لاحظ تايلور اثناء العمل تدني انتاجية العامل ، وكان متأكدا انه يمكن زيادة و تحسين هذه الانتاجية ، و دفعه و تحمسه الشديد للعلم الى تطبيق المنهج العلمي ( البحث و التجريب ) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة و التعاون و الحافزية ، و استغرقت ابجائه سنوات طويلة في مصنع الحديد و الصلب و الفحم التي عمل بها بهدف تخفيض وقت العامل وجهده و تقليل التكاليف ، مركزا على طرق و اساليب العمل و ادواته ( المجارف المناسبة ) و الوقت ، حيث كانت لديه رغبة

1

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كامل محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 46 ، 47

شديدة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل ، و نتيجة لتلك التجارب و الابحاث توصل الى المبادئ التالية في الادارة العلمية :

- التخصص الدقيق و العملي في العمل ، يجب ان يصبح الانسان متخصصا و لديه مهارات محددة و عالية ، لان التخصص العالي يسهم في زيادة الانتاجية
- احلال الاسلوب العلمي في اداء كل جانب ، عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس و التخمين
- اختيار العاملين و تدريبهم وفق اسس علمية لتحقيق اهداف العمل
- تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الادارة و العاملين ، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط و الاشراف ، و يعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ<sup>1</sup>، و بالتالي فقد قام تايلور ببناء اطار فلسفي جديد يعتمد على الاساليب العملية في دراسة الوقت و الحركة و استمد فلسفته من نفس الاسس تقريبا التي اعتمدها ماكس فيبر من حيث ( الرشد او العقلانية ) في اداء الفرد و الاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتمكن من تحقيق اهدافها و يمكن تحديد اهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي :

- تخطيط الاعمال من مهمة الادارة العليا المشرفة .
- تنفيذ الاعمال من مهمة القوى العاملة .
- اعتماد مبدا تقسيم العمل و التخصص بين العاملين .
- يتصرف الانسان برشد و عقلانية عند تعامله مع ادارة المنظمة التي يعمل بها.
- وضع مقاييس و معايير علمية لظروف العمل و علاقاتها بالإنتاج .
- اعتماد اسلوب دراسة الوقت و الحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي المبذول و اعتباره اساسا علميا لقياس كفاءة الاداء بموضوعية .

<sup>1</sup> حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 52،53

● الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية و العضلية و تفاعلها مع حركات الالة لغرض تحقيق الكفاءة الانتاجية

● اهمية الحوافز المادية و ضرورة مضاعفتها لرفع الانتاجية <sup>1</sup>.

قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون اكثر فعالية ، وركز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائل المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مهمة من خلال تطبيق اسلوب علمي و يمكن تلخيص نظريته للسلوك الانساني في المؤسسة على انه سلسلة متتابعة من الانشطة المادية المنتظمة ، و اقصى ما يهتم به هو صفات العمل التي حددها في مبادئ الادارة العلمية و هي : الطاقة و يعني بها القدرات الانتاجية ، و الشرعية و الاستمرارية ، و بالرغم من نتائج هذه النظرية ، الا ان ذلك لم يحول دون ظهور تيارات معارضة لهذه النظرية ، حيث تضمنت معظم الانتقادات و الاهتمام الكبير بزيادة الانتاج بغض النظر عن دراسة الظروف الفيزيائية للعمل و طبيعة العلاقات الانسانية التي توجد في المصنع، كما ظهرت عدة مشاكل عند ما جرى تطبيقها ، وكانت النتيجة بروز سوء تكيف العمال كتعبير منهم على عدم صلاحية ( الادارة العملية ) و تعارضها و انماط سلوكهم و اهدافهم و رغباتهم <sup>2</sup>

● هنري فورد : قام النموذج الفوردي لتنظيم الانتاج و الانتاجية على ثلاث مبادئ اساسية و هي :

- العمل المتسلسل : تابع فورد ما جاء به تايلور في التقسيم الافقي للعمل الذي يتمثل في التكرار الغير منتهي للحركات ، و قام فورد بإدخال تغييرات جوهرية على ما صنعت من الالة ، و بذلك اصبح يستغني شيئاً فشيئاً عن اعمال ، و ذلك لان الالة تقوم بحركات

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويرت ، الفاعلية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص : 30

<sup>2</sup> صاولة حياة ، امثال العمال لثقافة المنظمة ( سونلغاز عنابة نموذجاً ) ، مرجع سابق ، ص : 26

متشابهة و سريعة ، اذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصة ان العامل ثابت ، و لكن المنتج هو الذي ينتقل في الالة و يمر بمرحلة من التغيرات و بذلك يصبح منتجا كاملا ، و تساعده هذه العملية في زيادة الانتاج و تحسينه .

- استعمال وسائل انتاج متوسطة النوعية : هذا المبدأ يهدف الى تحقيق انتاج اكبر عن طريق تحسين الانتاجية ، كما يؤدي الى تخفيض تكاليف وحدات الانتاج

- الاجر اليومي : قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الاجور ، و ذلك بمضاعفة الاجور الممنوحة في ذلك الوقت ( 1914 ) ابتداء من خمس دولارات في اليوم .

و من خلال هذه المبادئ الثلاث التي عمل فورد على ارسائها نجد انه يبحث عن تعظيم الانتاجية باعتماده على تخفيض تكاليف الانتاجية و يرتبط الانتاج بمعدل الاستهلاك ، و من هنا يمكن القول بان فورد ترك اثارا في النظام الانتاجي العالمي لتحكمه في تنظيم الانتاج مع رفع الانتاجية ، و تم كل هذا حسب قانون العرض و الطلب ، و بهذا شاعت شهرة فورد ، واصبحت دراسته اكثر اهمية لتنظيم العمل و زيادة الفعالية<sup>1</sup>

• هنري جانت ( 1861 - 1919 ) : كان المحور الاساسي لاهتمام جانت هو

رفع كفاءة العامل ، وقد حاول تحسين نظم الانتاج من خلال اسلوبين اساسيين و هما :

1- جدولة الانتاج و المعروفة باسم خرائط جانت ، و التي توضح : نوع العمل ، النشاط المطلوب تنفيذه ، من الذي سيقوم بتنفيذه ، و الفترة اللازمة للتنفيذ ، ومدى ما تم تنفيذه من اعمال

2- منح الحوافز للأفراد - بخلاف الاجر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشمال احمد ، سيسيولوجيا التغيير التنظيمي و فاعلية المنظمات ، مدخل التحليل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص:

<sup>2</sup> عبد السلام ابو قحف ، اساسيات التنظيم و الادارة ، مرجع سابق ، ص: 41

- **فرانك جلبرث** : قام جلبرث و بمساعدة زوجته ليليان بدراسة حركة الاداء للأفراد العاملين و تشخيص الحركات غير الضرورية في الاداء و استبعادها ، توكيدا لضرورة تكثيف الجهد الانساني في مجالات العمل الضرورية و الحركات الاساسية في زيادة الكفاءة الانتاجية ، و قد استندت هذه الدراسة الى الاسس التالي :
  - تحديد الحركات الضرورية في الاداء الانتاجي و تدريب العاملين عليها و استبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الاداء الانتاجي
  - تبسيط حركات الاداء و تقليصها الى الحد المعقول و جعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته اثناء العمليات الانتاجية
  - استخدام العدد و الادوات المساعدة في الاداء الانتاجي و تحدد طرق استخدامها بغية تقليص كلف الانتاج .

و توصل جلبرث و زوجته ليليان من خلال ابحاثهما الى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب و تبسيط اجراءات العمل و تقليل التعب و اعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول الى حالة الاعياء ، و ايجاد الطرق المثلى لإنجاز الفعاليات الانتاجية تحقيقا لأهداف المنظمة الصناعية<sup>1</sup>

- **هنري فايول** : فقد بيّن ان العملية الادارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة ، و انما في كل مستويات السلطة الهرمية ، حيث يمكن للعمال المشاركة ايضا في العملية الادارية بدرجة ما ، و انه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت اهمية هذه الوظيفة ، و العكس صحيح ، ووضح فايول اربعة عشر مبدا للإدارة ، و يرى بان العدد غير نهائي ، و اهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل ، و مبادئ تسيير الموارد البشرية تحت اشكال الاستقرار و المبادرة و الاتحاد او روح الجماعة ، و المكافاة كما يرى انه يجب ان يتلقى المرؤوس اوامره من رئيس واحد ، بدلا من ان يتلقى العديد من الاوامر من العديد من الافراد في وقت واحد ، و

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص : 49

بالنسبة له السلطة تتركز حول الرئيس مثله مثل تايلور ، غير انهم ينظرون الى المؤسسة على انها مغلقة على نفسها<sup>1</sup> ، وكانت المبادئ الاربعة عشر كالتالي :

- 1- تقسيم العمل و التخصص في اجزائه
- 2- السلطة و المسؤولية : السلطة هي الحق في اصدار الاوامر و التعليمات و المذكرات و القرارات و الزام المسؤولين بتنفيذها ، اما المسؤولية فهي مرتبطة و نابعة من السلطة و تعني محاسبة المقصرين و المهملين لعملهم و مكافاة المهتمين و المنتجين .
- 3- النظام : اي احترام الافراد العاملين للمنظمة و القوانين المعمول بها ، فهي محددة لسلوك المرؤوسين و الرؤساء ، و يتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية<sup>2</sup>
- 4- الانضباط و الالتزام من قبل العامل
- 5- وحدة الامر : ان يتبع العامل لرئيس واحد
- 6- وحدة التوجيه : تنسيق و تركيز جهود كل الافراد في المنظمة في نفس الاتجاه
- 7- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- 8- تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم
- 9- المركزية : تحقيق التوازن الامثل بين المركزية و اللامركزية في كل منظمة
- 10- التسلسل الهرمي : يجب على المرؤوس التقييد بالتسلسل الاداري ، الا اذا فوض المدير العامل بالاتصال مباشرة مع غيره
- 11- المساواة : المساواة الناجمة عن العدالة و اللطف تؤدي الى تكريس العامل و انتمائه
- 12- الاستقرار الوظيفي : يحتاج العاملون الى وقت ليتعلموا كيف يؤدون اعمالهم
- 13- المبادرة مما يساعد على تحقيق رضا العامل المشاركة في وضع و تنفيذ الخطة

<sup>1</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مرجع سابق ، ص 53

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، منظور كلي ، مرجع سابق ، ص : 55



14- الروح المعنوية : و هي التناغم و الانسجام بين العاملين وهو مفتاح نجاح المنظمة<sup>1</sup>

ثانيا : نظرية البيروقراطية :

● ماكس فيبر : يعود الفضل في انشاء المدرسة البيروقراطية الى عالم الاجتماع و الاقتصاد الالماني ماكس فيبر ( 1864 – 1920 ) ، عايش الجدل القائم بين انصار المدرسة العلمية في الادارة و مدرسة العلاقات الانسانية ، و كعالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع ، و تأثير المجموعة عليه و اثره في المجموعة ، كما كان كعالم اقتصاد مهتما بالإننتاجية و ضرورة تحفيز العاملين،- لذا فقد وضع اسسا علمية في الادارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء اكانت داخلية ام خارجية لتحقيق الحد الاعلى من الكفاءة الادارية و الانتاجية و سميت بالبيروقراطية<sup>2</sup> ، و تعتبر البيروقراطية هي احدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي اثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة ، وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الاداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق اهدافها ، و قد استخدم ماكس فيبر هذا المصطلح محمدا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية ( او النموذجية ) و يعني مفهوم البيروقراطية عند فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة ، و البيروقراطيون هم اولئك الاشخاص العاملون في الادارات الحكومية و الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ، و يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة ، و تحدد فيه

<sup>1</sup> حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص: 56

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الاساليب في الادارة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2005 ، ص: 22

الاختصاصات و الواجبات و المسؤوليات<sup>1</sup> ، و يقوم النظام البيروقراطي على مجموعة من القواعد العامة و الانماط التفسيرية اللازمة لأداء المؤسسة ، و من بين هذه القواعد نجد :

- تعريف محتوى كل وظيفة و ذلك بإصدار قوانين او لوائح ، و هذه القوانين او القواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل الموارد البشرية ، و انما تضبط نشاط المؤسسة ككل ، مثل الانتاج و العلاقات التجارية و التسيير الالي .
- تتجاهل البيروقراطية الذاتية ، حيث لا يمكن ان يعالج اي مشكل بالبيروقراطية الا بصفة عامة غير شخصية
- لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأية سلطة ، فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة ، اذ ليس له اي مجال لحرية الفعل ، و بذلك تجهل النظرية بان العامل يمكن ان يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها ، فالمنفذ لا يهتم بتحقيق اهداف المؤسسة ، بل له مهمة واحدة و هي تطبيق القواعد المملية عليه ، في حين ان التطبيق الحر لهذه القواعد قد يوصل الى عدم تحقيق اهداف المؤسسة .
- ان التطبيق الحر للقواعد و التعليمات يحمي العامل من مسؤوله الاعلى ، و يحميه من الفصل التعسفي او العشوائي ، لهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي ، و ذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية و لأرباب العمل .
- كما ركز فيبر بصورة اساسية على معرفة العلاقة بين البيروقراطية والديمقراطية و الحرية الفدية ، فالتنظيم البيروقراطي بناء اجتماعي اقتصادي له نتائج التي تنعكس على التنظيم ذاته<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويرت ، الفاعلية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص : 19

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع ( النظرية الكلاسيكية ) ، مرجع سابق ، ص : 281

\* روبرت ميرتون و البيروقراطية :

انطلق من الاثار السلبية لتعليم المنظمة ( حيث يعمم اعضاء المنظمة الاستجابة المتعلمة على مواقف مشابهة التي كانت مناسبة لها ، مما يؤدي نتائج غير متوقعة و غير مرغوبة من قبل المنظمة ، و يعتمد النموذج على مطلب للرقابة صادر عن الادارة العليا كما يلي :

✓ تقليص حجم العلاقات الشخصية ، و التأكيد على علاقات بين المكاتب و المواقع الوظيفية

✓ زيادة تقبل الاعضاء للقواعد و الاجراءات الرسمية و الالتزام بها .

✓ زيادة استعمال اسلوب التبويب في اتخاذ القرارات ، و تضيق ابواب التصرف ، اي تبويب البدائل و بالتالي ، و يقود جمود السلوك الى ثلاث نتائج هي :

✓ اشباع الرقابة و زيادة دفاع الافراد عن انفسهم و زيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الانجاز مما ينتج عنه نتائج غير مرغوبة

✓ جمود السلوك و تنميته حيث يؤدي الى حلول القواعد و الاجراءات التنفيذية محل الاهداف و تضعف قوة الادارة في الاستجابة لشكاوى الزبائن.

حيث ان بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة اساسية تجاهلها النموذج الفيبري هذا الى جانب ضرورة النظر الى المنظمة كنظام مفتوح ، غير ان نموذج ميرتون معقد في علاقاته و لا يجيب المستفسر حول مصداقية النموذج الفيبري .

● نموذج سلزنك للبيروقراطية :

لقد اكد ميرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة ، اما سلزنك 1949 فيؤكد على تحويل السلطة ( او الصلاحية ) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة ، و قد تبلور نموذجه من دراسته لتجربة (سلطة وادي تنسي ) في الولايات المتحدة الامريكية .

يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، يؤدي ذلك الى زيادة تحويل الصلاحيات و الذي يؤدي الى نتائج مباشرة اهمها :

- أ- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشكلات
- ب- زيادة الفارق بن اهداف المنظمة و منجزاتها المتحققة لغرض زيادة فاعلية و كفاءة المنظمة .
- ت- زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة الى تقسيمات ، و توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون اليه
- ث- يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص و التحويل .
- ج- تؤدي تجزئة المصالح الى الصراع بن الاعضاء ، لذلك فالقرارات في المنظمة تعتمد على الاستراتيجيات الداخلية .
- ح- يؤدي التباعد بين الاهداف العامة للمنظمة و انجازاتها الحقيقية الى تحويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا ، غير ان ذلك يقود الى المزيد من النتائج غير المتوقعة ، و هكذا تتكرر العملية .<sup>1</sup>

#### \* خصائص المنظمة البيروقراطية :

- تحديد الاختصاصات الوظيفية و اعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص و تقسيم العمل
- تحويل السلطات ( او الصلاحيات ) لأفراد المنظمة ، و تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول اداري

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاويرت ، الفاعلية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 22 ، 23 ،

- الفصل بين الاعمال الرسمية و الشخصية للموظف و اطار علاقاته الغير رسمية ، ثم الحد بين العلاقات الشخصية بين اعضاء المنظمة ، و سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة و التحيز و عدم الموضوعية .
- تعيين الافراد وفقا للمعرفة و الكفاءة و الخبرة الفنية بما يتلاءم و طبيعة الاعمال المحددة في قواعد منظمة العمل في المنظمة البيروقراطية .
- انشاء تركيب المنظمة على اساس التدرج الهرمي و اعتماد التقسيم الاداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق ، حيث تشرف المستويات الادارية الأعلى على المستويات الادنى منها في التنظيم وفقا للتسلسل الهرمي للمنظمة و بصورة ثابتة و محددة .
- تعتمد الادارة البيروقراطية الاسلوب الرسمي في التعامل مع الافراد العاملين فيها على الوثائق و السجلات و المستندات و يجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تيسير اعمال المنظمة .
- تتصف تعليماتها بالشمول و العمومية و الثبات النسبي مما يؤدي الى زيادة فهم و استيعاب القواعد الادارية السائدة بدقة مما يؤدي بدوره الى زيادة الكفاءة و الخبرة الفنية للعاملين .
- تؤدي المنظمة البيروقراطية الى تحقيق الامل الوظيفي لافرادها من خلال التعاقد و زيادة الرواتب ، و اجراءات الترقية و التقدم المهني ، و يأتي ذلك من خلال زيادة حماس الافراد و اخلاصهم و رفع كفاءتهم الفنية و خلق سبل الرقابة على الاداء و استخدام الاساليب العقلانية في زيادة الانتاج و تحسين نوعيته<sup>1</sup> .
- الا ان النماذج السابقة تنظر الى المؤسسة على انها وحدة ميكانيكية تخضع لسيطرة رئيس معين ، وتعمل وفقا لأوامره ، هذا الى جانب النظرة السطحية للسلوك الانساني في المؤسسات ، و الاقلال من اهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري ، كذلك تتميز بغياب

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كامل محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 34 ، 35

الاهتمام بالبيئة<sup>1</sup> ، ضف الى ذلك ان هذه النظريات تتصف بالمثالية ، حيث انها تؤكد على ما يجب ان يكون عليه الوضع داخل التنظيم خاصة النظرية البيروقراطية التي انطلقت من هذا المنطلق ، و هذا ما قلل من قدرتها على تفسير واقعي لما يجري داخل التنظيم<sup>2</sup> و بالتالي فان الادارة العلمية تجاهلت العامل الانساني و الزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ما دامو مسؤولين عن التنفيذ و هي حتى في تهذيبها لحركات الانسان ، فقد نظرت لذلك الانسان منظره ميكانيكية فقط<sup>3</sup>

### ثالثا : نظريات التقسيمات الادارية :

اهتمت نظرية التقسيمات الادارية بالعمليات الداخلية بالمنظمة ، و المظاهر الاساسية للأداء المادي للعمل ، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال ، و ليس بالجوانب الانسانية للأداء فقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي ، حيث ان الافتراض الاساسي الذي اعتمدته هو ان كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير ، كما ان الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الافراد المكفولين في المنظمة ، و لذلك فقد اهتمت النظرية بالجوانب المتعلقة بالتنظيم ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محمول اهتمامها ما يلي :

- أ- تحديد الاهداف الرئيسية للمنظمة
- ب- تحديد الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة
- ت- القيام بتجميع الانشطة المتماثلة او المتشابهة في شكل تقسيمات ( ادارات ) متماثلة او متكاملة

<sup>1</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ، ص : 54 ، 55

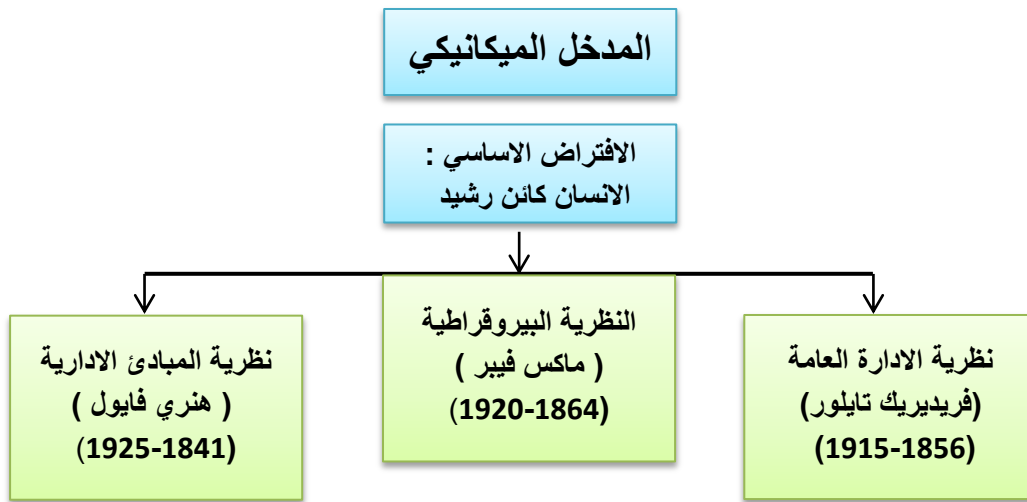
<sup>2</sup> حسين بلعجوز ، نظرية القرار ( مدخل اداري و كمي ) ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الازاريطة ، 2008 ، ص :

18

<sup>3</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص : 52

ث- تجزئة مهمات كل تقسيم الى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد ، و قد برز عدد من الباحثين و المفكرين في مدرسة التقسيمات الادارية اسهموا في تطوير مفاهيمها و مبادئها ومن بينهم ( هنري فايول ، جيمس موني ، ليندول ارويك ، لوثر كوليك ، اوليفر شيلدون )<sup>1</sup>

**شكل رقم 07 : يوضح نظريات المنظمة الاساسية المكونة للمدخل الميكانيكي**



المصدر : نور الدين بشير تاويرت ، الفاعلية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ( فهم

المبادئ حل المشكلات التنظيمية ) مرجع سابق ، ص: 87

ب- النظريات السلوكية ( او الانسانية ) :

اولا : نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو :

لقد ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية في الولايات المتحدة الامريكية قبل الحرب العالمية الثانية ، ثم انتشر تأثيرها الى بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب و لقد استمدت افكارها من هذه المدرسة سندها من تجارب او دراسات هاوثورن التي اجريت في شيكاغو منذ

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة ، ص : 51

منتص العشرينات و حتى اوائل الاربعينيات من القرن العشرين ، تحت رعاية شركة وسترن الكتريك ، و بالاتصال بمدرسة ها فارد لإدارة الاعمال ، حيث تسعى حركة العلاقات الانسانية على المستوى الاكاديمي الى فهم الاسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل ، و النضال النقابي ، و الصراع الصناعي ، او حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل و قد اشتهر منظرو العلاقات الانسانية بالرغبة في التقليل من اهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته ، و التأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحك سلوك العمال ، فالمشاعر و ما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي ، و قد يكون له اهداف تختلف عن اهداف البناء الرسمي و الذي يتم املاؤه من خلال منطق الادارة الذي يهتم بالكفاءة

و اذا حاولنا تتبع التطور التاريخي و الفكري لحركة العلاقات الانسانية نجد ان هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الانسانية ، فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذ تمثله مدرسة التون مايو و زملائه من الباحثين امثال روثلز برجر و ديكسون ، كما نجد ان هناك اتجاه مدرسة شيكاغو و الذي تمثله اعمال لويد وارنر و لجنة العلاقات الانسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو برئاسة ( وارنر) و عضوية بعض العلماء امثال ( جاردنر) و ( هاريسون ) و اخيرا نجد ان هناك الاتجاه التفاعلي الذي اسهم فيه بعض الباحثين من امثال ( اليوت شابل ) و ( كونارد ارنسبرج ) من جامعة هارفارد<sup>1</sup> ، و انطلقت هذه المدرسة من فرضية وجود علاقة وثيقة بين الانتاجية و ظروف العمل حيث عرفت التسيير بانه فن الحصول على النتائج باستخدام الجهود المشترك للأفراد<sup>2</sup> ، و تقوم هذه النظرية على اهمية الافراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض ، من حيث سلوكهم وتصرفاتهم ، و ميولهم و رغباتهم ،

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2008 ، ص ، ص : 101 ، 102

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، ( المؤسسة العمومية بالجزائر ) دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص : 9



حتى يمكن خلق جو من التفاعل و التبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية ، و صاحب هذه النظرية هو التون مايو و زملائه في مصانع هاوثورن بمدن شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية ، حيث كانت تعاني ادارتهم من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم و عند بعث العلاقة بين الانتاجية و ظروف العمل المادية مثل الاجور و الاضاءة و ايام العمل و فترات الراحة ، اتضح انها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الانتاجية ، فالتجتهت الدراسة الى عامل النفس و الاجتماع للبحث عن المحرك الاساسي لحوافز العمل مبنية على اساس العلاقة الانسانية<sup>1</sup> . و قد بدأت دراسات هاوثورن - و التي اشرف عليها التون مايو و زملاؤه من اجل اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية و بين الانتاجية ، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث اصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية و القيم و الاتجاهات و المعايير و الدافعية ، و قد كشفت هذه الدراسات عن اهمية البناء غير رسمي للتنظيم ، و عن اثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال و اتجاهاتهم و انتاجيتهم<sup>2</sup>

و بالتالي فقد اسهمت حركة العلاقات الانسانية ، و خصوصا تجارب هاوثورن في بلورة مفاهيم جديدة اثارت العديد من الانتقادات الموجهة الى المدرسة الكلاسيكية و اهتماماتها بالجوانب المادية في الاداء الانساني ، كما اثرت المتغيرات التي ابرزتها حركة العلاقات الانسانية لمايو في الفكر الاداري ، و ادت الى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ، و من اهم الجوانب التي اكدها مايو بهذا الخصوص ما يلي :

- ✓ البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل و التفاعل بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي
- ✓ اثر الحوافز المادية و المعنوية الكبير في زيادة انتاجية الفرد و الجماعة

<sup>1</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص: 295

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص، ص: 102 ، 101

- ✓ الاثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي في العلاقات الغير رسمية في اطار العمل ، و خاصة اثارها في انتاجية العمل و في تطوير المنظمة و تحقيق اهدافها
- ✓ العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا و الدنيا و انماط التفاعل القائم بينهما
- ✓ الاهتمام بالقيادة الجماعية المشتركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق اهداف المنظمة
- ✓ بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الافراد ، اخذة في الاعتبار جميع الابعاد التنظيمية الرسمية و الغير رسمية<sup>1</sup>
- و في تطور لاحق ظهرت عدة محاولات لبعض الباحثين و الكتاب لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها اكثر شمولا و عمقا في فهم و تفسير سلوك الافراد ، ومن امثلة هؤلاء ارجيس ، ووفوليت ، ماكجريجور ، ليكرت ، ماسلو ، هرزبرج .... الخ ، ومن بين اسهامات هؤلاء الكتاب و الباحثين ما يلي :
- ✓ ان انجاز العمل ما هو الا محصلة تفاعل حاصل بين ضرب الدافع في المقدرة
- ✓ ان دوافع العمل متعددة ، او ان حاجات الناس يمكن تلخيصها في خمسة انواع سنعرضها لاحقا في نظرية ماسلو للدوافع و الحواز
- ✓ يختلف الافراد فيما بينهم في مدى اهمية كل حاجة من الحاجات
- ✓ ان نمط الاشراف او القيادة يؤثر على انتاجية الفرد
- ✓ ان العنصر البشري ليس كسولا ، ومن ثمة فان الرقابة اللصيقة المباشرة تؤثر على ثقة الفرد بنفسه
- ✓ من الممكن تصنيف دوافع العمل الى دوافع مادية واخرى غير مادية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة ، ص : 69

<sup>2</sup> عبد السلام ابوقحف ، اساسيات التنظيم و الادارة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 45 ، 46

و يرى العالمان ( ميللر ) و ( فورم ) انه يمكن ان نخرج من دراسات مايو و زملائه من الباحثين بعدة نتائج من اهمها :

- 1- ان العمل نشاط جمعي .
  - 2- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل و تشكل وفقا له
  - 3- ان الحاجة الى التقدير و الامن ، و الشعور بالانتماء لهما اهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و انتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها<sup>1</sup>
  - 4- ان العامل شخص تتحكم في اتجاهاته و مدى فاعليته الطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل وخارجه
  - 5- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات و اتجاهات العامل للفرد .
- و نجد ان هذه النتائج قد شكلت جوهر العلاقات الانسانية ، و هي على عكس جميع الافتراضات التي قدمتها الادارة العلمية ، و تؤكد ان الكفاية التنظيمية و ارتفاع مستوى الانتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية ، و خاصة العلاقات غير الرسمية بين العاملين ، و هذه النظرية لا ترى ان زيادة الانتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعي ( تايلور ) و انما تعتمد على التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير رسمية و العلاقات بين اعضائها<sup>2</sup> .

● دراسة ديناميات الجماعة ( كيرت ليفين ) : كما اسهمت دراسة ليفين

1943 لديناميات الجماعة بعد قدومه الى الولايات المتحدة الامريكية مع مساعديه (

وايت ) و ( لبيت ) بإجراء دراسة تجريبية لحركة و دينامية الجماعة مستخدما في ذلك

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص ، ص : 102 ، 101

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ، ص ، ص : 100 ، 101 ، 102

خبرته و افكاره التي انزلته مكانة الاب الروحي لمدرسة العلاقات الانسانية ، حيث اضاف بعدا جديدا تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة و الدافعية ، وتمكن من رؤية التنظيم كنسق اجتماعي مغلق الى رؤية اكثر شمولية ، و اسهمت اضافاته الى ظهور مداخل جديدة في العلاقات الانسانية مثل مدخل ( هيراركية ) الحاجات و مدخل القيادة و السلوك التنظيمي<sup>1</sup> .

● المدخل التفاعلي في دراسة التنظيم : كما كانت اسهامات المدخل التفاعلي في

هذا التيار واضحة مثل ( اليون تشابل ) و ( كونارد ارنسبرج ) حيث يرون ما يلي :

- أ- يعتبر التنظيم نسقا من العلاقات المتبادلة بين الافراد بداخله
- ب- تحدد ثقافة التنظيم ( و تشمل الاساليب الفنية ، و العمليات ، و نسق الوثائق و التعليمات ) نمط الاتصال للفرد داخل التنظيم
- ت- ان يدور السؤال البحثي الفعلي حول كيفية ملاحظة التنظيم كظاهرة يمتزج الافراد بداخله في وسط من الروتين بفعل العلاقة بين التقانة و الانساق الفرعية ، و طرق التحكم و العمليات الداخلية التي تكون الشكل البنائي المتصف بتقسيم العمل و المسؤولية .
- ث- رؤية التنظيم من خلال ملاحظة سلوك الافراد و علاقاتهم اثناء اداء العمل

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو مصرية ، منتدى سور الأريكية ، جامعة عين شمس ، الطبعة الاولى ، 1994 ، ص: 94

و بالتالي يمكن القول بان هذا التيار قام بدراسة التنظيم كنسق اجتماعي و قام باستخدام مصطلحات اجتماعية للمرة الاولى في دراسة التنظيم و بهذا تكون اسهامات مدرسة العلاقات الانسانية اشبه بوضع لبنة اساسية في بناء لم تكتمل معالمه بعد ، و ذلك من خلال تركيزهم على السلوك باعتباره مدخلا اكر اثره في الامداد بالبيانات المتعلقة ببيئة التنظيم ، و ذلك اكثر من التركيز على الفعل الذي يصعب دراسته .

و منه فان الاهتمام بدراسة الجماعات و التنظيم الغير رسمي كان من اهتمامات هذه المدرسة من خلال دراسة الفرد و الجماعة و ديناميتها داخل التنظيم في تفسير السلوك التنظيمي ، و مما يجدر الاشارة اليه ان دراسة الجماعات الغير رسمية عند علماء السلوك التنظيمي و منذ كشفت عنها دراسات هاوثورن ، قد اكسبت علم الادارة طابعا اجتماعيا من نوع خاص ، بحيث لم تعد الاتجاهات النظرية تغفل اهمية الامام بالمعرفة العلمية المدروسة للعلاقات الاجتماعية و بناء الجماعات الى جانب الاهتمام الاساسي بالأساليب الفنية الرشيدة و المادية<sup>1</sup>.

ثانيا : نظريات الدوافع و الحوافز :

- نظرية الحاجات لماسلو : لقد طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات بداية من 1935 اذ يوضح بانه هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الافراد تدرج من الحاجات الدنيا (الاساسية) التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية الى الحاجات المتعلقة بالأمان ، ثم الى

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ، ص : 96 ، 102 .

الحاجات الاجتماعية و من ثمة حاجات التقدير ، و اخيرا حاجات تأكيد الذات ( التطور و النمو )<sup>1</sup> ، و تستند النظرية الى افتراضين اساسيين و هما :

● تنشط الحاجات المختلفة في اوقات مختلفة ، و ان الحاجات الغير المشبعة فقط تؤثر على سلوك الانسان .

● الحاجات مرتبة اهميتها بشكل ثابت على شكل سلم ، و استنادا الى نظرية ماسلو ، فان سلوك الفرد يبدأ و ينشط بوجود نقص / حاجات توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص و التوتر يقود الى سلوك يتوقع ان يشبع الحاجة ، ولقد صنف ماسلو حاجات الانسان الى خمس مجموعة و رتبها على شكل هرم / سلم ، مرتبة من الادنى الى الاعلى على النحو التالي<sup>2</sup>:

➤ الحاجات الاساسية او الفيزيولوجية : و هي تلك الحاجات الضرورية المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة ، و تشمل الطعام و الماء و الملبس و المأوى و غيرها ، و يرتبط اشباع الحاجات الاساسية عادة بالنقود كقوة شرائية

➤ حاجات الامن : فحينما يتم اشباع الحاجات الفيزيولوجية تبدا حاجات الامان في الظهور و السيطرة على السلوك الحالي للفرد ، و من هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الاخطار و تفضيل العمل في بيئة مستقرة

➤ الحاجات الاجتماعية : حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر لها الحاجات الاجتماعية كدافع يوجعه سلوكه ومنها ، حاجة انتماء الفرد الى الاخرين ، دعم الاخرين للفرد ، الحاجة الى جماعة العمل غير الرسمية

<sup>1</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 287

<sup>2</sup> حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 248 ، 249

➤ حاجات المركز و الشعور بالذات : عندما يتم اشباع الحاجات السابقة فان الحاجة للشعور بالذات تظهر و تصبح ملحة و تبدأ بتوجيه سلوك الفرد

➤ حاجات اثبات الذات : و يأتي ظهور هذه الحاجات فقد بعد ان تكون بقية الحاجات قد اشبعت بصفة اساسية ، و تعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في ان يصبح الفرد أكثر تميزا عن غيره من الافراد ، و ان يصبح أكثر قدرة على فعل اي شيء يريد<sup>1</sup>

شكل رقم 08: يوضح هرم الاحتياجات لماسلو



المصدر : نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 289

و باختصار يمكن القول بان النظريات السلوكية قد وجهت الاهتمام نحو العنصر البشري باعتباره احد عوامل الانتاج الاساسية ، ومن واقع النتائج التي توصلت اليها فقد اتجهت الكثير من المنظمات الى تبني سياسات جديدة في ممارسة وظائف الادارة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات و الارباح ، و الرقابة الذاتية ، و تطوير نظم الحوافز و غيرها ، و بالرغم من هذا فقد اغفلت هذه النظريات اهمية تأثير المتغيرات البيئية على انتاجية المنظمة و الافراد ، كما انها لم توضح طرق و اساليب انجاز الوظائف الادارية المعروفة في سياق المبادئ و

<sup>1</sup> نوري منير ، مرجع سابق ، ص ، ص : 287 ، 288

التوصيات التي قدمتها<sup>1</sup>، فهي تستند على الموضوعية و المحافظة على مقومات السعادة و الاشباع و التوافق ، و تستهدف تكامل اهداف الموظفين و العمال و تعاونهم لتحقيق اهداف المؤسسة بما يحقق اشباعهم ، و العلاقات الانسانية ليست شعارا ، لكنها نظرية يقصد بها اعادة النظر في العمال و الادارة على نحو يجعلها اكثر فاعلية و اكثر انسانية<sup>2</sup>

الا ان هذه النظرية تجاهلت المحيط الخارجي و تأثيره على المنظمة ، ومن ثم فالمنظمة نظاما مغلقا ، حيث انها ركزت على العنصر البشري و اهملت الجوانب الاخرى في التنظيم ( الجوانب الرسمية و المادية التي كانت محور اهتمام النظريات الكلاسيكية<sup>3</sup>

### ج- مدرسة الفلسفة الادارية :

#### اولا : نظرية ( س X ) :

في محاولة لوضع نظرية حول الادارة العلمية و القيادة ، اي البحث عن الطريقة الصحيحة و المثلى لقيادة الافراد في المؤسسة بنجاحة و فاعلية ، حيث اجريت دراسة ميدانية قورن فيها بين برامج التكوين الذي تلقاه المسيرين لبعض الشركات الامريكية الكبرى و مدى تأثير هذا البرنامج التكويني عليهم في عملية تسيير العمال داخل المجال الانتاجي فتوصل في نهاية الدراسة الى ان هذا البرنامج الذي تعلمه هؤلاء المسيرين في المدارس العليا للتسيير ليس له اي اثر على سلوكياتهم القيادية ، بحيث ان المسيرين الجدد بمجرد التحاقهم بالمؤسسات التي يعملون فيها يغيرون من سلوكياتهم و عقلياتهم ليس وفق ما تعلموه في المدارس العليا ، بل وفق سياسة الادارة المطبقة في الميدان ، وهذه السياسة في

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف ، اساسيات التنظيم و الادارة ، مرجع سابق ، ص: 46

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الاتجاهات و النظريات العلمية ( دراسة في علم اجتماع العلم ) ، المكتب الجامعي الحديث ، 2015 ، ص: 225

<sup>3</sup> حسين بلعجوز ، نظرية القرار ( مدخل اداري و كمي ) ، مرجع سابق ، ص: 31



واقع الامر مبنية على افتراضات معينة حول الطبيعة البشرية و السلوكيات المترتبة عنها و التي تلخصها في مبادئ عامة اطلق عليها بنظرية (X) و هي :

➤ ان الفرد العادي يفضل ان يكون مقاد و يرغب في تجنب المسؤولية ، و طموحاته ضعيفة و كل ما يرغب فيه هو تحقيق الامن في العمل او الامن في المحافظة على العمل<sup>1</sup>

➤ ان الافراد العاملون يكرهون ( في المتوسط ) العمل و ذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي و يحاولون تجنبه في المنظمة قدر الامكان ، و المبرر الذي يستند عليه دعاء هذا الاتجاه هو ما يظهر من تصرفات الافراد خلال تجنب الاعمال الجديدة و تنفيذ العملية الانتاجية باقل من طاقتهم الحقيقية في الاداء

➤ نظرا لكراهية الافراد العاملين للعمل ، فان يجب ان يتم اجبارهم على ادائه و ينبغي اخضاعهم للرقابة و التوجيه بل و التهديد المستمر بالعقاب ، بغية تحقيق اهداف المنظمة ، ومن هنا فان دعاء هذا الاتجاه يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف مع الافراد و ارشادهم نحو تحقيق الاداء الانتاجي الاعلى ، و قد أكد انصار هذا الاتجاه على خطر التوكيد على اهمية العلاقات الانسانية و تراخي دعائها في معاملة الفرد بسبب ما تتهم به من تساهل كبير في اطار محاسبة الافراد العاملين و معاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق اهداف المنظمة

➤ يحاول متوسط الافراد عادة تجنب المسؤولية و يفضلون الحصول على التوجيه من قبل اشخاص اخرين ، كما يتسمون ايضا برغبة كبيرة نحو الاستقرار و الامن و تقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية ، لذا فانه لا بد من وجود ادارة قوية تشرف و توجه

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ( دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر - حالة بايب غاز غرداية ) ، مرجع سابق ، ص: 194

نشاط هؤلاء الافراد في مضمار الوصول الى مستوى الانتاجية العالية للمنظمة و تحقيق اهدافها<sup>1</sup>

### ثانيا : نظرية ( Z ) و جهودها في التطوير التنظيمي :

تمارس الادارة اليابانية اساليب متشددة حيث يتبع الافراد فيها خطوط رسمية من الاوامر الصادرة بصورة دقيقة ، الامر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء و الانتماء للمنظمة ، كون التوظيف يستمر طوال الحياة ، و تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الادارة اليابانية و الادارة الامريكية ، و تتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في :

- التشغيل طوال الحياة
- المرونة في العمل
- نظام الابد الروحي
- المسؤولية الجماعية للأفراد العاملين
- المسؤولية المتجهة للأعلى
- ربط التقييم و الترقية بطول الخدمة في المنظمة
- الاعتدال في التخصص<sup>2</sup>

تمثل هذه النظرية الاتجاه الانساني الاجتماعي في الادارة ، حيث ان الافتراض الاساسي لهذه النظرية ان الانسان كائن نشيط و يحب العمل و يسعى اليه بجد و ابداع عند توفر

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 70 ، 71

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص ، ص : 81 ، 82

الظروف المناسبة ، اي ان النظرة العامة للإنسان ايجابية ، و بالتالي فان انعكاسات هذه النظرية على الادارة كما يلي :

- ✓ نظام تحفيز مادي و معنوي متكامل و شمولي .
- ✓ رقابة ذاتية الى جانب الرقابة الخارجية
- ✓ اسلوب التفهم الايجابي لكافة مسلكيات العاملين
- ✓ و ضع اهداف تتلاءم مع اهداف العاملين ، و الهدف من هذه الفرضية تحقيق الرضا في مجال العمل و تهيئة فرص الترقية امام الافراد <sup>1</sup>.
- ✓ ان يكون العمل مصدر رضى للعامل .
- ✓ و لهذا يجب تأسيس نمط تسييري يقوم على الادارة بالأهداف .
- ✓ الافراد لهم القدرة على الخلق و الابداع .
- ✓ ان القدرات و الامكانيات الحقيقية للأفراد ليست كلها مستغلة <sup>2</sup>.

### د- النظريات الحديثة في التنظيم :

#### اولا : مدخل اتخاذ القرارات :

بعد ان بالغت مدرسة العلاقات الانسانية في وصف اهمية العنصر البشري و خصائصه و تحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الافراد على الاسهام في العمل التنظيمي ، جاء ( تشستر بارنارد ) و ( هيرت سيمون ) فوضعا اساسا جديدا في النظر الى التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات ، و بالتالي اصبحت دراسة التنظيم منطبقة اساسا على تتبع عمليات اتخاذ القرارات ، و تهتم هذه النظرية بالعوامل السلوكية المؤثرة في هذه العملية ، كيف يتم اتخاذ القرار ، كيف يتم نقله عبر المستويات التنظيمية

<sup>1</sup> السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 ، ص 83

<sup>2</sup> بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ، ص: 194

المختلفة ، و هو ما يؤدي الى الاهتمام بشبكة الاتصالات و التنظيمات الرسمية و الغير رسمية و سائر الجوانب التي يمكن ان تؤثر على تنفيذ القرار<sup>1</sup>

### ثانيا : مدخل النظم :

يعد هذا المدخل من اهم المداخل الادارية المعاصرة ، ظهر منذ منتصف الستينات ، وهو ينظر الى المنظمة بدلا من التركيز على بعض عناصرها او مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي ، حيث تعتبر المنظمة نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة ، و هذه العناصر قد تكون مادية او بشرية او معنوية او تقنية<sup>2</sup> و لهذه المدرسة نواحي ايجابية و اخرى سلبية ، حيث يرى البعض من ان هذه المدرسة تتميز بكونها توفر اداة تحليلية فعالة في دراسة النظم من خلال اعطائها معنى جديد للبيئة الخارجية و تعتمد على ترابط و تفاعل اجزاء المنظمة ، الا ان بعض افتراضاتها و استنتاجاتها غير دقيقة بسبب ام هناك بعض المنظمات التي تعاني ضعف او خلل في بعض اجزائها ، ومع ذلك تمارس نشاطها<sup>3</sup>

### ثالثا : مدرسة علم الادارة ( المدرسة الكمية ) :

نشأت هذه المدرسة نتيجة للأبحاث التي اجريت في الحرب العالمية الثانية ، و التي تناولت بصورة اساسية تطبيق الاساليب الكمية في المجالات العسكرية و المشاكل المتعلقة بالنقل و التوزيع ، واعتمد هذا الاسلوب في حل المشكلات على تداخل عدد من فروع المعرفة ،

<sup>1</sup> امين ساعاتي ، اصول علم الادارة العامة ( تطبيقات و دراسات على المملكة العربية السعودية ) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1997 ، ص ، 29 ،

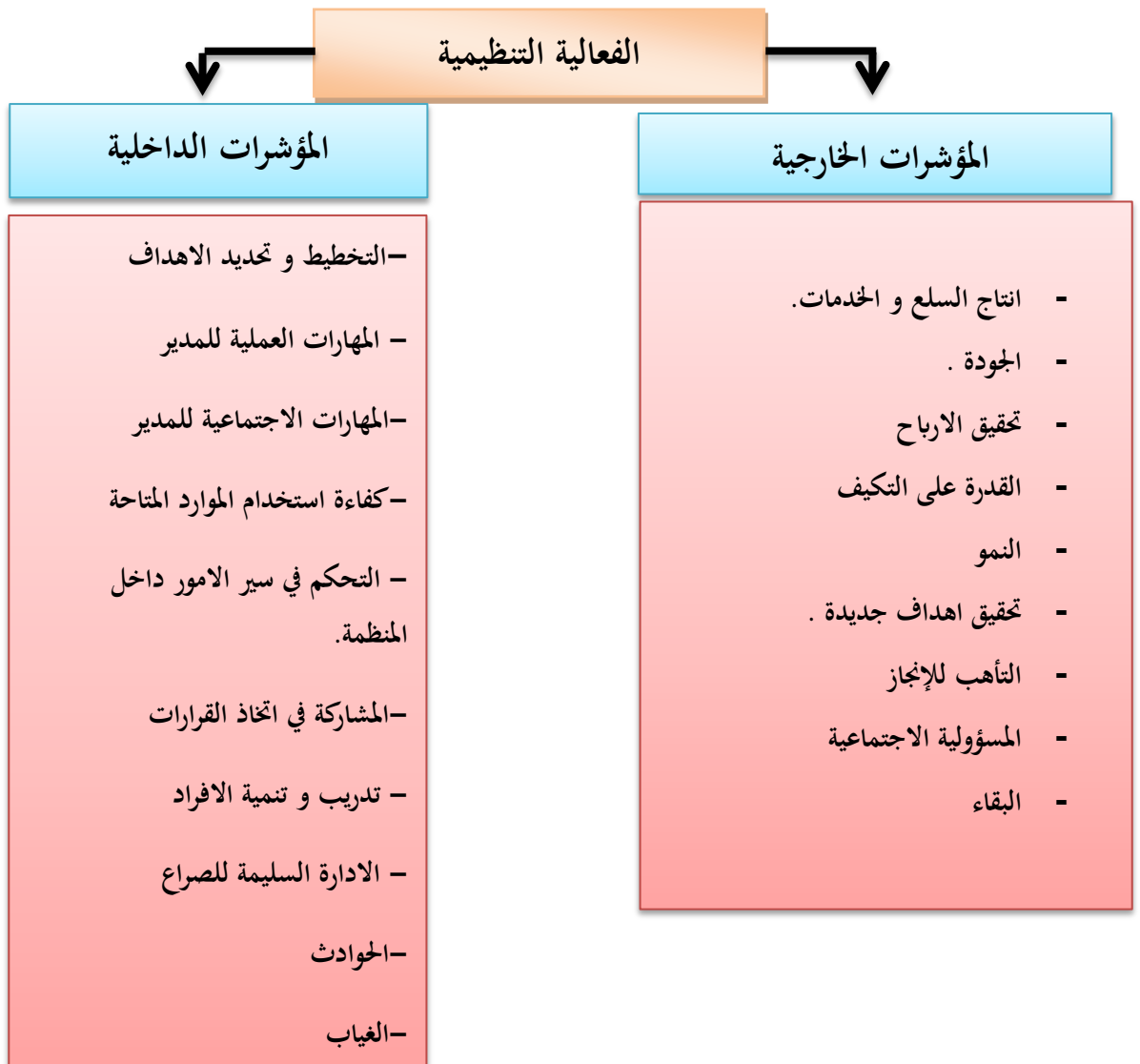
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ، 29 ، 30

<sup>3</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص :

وكان الفريق يتكون من مهندسين و علماء رياضيات و احصائيين و اقتصاديين و علماء نفس ، حيث تركز على الكفاءة و تعتبرها نجازا يتبع التخطيط السليم ، حيث يقوم علماء هذا الاتجاه باستخدام النماذج الرياضية و الكمبيوتر من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المثلى في العملية الادارية<sup>1</sup>

شكل رقم 09 : يوضح المؤشرات المستخدمة في الحكم على فاعلية المنظمة

المصدر ، نورالدين تاويرت ، الفاعلية التنظيمية بين النظرية و التطبيق مرجع سابق ، ص 210



<sup>1</sup> كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني ، الطبعة الثاني ، 2008 ، بيروت ، ص ، ص : 49 ، 50

## 9- محددات الفعل الاجتماعي في المنظمة :

تعتبر المنظمة فاعل تتحرك في محيط و تواجه عوائق ، و انطلاقا من الاستقلالية النسبية و درجة السلطة التي تتمتع بها في علاقتها بهذا المحيط و عوائقه تنتج قيم و معايير تعتبر معوقات للشركاء المتواجدين في هذا المحيط ، و في الوقت نفسه هذه القيم و المعايير تشكل التزامات بالنسبة للأفراد المتواجدين بها هذه الالتزامات تترجم داخليا سواء في شكل قوانين و قواعد تنظيمية او معايير توجه السلوكيات و الافعال بصفة هامة ، و عندما نتكلم على الفعل الجماعي داخل المؤسسة فإننا نتكلم على علاقات اجتماعية و على تفاعلات تحكم هذه العلاقات اي على تضامن ، تحالف ، نزاع و صراع ، و نتكلم كذلك على مجال تنظيمي يقنن و يحدد هذه العلاقات و التفاعلات وفق منطق خاص او عقلنة خاصة و نتكلم من جهة اخرى عن قيم و معايير توجه السلوكيات غير المقننة و هذه المعايير سواء كانت تنظيمية او كانت مهنية ، اي كاطار مرجعي لمهنة معينة او نابعة من استراتيجية شخصية فإنها اختيارية توجيهية اي لا تتصف بالإلزامية مثل المجال التنظيمي المقنن ، و بهذا نستطيع ان نقول ان الفعل الجماعي الهادف داخل المؤسسة يتحرك ضمن ثلاثة اطر او مجالات رئيسية ، فالتوليفة التي يختارها الفعل في علاقته بهذه المجالات الثلاث تعطي له صبغة ثقافية معينة وهذه المجالات هي :

### أ- في المجال او الحقل التنظيمي :

ان ما يطلق عليه اصطلاحا بالمجال التنظيمي للمنظمة يشمل على كل الوحدات الانتاجية و غير الانتاجية التي تغطي كافة نشاطات المؤسسة ، و طريقة ترتيبها و ترتيب العلاقات الاجتماعية التي تتفاعل بداخلها ، هذا الحقل بما يتضمنه من مكونات اي من توزيع رسمي للسلطات و المسؤوليات و تحديد للمهام و النشاطات ينتج عوائق للفعل الاجتماعي الجماعي تزيد و تنقص حسب :

- ✓ حسب طبيعة نشاط المؤسسة انتاجي ، تجاري ، خدماتي ، صناعي .... الخ .
  - ✓ حسب مستوى التعقيد و الصعوبة التي يتميز بها هذا النشاط ، او بلغة اخرى حسب درجة الخلق و الابداع الذي يتطلبه هذا النشاط .
  - ✓ حسب درجة استقرار المحيط او البيئة الخارجية .
- هذه العوائق نستطيع ان نطلق عليها بالعوائق الموضوعية ، غير ان مستوى هذه العوائق مرتبط كذلك بعوامل ذاتية و شخصية للمسيرين بثقافتهم و عقليتهم ، اي بنظرتهم و تصورهم لكيفية تنظيم و تسيير هذه المنظمة ، بمعنى اخر بنظرتهم لمجال الحرية الذي يتكونه للممارسات الفردية و الجماعية داخل المؤسسة ، فاذا كان هذا المجال ضيق هذا يعني ان الحقل التنظيمي يحتل حيزا كبيرا مقارنة بالحقل او المجال القيمي في توجيه الفعل الجماعي ، و يعني ذلك بان القاعدة القانونية التنظيمية الرسمية هي التي تحكم الفعل ، اي بكلمة واحدة هناك ثقافة بيروقراطية هي التي تقود سلوكيات المسيرين في نظرتهم التسييرية .

#### ب- في المجال او الحقل الثقافي المعياري :

فيما يتعلق بهذا الحقل فانه يتشكل في مجمل المعايير المهنية و التنظيمية التي توجه السلوكيات و الافعال لكنها لا تتسم بصفة الالزام كما راينا ، بل بطابع الواجب المهني و الاجتماعي او مقتضيات اخلاقيات المهنة او الوظيفة ، مثلا يؤدي الى عقوبة اجتماعية وفقا للضوابط الاجتماعية المهنية ، و ليس الى عقوبة ادارية و ان حدث ذلك يمكن تفسيره من طرف الشخص المتعرض لها على انه تعسف في حقه .

كما ان هذا المجال المعياري يمكن ان يكون موضوع نزاع او صراع بين الاطراف المتفاعلة في المنظمة اي ان النزاع يكون بينهم حول المعاني و المقاصد التي تتضمنها هذه المعايير ، و التي يعمل الفعل الاجتماعي على تحقيقها و تجسيدها ، كان يكون النزاع بين الفاعلين او

الافراد في المؤسسة حول النجاعة تتمثل في تخفيض التكلفة ، فهذا النزاع حول المعاني هو الذي يؤدي في نهاية المطاف الى التغيير في المعايير و التدقيق في القوانين <sup>1</sup>.

### ت- في الحقل او المجال الاستراتيجي :

كما يرى عدد من علماء علم اجتماع التنظيم و خاصة ميشال كروزيه ان المجال التنظيمي مهما كان مُشكلا تشكيلا دقيقا و جزئيا لا يمكن باي حال من الاحوال ان يتحكم في الافعال و ادق الجزئيات و الممارسات التي تتم داخل المنظمة ، و بالتالي فان ذلك يفتح المجال للأفعال لتكون موجهة بعوامل اخرى فالفعل الاجتماعي دائما يكون له سبب في وجوده او هدف يسعى الى تحقيقه ، حتى و لو كان هذا الهدف جزئيا و بسيطا ، ومن هذا المنطلق يرى الكثير من علماء اجتماع المؤسسة مثل سان سوليو و الان توران و كروزيه ان الفعل الاجتماعي يسعى الى تحقيق استراتيجية داخل المؤسسة سواء كانت شخصية ذاتية تخص الافراد المكونين للمنظمة او تخص المنظمة ذاتها و ترجمة لعقلنتها ، فهذه العقلنة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها تشكل المجال الثالث الذي يتحرك فيه الفعل الاجتماعي الهادف و المنظم فهذه الاستراتيجية الكلية و الشاملة للمنظمة تتضمن بداخلها استراتيجيات تحتية او فرعية تعبر عن الاهداف و الوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية للمنظمة انطلاقا كذلك من عقلنتها الجزئية ، و نستطيع ان نقول نفس الشيء عن الاعضاء او الفاعلين المتواجدين في المنظمة لهم استراتيجيات خاصة سواء فرعية مرتبطة بالاستراتيجية الكلية او استراتيجية خاصة و منفصلة عنها ، اي منطلقة من الاهداف الشخصية لهؤلاء الفاعلين ، وهنا يكون تصادم بين الاستراتيجية الكلية و الاستراتيجيات الشخصية .

فمن هذه المجالات الثلاثة التي ذكرناها نستطيع ان نقول ان الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة يتحرك داخل ثلاث مجالات و هي :

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات و الافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، ص -



- \* المجال التنظيمي بما يتضمنه من قواعد و قوانين رسمية .
- \* المجال القيمي المعياري بما يتضمنه من معايير و قيم .
- \* المجال الاستراتيجي المنطلق من الاهداف الكلية و الاهداف الجزئية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق ، ص ، ص : 161 ، 162

خلاصة الفصل

و نصل في الاخير الى ان المؤسسة او المنظمة او المؤسسة ما هي الا المرآة العاكسة للمفوضين الاجتماعيين بها و الذين يعملون على تحريكها و اعطائها هوية معينة خصوصا في ظل تزايدها في المجتمع الحديث ، و مع زيادة اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم و الدور البارز الذي تلعبه التنظيمات في الحياة الاجتماعية ، حيث يجدر بنا دراسة تلك التغييرات التي طرأت على المستوى التنظيمي خصوصا في ظل العولمة ، وما مدى توائم هذا التغيير مع متطلبات العصر ، و بالتالي فان النوع الاجتماعي داخل المنظمة هو محور الدراسة من خلال تحليل السلوك الاجتماعي و التنظيمي بالمؤسسة بصفة عامة من زاوية معينة، وهي توائم التنظيم محل الدراسة مع قانون العمل الذي تفرضه الدولة الجزائرية على مؤسساتها ، و بالتالي رصد بعض المتغيرات كالقدرة على تحقيق الاهداف و ادارة النوعية الشاملة بالإضافة الى القدرة على التوفيق بين القيم و المصالح المختلفة ، و مثال ذلك مدى توافق قيمة الوقت في المؤسسة محل الدراسة مع احتياجات و توجهات الموظفين و العمال بها .

# الفصل الثالث

ثقافة المنظمة كموجه

لسلوك العاملين بالمؤسسة

( الاقتصاد ليس قضية بنك و تشييد مصانع فحسب .... بل هو قبل ذلك

تشييد الانسان ، و انشاء سلوكه الجديد امام كل المشكلات ..... )

مالك بن نبي

( لا يقاس غنى مجتمع بكمية ما يملكه من اشياء بل بمقدار ما فيه من افكار )

مالك بن نبي

تمهيد :

مثلما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به ، فلكل منظمة ايضا ثقافتها الخاصة بها و التي تتطور مع مرور الوقت ، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال و في نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الاخرى بما تشمل عليه من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و رموز و لغة و غيرها ، و قد ازداد اهتمام الكتاب و الباحثين في السنوات الاخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة<sup>1</sup> ، حيث بدا تسليط الاضواء عليها بعد ان ظهر الدور الهام للبعد القيمي في اي عملية تنموية و بالتحديد بعد بروز نمط الادارة اليابانية المعروف بنموذج (Z) و النماذج التنموية الاسيوية التي عرفت بدول النمو الاسيوية و قد ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة المؤسسة بعد ان لاحظ المختصون في حقل علوم التسيير و التنظيم ان لكل مؤسسة الاطار القيمي و الخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات ففي الماضي كان الفرد يعمل طوال حياته في مؤسسة واحدة ، و قد يشتغل بنظام مع المؤسسة و بنظام اخر كالتعاقد مع مؤسسة اخرى قد تكون في مجال مخالف تماما ، وهو ما يتطلب تأقلا مع الانماط التسييرية الجديدة و تفهما لطبيعة اللوائح و الانظمة<sup>2</sup> ، حيث ان ثقافة المنظمة تمثل جانبا ذو اهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة ، و هي نظام من القيم و المعتقدات توجه السلوك الفردي و الجماعي و المنظمي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم ، ادارة المنظمات ( منظرو كلي ) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاصدار الثاني ، 2010 ، ص: 257

<sup>2</sup> بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة ( دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و

كفاءة الاداء ) ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد : 02/ 2003 ، ص: 70

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الادارة و الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص : 128

## 1- مفهوم الثقافة :

## أ- تعريف الثقافة من منظور مالك بن نبي :

يعتبر مالك بن نبي من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة و تحليل هذا المفهوم حيث ان له اسهامات كبيرة و قيمة في هذا المجال ، اذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة ( هي مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه فهي على هذا الاساس المحيط الذي يشكل الفرد فيه طباعه و شخصيته ) و يستطرد قائلاً : ( و حين تتكون ثقافة مجتمع ما بهذا الشكل فأنها تخلق تاريخه ، حيث تولد العلاقة بين الثقافة و التاريخ و ليس ثمة تاريخ بلا ثقافة فان الشعب الذي يفقد ثقافته يفقد حتما تاريخه ) و يقول كذلك في كتابه مشكلة الافكار في العالم الاسلامي ( ان الثقافة هي الطريقة التي يعتمدها الفرد و الانسان في شغل الزمان و ملأ المكان ).

و نلاحظ من المفهوم الذي اعطاه مالك بن نبي للثقافة انه جعل منها عملية تاريخية مستمرة لا تربط الفرد فقط بحاضره و ماضيه و انما بمصيره و مستقبله بما تمده من ارادة وقوة على الفعل و التأثير في المكان من اجل صناعة الزمان ، اي صناعة تاريخه ، فالفرد بهذا المعنى لم يعد مجرد موضوع للثقافة منفعلا بها يستمد منها طرق التفكير و العمل للتكيف مع محيطه الاجتماعي ، بل عليه ان يستمد القدرة على التأثير و الفعل من تحقيق التغيير و التقدم ، فالمثاقفة كذلك بهذا المعنى لم تعد مادة للاستغلال و انما وسيلة و اداة تمكن الفرد و المجتمع في صناعة المستقبل الذي يتضمن كذلك انتاج للثقافة و الحضارة فالثقافة الفاعلة الصانعة المنتجة الحية هي التي يكون افرادها غير خاضعين لسيطرة قيم و معتقدات افكار الماضي ، بل التي يكون افرادها يعيشون حالة توازن مستمر و ديناميكي

بين عالم الافكار و عالم الاشياء و عالم الاشخاص ، فقطع التوازن بين هذه العوامل الثلاث يؤدي الى اما هيمنة الافكار و يصبح عالمه الثقافي تحكمه الاخلاقيات و المثاليات و الافكار الغيبية و الميتافيزيقية ، اما الى هيمنة الاشياء و يصبح الفرد يعيش تحت سيطرة المادة و الاشياء ، و ما يسميه بعض علماء الاجتماع بالنشوء ، او يهيمن عليه عالم الاشخاص و يصبح الفرد او الكاريزما التي يتمتع بها هذا الشخص هي كل عالمه الثقافي الذي يستمد منه افكاره و قيمه و معتقداته و حتى سلوكياته اليومية<sup>1</sup>

ووصف عالم الانثروبولوجيا الثقافة بانه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة و المعتقدات و الفن و الاخلاق و القانون و العادات و التقاليد و الاستعدادات الاخرى ، وما يكتسبه الانسان من اعراف و تقاليد من مجتمعه ، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة<sup>2</sup>.

### ب- مفهوم الثقافة عند الين تورين A. Touraine

نجد عند عالم الاجتماع المعاصر الفرنسي الان تورين نفس التوجه الذي ذهب اليه مالك بن نبي لمفهوم الثقافة بحيث لا يرى فيها انها بنية ثقافية تتمثل جزئياتها في الافكار و المعتقدات و القيم يستدجها الفرد ثم يعيد انتاجها فقط ، بل الثقافة بالنسبة اليه هي حركة تاريخية لها ثلاث مكونات اساسية مستمرة يسميها بالتاريخانية او historicité و هي :

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ( دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر - حالة بايب

غاز غرداية ) ، مرجع سابق ص: 77

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص: 20

● اسلوب المعرفة :

و يقصد به الطريقة التي تمكن الفرد او المجتمعات الفاعلين من قراءة واقعهم و عالمهم الطبيعي و تكوين صورة و فكرة عليه ، اي الطريقة التي يحددون و يتعرفون بها على عالمهم الخارجي بواسطة المعرفة و يتعرفون على علاقتهم الاجتماعية و الطبيعية .

● نمط التراكم و سيورة التراكم :

و يقصد بها الوسائل و المناهج و الطرق التي يضعها او يحددها المجتمع او الفرد فيه من اجل تحديد توجهاته الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ، اي الطرق و المناهج التي يصيغها الفاعل التاريخي في رسم و اختيار التوجهات الاقتصادية و تنظم السلطة و الحكم و التنظيم الاجتماعي ، وذلك انطلاقا من الصورة التي كونها على العالم الطبيعي بواسطة اسلوب المعرفة

● النموذج الثقافي :

و يشمل على التصور الذي اختاره المجتمع من تمثيلات و افكار و معايير في تفاعله مع هذا الواقع ، و تشمل مستوى القدرة على الخلق او الطريقة التي فهم بها المجتمع قدرته على الفعل و الانجاز<sup>1</sup>

ج- مفهوم الثقافة التنظيمية : ارتبط مفهوم ثقافة المؤسسة بمفهوم الثقافة في علم

الاجناس البشرية ، حيث لم يعرف هذا الاخير شهرة الا في حلق الادارة الا مع الانتشار الحالي لثقافة المؤسسة ، و تعرف الثقافة على انها التلاؤم او التوافق مع العوامل المحيطة ، و تتضمن كذلك الافكار المشتركة بين مجموعة الافراد ، و كذا اللغات التي يتم من خلالها ايصال الافكار بها ، و هو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام سلوكيات مكتسبة ، و تعود

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، ص، ص: 77 ، 78



نشأة ثقافة المنظمة الى فترة الثمانينات من القرن الماضي ، وذلك بفضل نخبة من الكتاب المتخصصين في الادارة في امريكا الشمالية ، و ذلك سنة 1981 ، و على راس هذه النخبة كل من (ديل و كندي) فهما اول من تناول هذا المفهوم ، و ارتبط بمفهوم كفاءة المؤسسة الامريكية ، و الملاحظ ان هناك عدة تعريفات مختلفة و نذكر منها :

يعرفها (denis helene) في كتابه استراتيجيات المؤسسة : تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير ، الشعور ، الحركة بطريقة مقننة ، حيث تتقاسم و توزع بواسطة اغلبية الافراد و ان كل هذه الطرق تتركب هؤلاء الافراد في مجموعة متعاونة و متميزة .

و يعرفها (shein) في كتابه الثقافة التنظيمية بانها : ( مجموعة المبادئ الاساسية التي اخترعها او اكتشفها او طورتها المؤسسة اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي اثبتت فاعليتها<sup>1</sup>

و مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام يشير الى القيم السائدة و تأثيرها على السلوك الاداري للموظفين و الى المفاهيم الادراكية و الشخصية التي يحملها الافراد ، و حول الهيكل التنظيمي و مستويات العمل و نمط القيادة ، و القوانين و القواعد او مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الاداري<sup>2</sup>.

و الثقافة التنظيمية في معناها العام تعبر عن تلك المفاهيم و القيم و الافتراضات و المعتقدات و التوقعات و الاتجاهات و المعايير التي تربط بين افراد المنظمة في بوتقة واحدة و

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية ( المؤسسة العمومية

بالجزائر ) ، مرجع سابق ، ص: 188

<sup>2</sup> رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص: 167

مشتركة من العاملين ، و تشكل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن و غير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات و معالجة المشكلات في المنظمة <sup>1</sup> ، وهو مفهوم واسع ذو ابعاد متشعبة بين الجوانب المادية و الانسانية الاجتماعية <sup>2</sup> .

و يرى الدكتور ( علي السلمي ) انها عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الافراد الذين يحصلون على انفراد او ضمن مجموعات على متغيرات و حوافز من قبل المنظمة لقاء اسهامهم فيها <sup>3</sup> ، غالباً ما تعكس الثقافة التنظيمية قيم و معتقدات مؤسسي المنظمة و رسالتها الاساسية ، و هي في نفس الوقت وسيلة تميز منظمة ما عن غيرها من سائر المنظمات ، اي انها تحدد هوية المنظمة ، و تؤثر على سلوك العاملين <sup>4</sup>

و يعرفها (wheele) بانها مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة ، و الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المؤسسات كما يرى ( ويلسوم وكويك ، 1996 ) لها تأثير قوي و مباشر على سلوك الافراد و ادائهم لأعمالهم ، و علاقاتهم برؤسائهم ، و زملائهم و المتعاملين معهم ، و تعكس هذه القيم و المعتقدات درجة التماسك و التكافل بين اعضاء المنظمة ، و كأنها نظام رقابة داخلي يقرع الاجراس حينما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له <sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص : 131

<sup>3</sup> ثامر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن معهد الإدارة العامة. إدارة البحوث المملكة العربية السعودية. 1995 ص 179

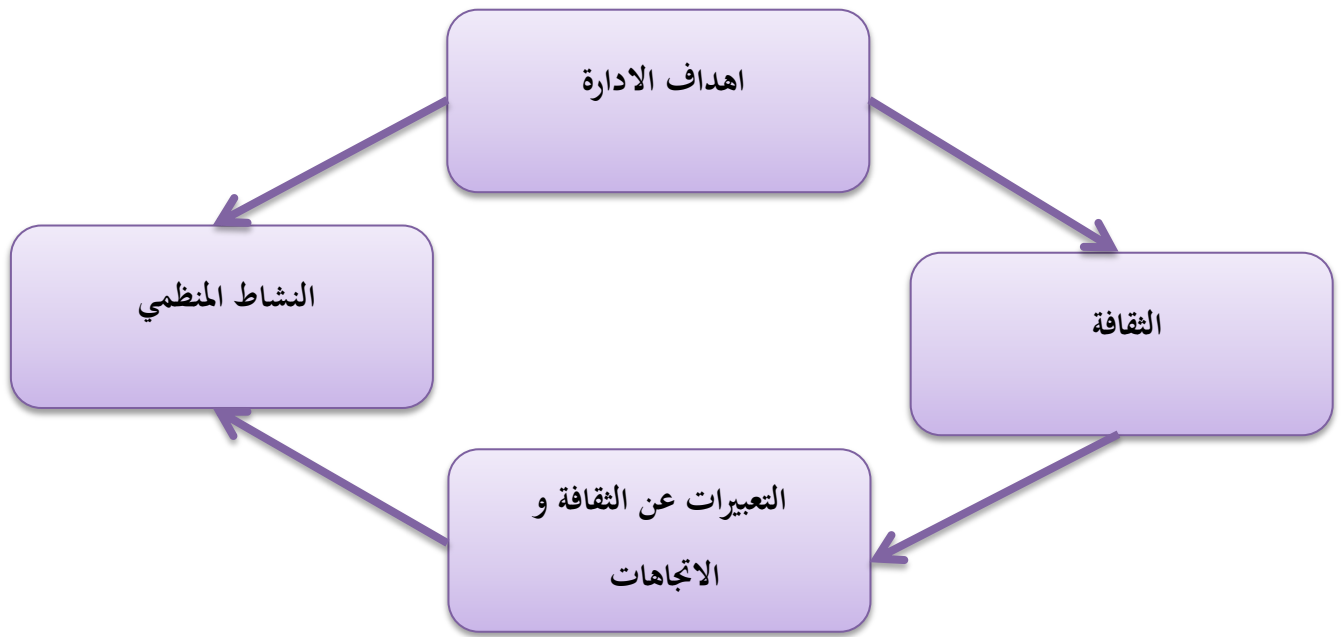
<sup>3</sup> علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، الطبعة الثانية ، ص : 16

<sup>4</sup> عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية ( المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية ) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جمهورية مصر العربية ، 2006 ، ص : 87

<sup>5</sup> رافدة الحريري ، التجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 167

اما (shein) فيعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة بانها : ( مجموع المبادئ الاساسية الى اخترعتها و اكتشفتها او طورتها المؤسسة اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي اثبتت فاعليتها<sup>1</sup>

**شكل رقم 10: يوضح دورة التأثير المتبادل بين الثقافة و المنظمة**



**المصدر : نعمة عباس الحفاجي ، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص : 44**

و قد اصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار ان ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها ، حيث ترتبط بين نجاح النظرية و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع اعضائها الى الالتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص :

لحفاظ على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الاطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة<sup>1</sup>

## 2- مصادر ثقافة المنظمة : هناك ثلاث مصادر لثقافة المؤسسة و هي :

- المجتمع الثقافي الواسع : حيث تعد الثقافة الاجتماعية بانها الشكل الاساسي بثقافة المؤسسة فمن خلالها تظهر اهميتها و العديد من القيم و التوقعات التي وضعها المنظرون ، و توجد في الشكل الواسع لثقافة المؤسسة ، و بالرغم من التداخل بين ثقافة المؤسسة و الثقافات الاجتماعية ، الا ان الثقافة العامة هي التي تحدد اساس نوع وماهية ثقافة المؤسسة
- طبيعة عمل المؤسسة : و هو نوع الاعمال التي تمارسها المؤسسة و هنا ثلاث عوامل رئيسية تتجسد فيها طبيعة العمل ، تفسر التشابكات في المجال الصناعي ، بان العديد من المؤسسات يسيطر عليها متخصصون في مجال معين ، طبيعة عمل المؤسسة تحدد الجهات التي تتعامل و تتداخل معها درجة المخاطرة و سرعة الاستجابة
- المعتقدات و القيم و الافتراضات : و يعني تأثير المؤسسين ، حيث عادة ما يلجا المؤسسون الى استقطاب الاشخاص الذين يشاركونهم الراي و القيم و المعتقدات ، و عبر اولئك الاشخاص يحدد شكل المؤسسة ، وبالتالي ثقافتها<sup>2</sup> .

## 3- عملية تكوين ثقافة المنظمة :

ان عملية تكوين ثقافة المنظمة امر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي عبارة عن قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص: 405

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق ،

القيم المغروسة مبكرا كلما كانت امتن و اقوى ، و كذلك الامر في المنظمات ، فان المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الاولي في المنظمة ، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين ، و تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون ، و التي يرون انها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع .

و لا شك في ان بناء ثقافة المنظمة هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل و تصرف انساني محاولا تكوين منظومة قيم و معتقدات مشتركة التفاعل مع مكونات المنظمة من افراد و هياكل و نظم لتنتج اعرافا و تقاليدا سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة ، و تحديد طريق اداء الاعمال و العمليات و المهام و الأدوار ، و يعتمد نجاح ذلك على البناء على تفكير ادارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة ، و تساعد على تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة و مكوناتها الاخرى ، و هو ما يقود الى عمليات التغيير و تحسين الاداء ، و من ثمة احراز النجاح و التفوق<sup>1</sup>

أ- استراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة : ترتبط الاستراتيجيات هنا بمجلين هما :

اولا: استراتيجيات التطبيع الاجتماعي : يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين و تزويدهم بالمعرفة الثقافية و مآزحتها مع تجاربهم و خبراتهم المتجددة

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، منظور كلي ، مرجع سابق ، ص 327

ثانيا : استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة : تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية ودود اختلافات بالتكوين الثقافي و تنوع في ابعادها و خصائصها فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها او تقليل الفروق بين مستواها<sup>1</sup>

ب- طرق تقوية او اضعاف الثقافة التنظيمية : ان العامل الذي يدخل مجال عمل جديد او حتى العمال الذي يعمل في منظمة تواجه تغيرات هامة قد يجد نفسه غريبا او يعاني اغترابا نفسيا و اجتماعيا ان لم يحاول التكيف و استدخال القيم الحالية او التهيؤ لما سيواجهه في محيط عمله عوامل او وسائل تساعده على ذلك منها :

➤ الجماعات الغير رسمية : و حتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات و التأويلات و المعلومات عن تاريخ مهنته او مستقبلها ، و حتى اشباع بعض الحاجيات النفسية و الاجتماعية و الرغبات اللاشعورية عند محاولاته لفهم و ادراك الثقافة التنظيمية الحالية و تحليل الواقع الحالي ، او عند مواجهة تغيير محتمل او طارئ ف محيط العمل ، و تشمل هذه الجماعات جماعات العمل في حد ذاته ( مكتب ، مصلحة او ورشة ) او جماعة مرجعية في العمل ( زملاء ) تخضع للمتغيرات الشخصية ( عمر و جنس و اقدمية و مستوى اداري او تعليمي )

➤ مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة : و التي تشمل المباني و الهياكل و حتى الالبسة و اللغة الفنية المستعملة في العمل ، بحيث يدرك العامل مباشرة انها امور يجب عليه احترامها و تقليدها بداية ثم فهمها من اصلها و استدخالها كاتجاهات و قيم يجب مراعاتها اثناء اداء المهام و المسؤوليات

➤ برامج التدريب و التكوين التوجيهية : نجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة و الظاهرة و ذات السمعة الاجتماعية المرموقة ، وكذلك ذات الحجم و

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 112 ، 113

الانتشار الواسع ، حيث تسطر المنظمة برامج توجيه و تكوين للأفراد الجدد و حتى للزبائن و العملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة و رسالتها و اهدافها و حتى عند بناء استراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة و تمهيدا للأفراد على تقبل الجديد و استدخاله مرحليا و تدريجيا

➤ تحليلات الفرد و قدرته على ادراك الواقع : فرغم ان الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه للثقافة التنظيمية ، الا ان الفرد له مكوناته النفسية و اتجاهاته و معتقداته ، كما له قدراته الجسمية و مدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل و تفسير الواقع و مظاهر الثقافة التنظيمية ، لذا فان شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية و تختلف باختلاف الفروق الفردية و مكونات الشخصية التي تعطي للفرد اما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة ، واما قد يجد صعوبة في التكيف و التوافق المهني فتطول مدته<sup>1</sup>

و بعد ان يتم انشاء الثقافة التنظيمية و نشرها يمكن للمنظمة مع سبق الاصرار و الترصد تعزيز و تقوية ( او اضعاف ) الثقافة التنظيمية الحالية ، ذلك انه بمرور الزمن و توالي الاحداث ينسى العاملون فيها قيما و معايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة ، و كي لا ينسى اعضاء المنظمة ذلك ، و كي لا تضع هذه القيم و المعايير تميل المنظمات الى استخدام طرق لتقوية ( او اضعاف ) ثقافتها التنظيمية ، و تعتمد هذه الطرق على ما يسمى التطويق الاجتماعي ، و يشير هذا المصطلح الى تعليم و تعويد اعضاء المنظمة على القيام بتصرفات سلوكية يتماشى مع القيم و المعايير الخاصة بالثقافة التنظيمية ، و يشير ايضا الى تحفيز من يتمسك بها ، و عقاب من يخرج عنها ، و فيما يلي طرق تقوية ( او اضعاف ) الثقافة التنظيمية :

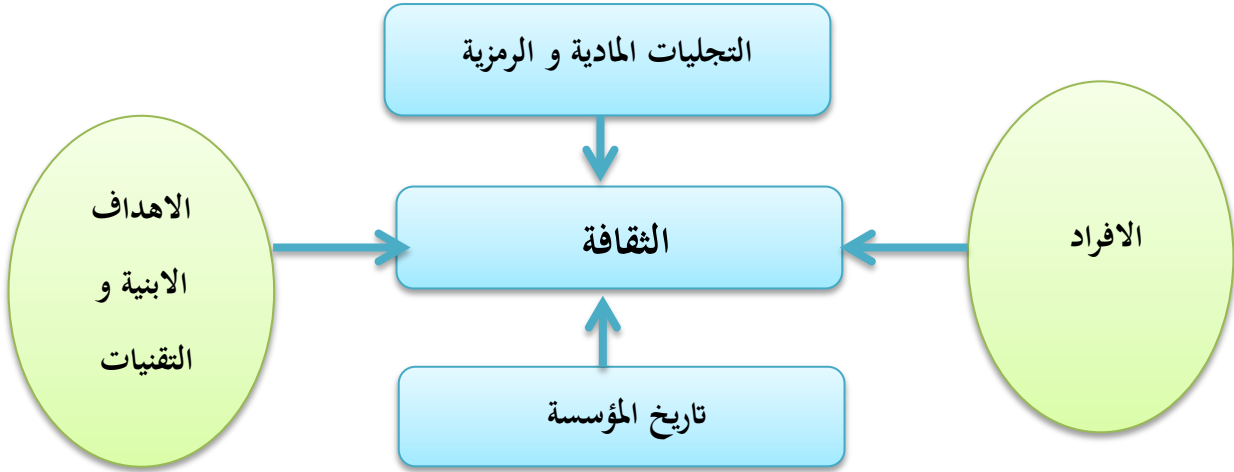
<sup>1</sup> بوالشرس كمال ، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية ، مرجع سابق ، ص ، ص : 42 ، 43

- 1- اختيار العاملين القادرين على الالتزام بقيم و معايير الثقافة التنظيمية ، و تكون صفاتهم مؤهلة لذلك
- 2- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم و معايير الثقافة التنظيمية و على نشرها في صفوف من حولهم
- 3- تقديم ادلة و ارشادات لكيفية الالتزام بمعايير و قيم ثقافة المنظمة ، و كيفية الالتزام بسياسة المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية
- 4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية ، فالتدريب على الشعارات و القصص و اللغة و المصطلحات الدارجة و الطقوس و الشعائر و الاحتفالات هي امثلة لما يتم التدريب عليه
- 5- مكافاة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة و المعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة
- 6- عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ، و لديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة
- 7- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة و عن القيم و المعايير السلوكية الواجب تعزيزها ( او اضعافها )
- 8- استخدام نماذج للدور ، يمكن ان يلعب بعض المديرين كنماذج و امثلة للقيم السلوكية الواجب الالتزام بها ، و يجب ذكرها في الاجتماعات و الاحتفالات و برامج التدريب
- 9- استخدام المؤسسين القدامى و دعوتهم ، حيث انهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية و كنماذج يمكن الاحتذاء بها
- 10- الاهتمام بالطقوس و الشعائر و الاحتفالات ، فالإنفاق على مثل هذه الامور له مردود في تقوية السلوك المرعى و الثقافة التنظيمية ، و في تذكير من ينساها بها



ان استخدام الطرق السابقة لتقوية و تعزيز الثقافة التنظيمية ( او اضعافها ) يجب ان يكون بشكل مخطط ، و بالإضافة الى هذا هناك مناسبات او ظروف يمكن انتهازها لتقوية ( او اضعاف ) الثقافة التنظيمية ، او لتعديلها و تطويرها في اتجاه معين جديد<sup>1</sup>

**شكل رقم 11: يوضح نشأة و تجليات ثقافة المؤسسة**



المصدر : بلقاسم سلاطينية ، ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ( التصور و المفهوم )

دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الاولى ، 2008 ، ص : 39

**ج- العوامل المؤدية الى ظهور و تنامي الثقافة التنظيمية :**

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها ، و يرجع هذا الاختلاف الى عوامل عديدة اهمها :

➤ بيئة المنظمة : من الطبيعي ان نلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في اطارها ، و طريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة و افتراضاتها و توقعاتها بخصوص هذه البيئة ، حيث تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجياتها ،

<sup>1</sup> احمد ما هر ، اعادة هيكلة المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، ص:، ص: 267 ، 268

وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها و تنظيمها العضوي في ظل ثقافي تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي .

➤ الموقع الجغرافي للمنظمة : لهذا العامل اثر مهم على الثقافة الملائمة ، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعهما ، فالأول في مدينة كبيرة صاحبة بالبشر ، و الثاني في منطقة ريفية هادئة ، فالموقع يؤثر على الزبائن و العاملين المطلوبين .

➤ النشاط الرئيس للمنظمة : يكتسب هذا العامل اهميته في تحديد نوع و طبيعة الثقافة السائدة في منظمات الاعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة اعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة ، و السبب يعود الى ان تلك المنظمات تحتاج الى معارف و تكنولوجيا متشابهة الى حد ما ، بغض النظر عن بيئاتها الخارجية

➤ الاهداف : حيث تؤثر الاهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيس ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الابداع و التميز هدفها الرئيس ، اذ ان الاهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الاداء التي تهتم بها المنظمة

➤ حجم المنظمة : يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيميا اكثر رسمية و يؤثر على متطلبات الاتصال و العلاقات بين الوحدات ، كما يؤثر على المنافسة و

➤ الغيرة بين العاملين

➤ عمر المنظمة الزمني : المنظمات المعمرة و الضارب عمرها في القدم يمثل عمرها عاملا مهما يؤثر على طبيعة ثقافتها التنظيمية .

➤ خصائص الادارة و التوظيف : تلعب سياسة التوظيف و طبيعة شخصية ادارتها و المؤسسين دورا مهما في تحديد ثقافة المنظمة ، فأعضاء الادارة يمارسون التأثير الاكبر و يفرضون قيمهم و اهتماماتهم على المنظمة بطرق عدة ، مثل تحديد الاهداف و مراكز القوة

في المنظمة ، و يحددون كذلك سياسة التوظيف من خلال الميل الى من ينسجمون معهم ، كل ذلك يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

#### 4- دور و تأثير الثقافة التنظيمية :

حال استقرار و رسوخ الثقافة التنظيمية داخل احدى المنظمات ، يكون لها تأثير بالغ على جوانب كثيرة نذكر منها :

أ- توضيح معايير السلوك الواجب الالتزام به : و بينما هذا يعتبر حيويًا للأعضاء الجدد ، فانه مهم لتذكير الاعضاء الحاليين ، و لتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة ، فأى من التصرفات السلوكية مقبول ؟ و اي منها مستهجن ؟ يتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية

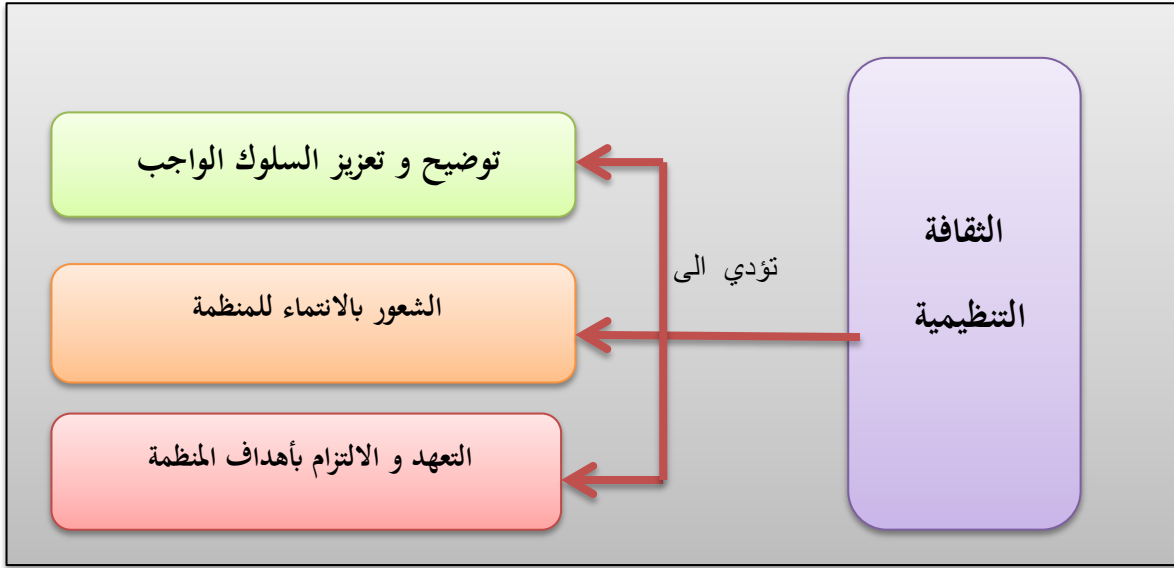
ب- الشعور بالانتماء للمنظمة : تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات و ملامح و هوية محددة ، و بمرور الزمن يصبح العاملون منتمين الى هذه الصفات و الملامح و الهوية ، الى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية ، و يؤدي الشعور بالمواطنة التنظيمية الى اداء افضل

ت- الالتزام بأهداف المنظمة : و من قوة انتماء العاملين الى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة و ما تود ان تحققه من رسالة و استراتيجيات و مشروعات و برامج ، فحينها يشعر العاملون انهم منتمون الى منظماتهم فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق اهدافها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين احمد الطراونة ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص - ص : 299 ، 301

<sup>2</sup> احمد ماهر ، اعادة هيكلة المنظمات ، مرجع سابق ، ص : ، ص : 260 ، 261

الشكل رقم 12: يوضح دور الثقافة التنظيمية :



المصدر : احمد ماهر ، اعادة هيكلة المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ،

ص : ، ص : 260

5- أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز او تدهور الاداء التنظيمي ، و يمكن تلخيص اهميتها في النقاط التالية :

- بناء احساس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الاداء المتميز و العمل المثابر و الاشخاص البارزين في المنظمة
- ايجاد شعور بالتوحد / حيث توحد الثقافة السلوكيات ، و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و معايير الاداء المتميز
- تطوير الاحساس بالعضوية و الانتماء : و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم

➤ زيادة التبادل بين الاعضاء : و يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الادارات المختلفة و الجماعات<sup>1</sup>

#### 6- وظائف ثقافة المنظمة :

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في اربع وظائف رئيسية و هي :

- تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية : ان مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك
  - تسهل الالتزام الجماعي : ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة
  - تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة ، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام
  - مشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم : فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما .
- و بتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ / الاسمنت الذي يربط افراد المنظمة ببعضهم البعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل<sup>2</sup>

#### 7- عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية : تشمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر

و هي :

- القيم التنظيمية : و هي اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب في بيئة العمل ، و تعمل هذه القيم على توجيه سلوك

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، مرجع سابق ، ص: 316

<sup>2</sup> حسين حريم ، ادارة المنظمات ( منظور كلي ) ، مرجع سابق ، ص: 260 ، 261

الافراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين ، و الاهتمام بإدارة الوقت ، و الحفاظ على مبادى العلاقات الانسانية .

● المعتقدات التنظيمية : و هي افكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، و كيفية انجاز الاعمال و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات اهمية المشاركة و المساهمة في العمل الجماعي ، و السعي الدائم لتحقيق اهداف المنظمة

● الاعراف التنظيمية : و هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية و مفيدة مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الاب و الابن في نفس مجال العمل ، و يفترض ان تكون هذه الاعراف مكتوبة و واجبة الاتباع .

● التوقعات التنظيمية : و هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الافراد او المنظمة كل منها من الاخر خلال فترة العمل في المنظمة<sup>1</sup>

و يعرفها (شافاريتز ) انها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة و هي شيء مماثل او متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الاشياء غير الملموسة كالقيم و الاعتقادات و الافتراضات و المدركات الحسية ، و اشكال سلوكية و اشياء من صنع الانسان ، و انماط سلوكية ، انها القوة غير المرئية و غير الملحوظة و التي تكون دائما وراء الانشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها و رؤيتها ، اما (Schein) فيعتبرها بمثابة الطقوس ( الممارسات ) السلوكية الناجمة عن التفاعلات بين الافراد و استخدامهم اللغة و الطقوس حول ماهية السلوك و الاعراف التي تظهر في جماعات العمل و القيم السائدة داخل المنظمة و الفلسفة التي توجه سياسة المنظمة و المناخ داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ، ص : 168 ، 169

<sup>2</sup> بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة ( دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و

كفاءة الاداء ) مرجع سابق ، ص : 71

● البناء التنظيمي : فهو بناء يعكس طبيعة العلاقات بين الوحدات و الفعليات ، و هو اداة لتكوين الثقافة ، فنجد ان البناء الهرمي الالي يعكس ثقافة المؤسسة العسكرية و هو ملائم لها ، في حين يختلف البناء في المنظمات الفنية او الطبية ، فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة لو انه اعتد تنظيم المؤسسة العسكرية<sup>1</sup>

و يذهب فريق اخر من الباحثين الى الاهتمام بالتكوين الدقيق للثقافة المؤسسية و ذلك باعتبارها مزيج من العناصر التالية :

أ- مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين افراد المؤسسة ، و التي قد تكون غير مكتوبة ، يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد و القيم التي تشكل كيفية تفكير اعضاء المؤسسة و ادراكاتهم بما يؤثر على اسلوب ملاحظتهم و تفسيرهم للأشياء داخل و خارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الادارة و اسلوبها في تحقيق اهدافها و استراتيجيتها

ب- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات افراد المؤسسة فيما بينهم ومع الاطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ، و يمكن ان تكون نقطة قوة ( ميزة تنافسية ) او نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك افراد المؤسسة .

ج- نتاج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار و التميز في الاسواق و التجديد و الابتكار و القيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة و العمل الجاد و احترام الاخرين

د- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال العادات و القيم و الاعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة و هذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم و المؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها .

<sup>1</sup> حسين احمد الطراونة ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 298 ، 299

هـ- ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الافراد و الجماعات في وقت محدد و يتم العمل من خلالها

ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتھا التنافسية و تؤثر على سلوك اعضائها و تحدد كيفية تعامل اعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض و مع الاطراف الموجودة في بيئة اعمالھا.<sup>1</sup>

و كما يرى (BroUttal) انھا منظومة معقدة جدا مكونة من القيم و معايير المتشابهة لدى كل افراد المنظمة و هي المسؤولة عن انتاج جميع انواع الممارسات الاجتماعية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

وتعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر او المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الافراد داخل المنظمة ، و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الافراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة ، و التي تؤثر على اسلوب ملاحظة و تفسير الاشياء بالمنظمة ، حيث تظهر اهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة و تحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء او المرؤوسين ، و التي يمكن قسيمھا الى مجموعتين رئيسيتين كما يبين الشكل التالي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوحنية قوي ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة ( دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و

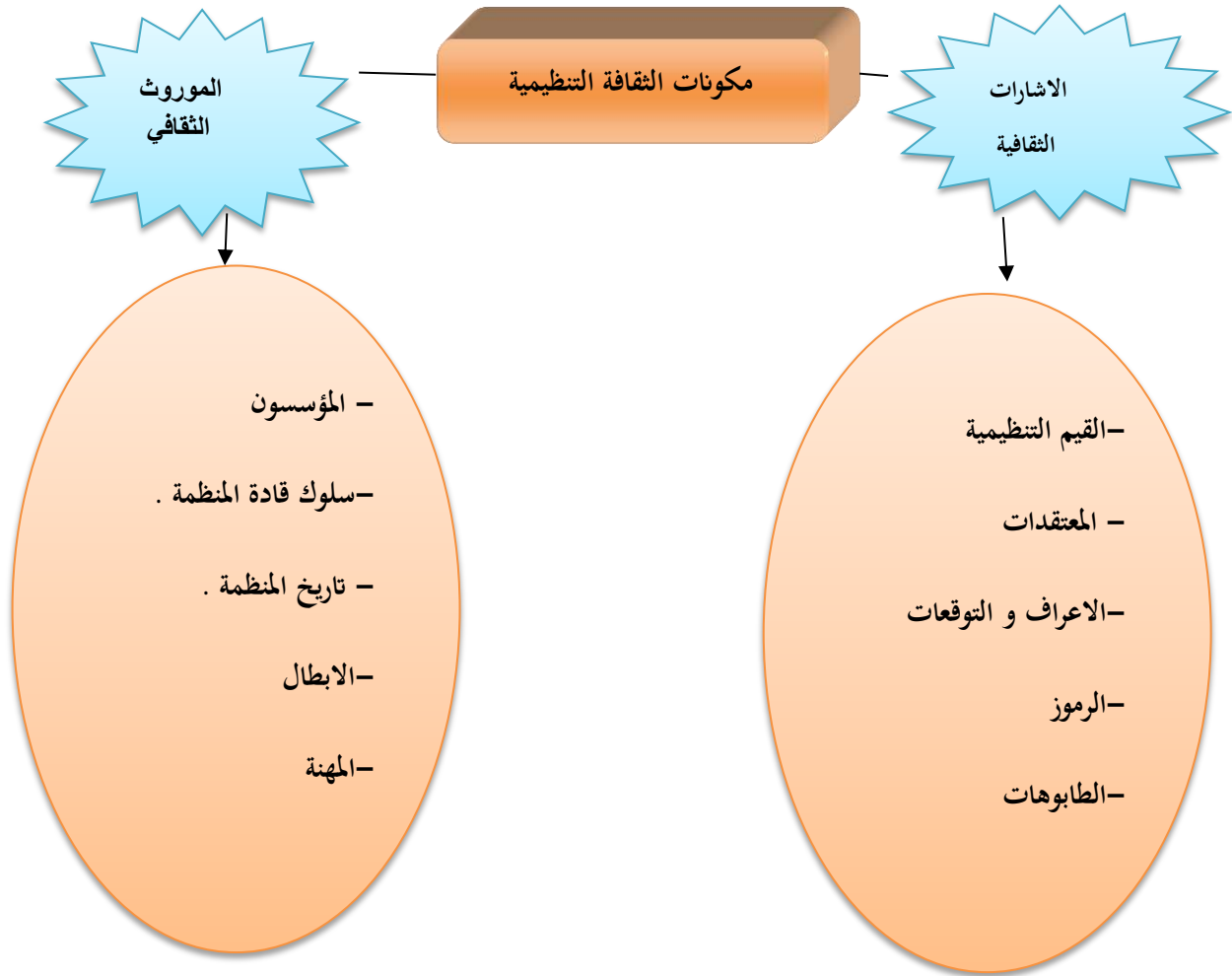
كفاءة الاداء ) ، مرجع سابق ، ص: 71

<sup>2</sup> Bro Uttal: the corporate culture , in fortune , October N° 17, 1983, PP 60-71.-

<sup>3</sup> بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 78



شكل رقم 13 : يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر : بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة -

شركة بيبسي الجزائر ، مرجع سابق ، ص: 79

- الاعراف و التوقعات : يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة .

اما التوقعات التنظيمية : فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منها من الاخر خلال فترة

عمل الفرد في المنظمة ، و مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الاخرين ، و المتمثلة في الاحترام و التقدير المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية .

**- الرموز :** و هي عبارة عن اشارات متميزة مثل الشعارات ، و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة اضافة الى نمط اللباس و النمط المعياري ( شكل المباني و تهيئتها ) ، كيفية ادارة الوقت ، اللغة المستخدمة داخل المنظمة .

**- الطابوهات :** و هي كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية و تعرقل نشاط النظام ، كالمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة ، و يمكن القول بان الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى اداء المنظمة<sup>1</sup>

#### **- الاساطير و تاريخ المؤسسة :**

تشمل اهم واكبر الاحداث التي شهدتها المؤسسة منذ تأسيسها ، و هذه الاحداث قد تكون نجاحات او اخفاقات<sup>2</sup>

و هي كل ما يروى من قصص و حكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الافراد دون خضوعها الى الاستفسار بل تدور كما هي ، فهي عبارة عن احداث ماضية الهدف منها نقل او تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن اشخاص غير محددين سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية ، و يسمون الاشخاص الذين تنسب اليهم هذه الاساطير بإبطال المنظمة .

#### **- الطقوس الجماعية و الاحتفالات :** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة

للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل : اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف

<sup>1</sup> وديب دنيا ، مرجع سابق ، ص:80

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سابق ، ص: 192

جديد ، الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، و تعرف الطقوس الجماعية بانها ( التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة و مبرمجة ) و ذلك بهدف تأمين و نقل مجموعة من القيم الى العاملين اضافة الى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة ، كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف اهمها :

- التأكيد على القيم المشتركة و تعمل الطقوس على احداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع .

اما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من اجل مكافاة العاملين او تشجيعهم ، حيث تقام في مناسبات معينة ، تستطيع الادارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين اعضاء المنظمة و الاشادة بالعاملين المتميزين مما يؤدي الى خلق جو من التنافس بين العاملين ، وهذا يؤدي حتما الى تحسين ادائهم الفردي <sup>1</sup>.

#### -الموروث الثقافي للمنظمة :

و يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي :

- المؤسسون : ان ثقافة المنظمة ما هي الا نتيجة لثقافة الاعضاء المؤسسين ، حيث نجد ان في الواقع العملي العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك انهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقى معتقداتهم سلوكياتهم طرق تسييرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة .

- سلوك قادة المنظمة : يعتبر سلوك القادة من اهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لان العاملين سيدركون ان من افضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ، و يجب التأكيد على ان العاملين يتأثرون بما يفعله القادة اكثر مما يقولونه ، حيث ان هناك اتفاق كبير على ان ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة واسعة بواسطة الادارة العليا .

<sup>1</sup> بوديب دنيا ، مرجع سابق ،ص، ص: 80 ، 81

- تاريخ المنظمة : و هو كل ما يتعلق بسلسلة الاحداث الهامة و البارزة في حياة المنظمة و كان له تأثير على الاشخاص ، الهياكل ( قانونية داخلية ) ، التواريخ الكبرى ، المحيط ، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد المعايير مرجعية تاريخية للأداء

- الابطال : و هو كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة و نجح في غرس بعض قيمه و اعرافه داخل المنظمة ، عادة ما يكون مؤسس او رائد تنظيمي ، تروى عنه القصص او الاساطير التي يتداولها العمال .

- المهنة : و يطلق عليها كذلك الحرفة ، و هي مجموعة المعارف التي يجيدها الافراد بالمنظمة ، حيث تشمل كل من التكنولوجيا ، المعرفة بالأسواق ، المقدرة التنظيمية ... الخ ، و التي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الاعمال ، بالإضافة الى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط ، و يقاس ذلك بمدى اتقان العمل في مجال معين من النشاط<sup>1</sup> و يعتقد (schein) ان هناك مكونات كفيلة بتعزيز الجانب الثقافي داخل المؤسسة يدرجها فيما يلي :

- الهيكل التنظيمي .
- الانظمة و الاجراءات .
- مجال المباني و الواجهات .
- التاريخ و الاساطير حول الاحداث المهمة و الاشخاص .
- الجوانب الرسمية التي تأخذ بعين الاعتبار عند رسم السياسات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوديب دنيا ، مرجع سابق ، ص: 81 ، 82

<sup>2</sup> بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة ( دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و

كفاءة الاداء ) ، مرجع سابق ، ص : 72

- السلوك الروتيني : الذي يعكس التفاعلات اليومية بين العاملين و الطقوس العمل و اللغة السائدة بين العاملين بالمنظمة
- المناخ : و يتضمن نوعين من الحدود وهما الحدود المادية مثل التصميم الهندسي للمكاتب و الادارات و الحدود النفسية مثل اساليب التعامل مع الغير من خارج الشركة<sup>1</sup>
- و يرى اخرون ان هناك عدة عناصر تميز ثقافة مؤسسة عن اخرى ، ومن اهم هذه العناصر ما يلي :
- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية و حرية تصرف
- درجة وضوح الاهداف و التوقعات من العاملين
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الادارة العليا للعاملين
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات و احكام الاشراف الدقيق على العاملين
- مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية
- طبيعة انظمة الحوافز و المكافاة ، و فيما اذا تقوم على الاداء او على معايير الاقدمية و الوساطة
- درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر
- معارضة
- طبيعة نظام الاتصالات ، و فيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي او نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية ( المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ) ، مرجع سابق ، ص: 88

<sup>2</sup> حياة صاولة ، امثال العمل لثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص: 40

## 8- العلاقة بين الثقافة الفاعلية التنظيمية :

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك و التزام العاملين بها ، فكلما كانت القيم التنظيمية الاساسية مشتركة و مقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة التنظيمية ، و هذه ميزة التنظيمات المستقرة و القوية ، و التي بفضل ذلك تكون قادرة على توفى مزايا عمل مادية و معنوية للعاملين و تجعلهم اكثر ولاء و انتماء لها ، و مثال ذلك الادارة اليابانية التي اثبتت على انها قادرة على كسب ولاء الموظفين و انتماءهم للعمل و استطاعت بفضل ذلك ان تتطور اقتصاديا حتى اصبحت دولة اقتصادية عظمى ان لم تكن الدولة الاعظم ، و تتطلب الفاعلية التنظيمية توافق الثقافة و تناغمها مع الاستراتيجية ، و البيئة و التكنولوجيا ، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فان الاستراتيجيات المبادرة و الهجومية تتناسب مع البيئة الديناميكية و التي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة و اخذ المخاطرة و قبول الاختلاف و التعددية ووجود مستوى عالي من التنسيق الافقي و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الادارية ، و على العكس من ذلك فان الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على زيادة الانتاج و على تحقيق الكفاية و تتناسب مع البيئات المستقرة ، و تنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على احكام الرقابة و تقليل المخاطرة ، و عدم قبول الاختلاف ، اما على مستوى التوافق مع البيئة الداخلية و القيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة ايضا ، فالتكنولوجيا البسيطة و الروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، و مع ثقافة تنظيمية تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات و تسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية ، اما التكنولوجيا المتطورة المعقدة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف و تنجح في ثقافة تؤكد على المبادرة الذاتية و الانضباط الذاتي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، مرجع سابق ، ص ، ص : 376 ، 377

## 9- انواع ثقافة المنظمة :

تأخذ ثقافة المنظمة صورا و اشكالا مختلفة ، لكنها تقدم في جلها تفسيراً لفسيكسائها الكامن و الظاهر المتصل بذات المنظمة و افرادها و بيئتها ، و المهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها ، و التميز بين مستوياتها ، و تحديد اولويات الهيمنة فيها ، و درجة تراكمها المتصاعد المتزايد و ما تحويه من انماط ثقافية ، و استدلالا بذلك فان ثقافة المنظمة تتنوع وفق اسس تصنيفها و تحليلها و هي كالتالي :

- ثقافة قادرة على التكيف : حيث اوضح ( دافت ) ان التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية ، اذ يتوقف نجاحها على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية ، و هو ما يعني ان القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة ، و تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير اشارات و تحديات البيئة و ترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة ، تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة و يتخذ القرار بحظر عالي
- ثقافة الانجاز : و هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية و مبادأة الفرد و الانجاز ، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة و معينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة و سرعة التغير فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية و العدائية و المبادأة الفردية و امتلاك الارادة للعمل طويلا و بمشاركة لإنجاز النتائج
- ثقافة الارتباط : و هي ثقافة تضع قيمة اعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية ، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين و مشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغير بالحاجات من البيئة ، و تضع هذه الثقافة قيمة اعلى لمقابلة

حاجات العاملين ، يسود المنظمة مناخ الابداع و التعاون ، و بناء الاعتبار لكل من العاملين و الزبائن و العمل على تجنب و تجاوز اختلافات المكانة ، فمثلا تعمل شركة كوكا كولا على اشاعة ثقافة الارتباط كونها احد محددات نجاحها

● ثقافة التناسق و الثبات : و هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم و المكافآت ممنهجة و عقلانية و نظامية الطريق للقيام بالأشياء ، تمثل ثقافة الثبات ، و يكون التركيز داخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة ، تتبع القواعد و القيم ، تكون الثقافة داعمة و المكافآت ممنهجة و عقلانية تدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال و يمكن ان تكون جميع الفئات الاربعة لثقافة المنظمة ناجحة ، فضلا عن امتلاك المنظمات قيما تضعها بفئة معينة بدرجة أكبر من غيرها ، وهنا تبرز ضرورة التأكيد النسبي على مختلف القيم الثقافية انما يعتمد على حاجات البيئة و تركيز المنظمة ، فالمديرون مسؤولون على غرس القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها<sup>1</sup>

### 10- خصائص ثقافة المنظمة :

انطلق ( روبين جيدي ) 2007 من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير الى انها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الاعضاء في تمييز منظماتهم عن المنظمات الاخرى ، و يقوم هذا النظام على مجموعة من الخصائص الاساسية التي تصف قيم المنظمة حيث شكلت تلك النظرة اساس البحث عن سعة خصائص اولية تصف قيم المنظمة و الصورة الاجمالية ، و يستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة و تكمن تلك الخصائص فيما يلي :

✓ -الابداع و اسلوب التعامل مع الخطر : تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لان يكونوا مبدعين و مبتكرين و لهم اسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر .

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 28 ، 29 ، 30



- الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل و تحليلها و الانتباه اليها و الاهتمام بها .
- توجه النتيجة: تصف كخاصية درجة تركيز الادارة على النتائج بدلا من الاساليب و العمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج .
- توجه الافراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الادارة قراراتها اخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الافراد داخل المنظمة .
- توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها انشطة العمل بمنطق الفريق و روحه بدلا من الافراد.
- العدائية: تصف كخاصية درجة عدائية و تنافسية الافراد بدلا من ان تنجز الاعمال بيسر و تعاون .
- الاستقرار: تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها انشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة<sup>1</sup>.
- ✓ و يرى الدكتور ( مصطفى محمود ابو بكر ) ان ثقافة المنظمة تمتاز بالخصائص التالية :
- ✓ الثقافة نظام مركب: حيث انها تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع او المنظمة او ثقافة المديرين ، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :
- ✓ الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم و الاخلاق و المعتقدات و الافكار.
- ✓ الجانب السلوكي: عادات و تقاليد افراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة

<sup>1</sup>نعمة نفس المرجع السابق ، ص ، ص : 37 ، 38

- ✓ الجانب المادي : كل ما ينتج اعضاء المجتمع من اشياء ملموسة كالمباني و الادوات و المعدات و الاطعمة و ما الى ذلك
- ✓ الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، من ثمة فأى تغيير يطرا على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث ان ينعكس اثره على باقي مكونات النمط الثقافي
- ✓ الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر : حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الاجيال عن طريق التعلم و المحاكاة ، و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال الى مكوناته من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص
- ✓ الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما هي عليها ، و لا تنتقل بطريقة غريزية ، بل انها في تغيير مستمر ، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة
- ✓ الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب اخر<sup>1</sup>

و بالرجوع الى تعريف ثقافة المؤسسة من منظور علماء اجتماع المؤسسة **كرونو سان سوليو و فيليب برنو** فهم يتبنون تعريف الثقافة الذي قدمه **ميشال كروزيه** على انها القدرة على العمل و الفعل جماعيا و هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة ان يجدوا الطرق و الوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم و توجهاتهم مع بعضهم البعض بالطريقة التي

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصر ، مرجع سابق ، ص: 407

تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية او وليدة ظروف انية ، بل هي وليدة قواعد وضعها الافراد لهذا الغرض و حسب هذا التعريف فان ثقافة المؤسسة تتميز بالخصائص التالية :

✓ انها ليست حتمية و لا تشكل ضغطا خارجيا على الافراد تحدد و تطبع سلوكياتهم بل ان الثقافة هي نابعة من القدرة الابداعية للفاعل في علاقته بالآخرين و بالمحيط التنظيمي الذي هو موجود فيه ، فهذه القدرة الابداعية و هذه الاستقلالية هي التي تعطي لنا في النهاية هذا الشكل التنظيمي .

✓ ان المنظمة بصفقتها تشكل بنائي تنظيمي اوجده الفاعلون يعتبر بذلك الوسيلة التي وضعها هؤلاء من اجل ضبط تفاعلاتهم بالقدر الذي يسمح لهم بالحصول على التعاون الضروري لتحقيق اهدافهم المشتركة .

✓ ان الحلول التي اوجدها الفاعلون ليست اجابات ميكانيكية لعوائق خارجية بل هي اجابات ابداعية نابعة من القدرة الذاتية لهم لانهم يتميزون بدرجة من الاستقلالية و لا تحكمهم أي حتمية خارجية .

و على العموم فان الثقافة بهذا المعنى يكون هدفها ايجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة ، و ذلك بصورة اتفافية و مستقرة نسبيا فهي ذات غرض عملي يجعل من ايجاد الحلول للمشاكل شيئا اجرائيا روتينيا و انتاج جماعي بالاتفاق العلني او الضمني ، و ليست عملية يضبطها النظام الرسمي القائم لأنه مهما يكن فان النظام الرسمي هو دائم في حالة متأخرة عن الوضعيات المستحدثة في كل لحظة و التي يجب على العمال ان يجدوا لها الحلول عن طريق العلاقة التي تجمعهم و اتفقاتهم المستمرة و الدائمة و حسب رنو سان سوليو ان ثقافة المؤسسة هي محصلة لثلاث عوامل رئيسية .

- الثقافة السابقة للعامل و التي يمكن ان تكون مرتبطة بجنسه رجل او امرأة او انتمائية ريفي او حضري بالثقافة المهنية السابقة التي يكون قد حصل عليها في مؤسسات اخرى
- الوضعية المهنية داخل المؤسسة و التي تتضمن الفئة الاجتماعية و المهنية التي هو مصنف فيها و كذا شكل تنظيم العمل
- علاقات السلطة و التبعية التي تحكمه داخل المؤسسة و ما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة او بالآخرين ، فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة و نوعية ليس حسب المؤسسات فحسب ، بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل المؤسسة و هذا ما توصل اليه **رنو سان سوليو** في الدراسة التي اجراها عن هوية العامل في العمل<sup>1</sup>
- و من خلال هذه التعريفات نستنتج الخصائص التالية التي تشير الى مفهوم الثقافة التنظيمية \* تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة ، فهي الروح الذي يثري الجسد و يدعم الركائز التنظيمية
- ✓ الثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية ، تتمثل في القيم و المعتقدات و الافتراضات و معايير السلوك التي يجمع عليها جميع افراد المنظمة .
- ✓ الثقافة التنظيمية تشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة و المديرين ، وذلك من حيث توجهاتهم نحو اساليب و نظم العمل و انماط اتخاذ القرارات و حل المشكلات و نظرتهم تجاه معايير الانجاز و الفعالية كما انها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها .
- ✓ الثقافة التنظيمية مكتسبة ، اذ لا تنتقل من فرد الى اخر داخل المنظمة بطريقة فطرية او غريزية و انما تكتسب من خلال التعلم و التقليد المحاكاة و التدريب .
- ✓ الثقافة التنظيمية متفردة ، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات .

<sup>1</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، المرجع السابق ، ص ، : 230 ، 131

- ✓ الثقافة التنظيمية نظام مركب ، بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و إنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الافراد المنتمين اليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة<sup>1</sup>.
- ✓ ترتبط بالجماعة في المنظمة ، فلا تكون الثقافة في فرد ، و لكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما .
- ✓ انها مشتركة فالأساس في الثقافة ان تكون مشتركة بين اغلب افراد المنظمة ، اهي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي تمثل شخصية المنظمة .
- ✓ هي ظاهرة اجتماعية النشأة ، و ترتبط بالتفاعل بين اعضاء المنظمة من جانب ، و البيئة المحيطة بها من جانب اخر ، أي انها انعكاس لثقافة المجتمع
- ✓ انها مكتسبة فهي ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي
- ✓ انها متشابكة ، فكل اجزائها ترتبط بقوة بالأجزاء الأخرى
- ✓ انها ظاهرة ترتبط بالزمان ، فالثقافة لا توجد و لا تتخلق في لحظة ، بل تتكون على مدار من الفترات الزمنية ، حيث انها تراكمية ، و لذلك فان استقرار المنظمة ، هو الاساس لتكوين الثقافة التنظيمية ، حيث يتم في فترات الاستقرار تكوين افتراضات ، و القيم الاساسية و التي تحدث تغييرات في ثقافة المنظمة نتيجة التغييرات البيئية الجوهرية ، او نتيجة للازمات التي تمر بها المنظمة ، او لحدوث تغييرات جوهرية فيها ، و غالبا ما تبدأ هذه

<sup>1</sup> بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 65

التغيرات في المظاهر العلنية لكونها أكثر مستويات الثقافة التنظيمية قابلية للتغيير ، ثم تنتقل بعد ذلك الى المستويات التالية للثقافة ، و تأخذ عملية التغيير هذه فترات زمنية متفاوتة<sup>1</sup>

كما يضيف الدكتور ( بلقاسم سلاطية ) في خصائص ثقافة المنظمة أنها :

- الثقافة عامل للتمايز و التماسك
- الثقافة حقيقة تنظيمية
- الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة
- ارتبط اهتمام المسيرين بالثقافة كظاهرة تنظيمية بتحولها الى مشكلة ينبغي التعامل معها
- تتجسد ثقافة المؤسسة من خلال جملة من الملامح و التفصيل ( طبيعة الأنشطة الانسانية ، العلاقة بالبيئة ، طبيعة العلاقات الانسانية ، درجة التجانس و التمايز )
- يرتبط البعد الثقافي للمؤسسة بخصائصها الثقافية
- ليست الثقافة شيئا تشكله هيئة التسيير حسب طريقتها و نهجها و نمطها
- تشكل القيم الاجرائية وحدها الحقائق التي تكون ثقافة المؤسسة و تحدد سلوكيات الافراد
- وجدت الثقافة قبل مجيء اغلب الافراد الذين يشكلون المؤسسة حاليا
- يعتبر الافراد في المؤسسة حاملين للثقافة التي تبدو في الواقع مستقلة عنهم
- يرتبط التغيير العميق لسلوك الاجراء بتغيير ثقافة المؤسسة
- تحكم القيم سلوك الاجراء في ممارساتهم اليومية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زولبخة بومدين ، اسلوب العمل بالفرق و اثره على الالتزام التنظيمي ( دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية - مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط نموذجا ) ، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم و العمل ، جامعة عمارة نليجي الاغواط ، 2013 / 2014 ، ص: 112

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطية ، ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ( التصور و المفهوم ) مرجع سابق ، ص: 38

### 11 - ابعاد الثقافة التنظيمية :

الثقافة ان الحديث عن ابعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين و الادارة من جهة ، وبين العاملين و الادارة و الزبائن او العملاء من جهة اخرى و نختصر ابعادها فيما يلي :

➤ البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية : اجمع العديد من الباحثين على ان الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الاساسية و القيم و القواعد و السلوك و النتاج الانساني المشترك بين لأعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها ، و تمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب و ترك ما هو غير مرغوب ، و لتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة و الطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء و الموردين و المنظمات الاخرى ، بمعنى اخر فان الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين اعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل و بالتالي يحفز الافراد على الرقي و التحرك التنظيمي باعتبارها اسلوب من اساليب المكافآت و الحوافز .

➤ البعد التسيير للثقافة التنظيمية : ان التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في ادارة المنظمة و توجيهها نحو تحقيق الفعالية ، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية و البشرية الى حد اعتباره فنا و مهارة ، لكن هذا الفن و المهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل و امكانياته النفسية و المعرفية التي تظهر في سلوكياته و تصرفاته و تدعمها في ذلك اتجاهاته و قيمه و ما يعززها من وجود ثقافة تنظيمية قوية و ايجابية تدعم هذه المهارات و الاستعدادات و تعطي الجانب الرسمي و التنظيمي اهمية في التسيير

➤ البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية : ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي بصورة جوهرية حرية تعلم ، و عملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة استراتيجية و قدرة حيوية في الانتاج و التطوير و الابداع التكنولوجي ، ان الوعي بثقافة المنظمة و ادارة هذه الثقافة

بطريقة جيدة تساعد في تصميم و تطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة ، فالثقافة ترتبط بإدارة الاستراتيجية بقوة فالتعديل في احدهما لا بد و ان يؤدي الى الحاجة لتعديل في اخرى ، فمعتقدات و قيم و تقاليد و فلسفة الادارة العليا يجب ان تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية

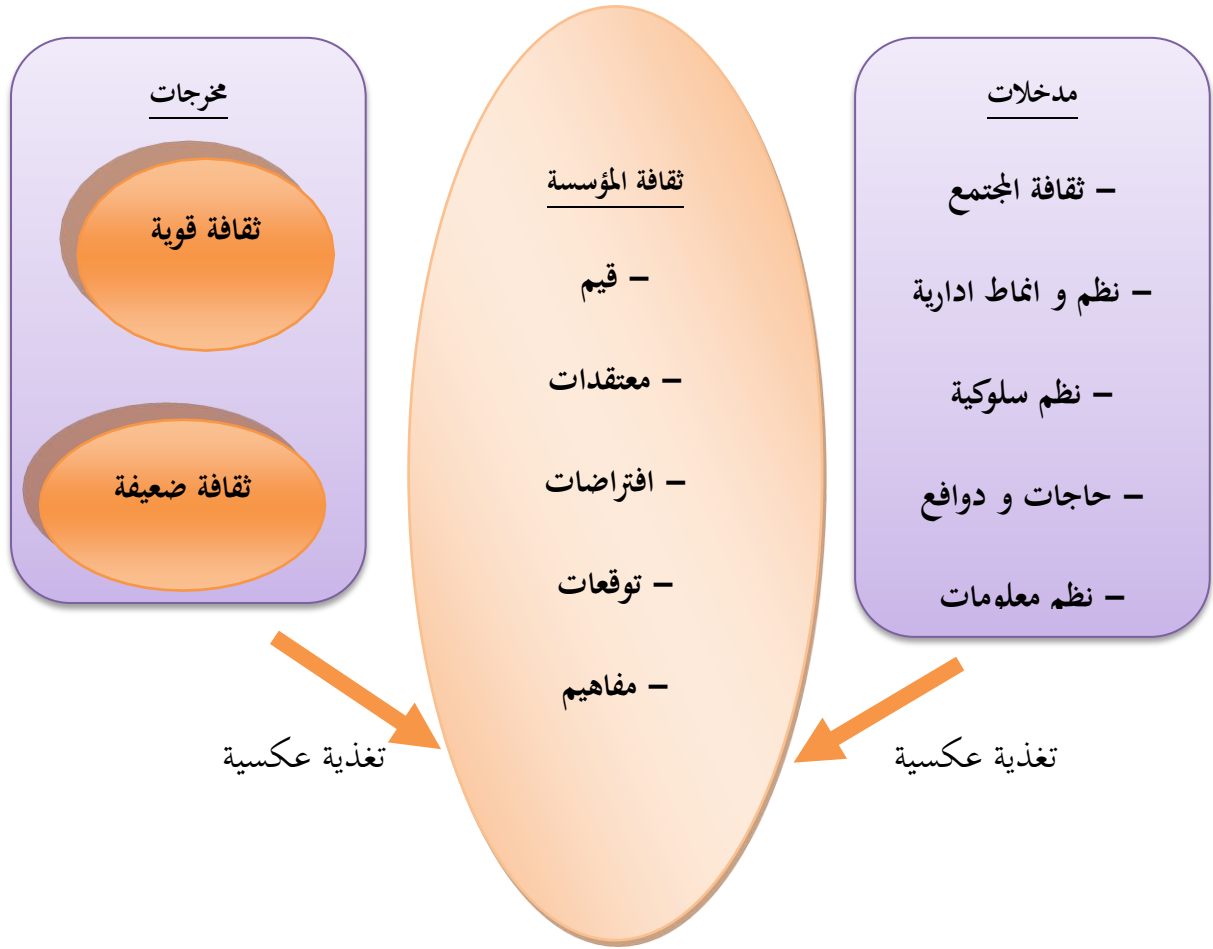
➤ البعد التنافسي للثقافة التنظيمية : ان الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية و تؤثر على سلوك اعضائها و تحدد كيفية تعامل اعضاء المنظمة مع بعضها البعض و مع الاطراف الموجودة في بيئة اعمالها ، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و اسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الاخرى من خلال المساهمة في الاستقرار و التميز في الاسواق و التجديد و الابتكار و الاستعداد للمخاطرة و العمل الجاد و احترام الاخرين ، وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد و ضمان الولاء الالتزام و بمعايير و تقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن و العملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الاخرى

➤ البعد التغيري للثقافة التنظيمية : تبحث ادبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في اهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا اساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم ، و تعاملت هذه الادبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم ، حيث تحتل الثقافة التنظيمية مكانة مميزة في التغيير و التطوير التنظيمي ذلك لان المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف ، و بغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم و فعاليته ، ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية و الديناميكية يمكن القيام بالتغيير الطويل و القصي الامد و باقل التكاليف ، و كلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من افكار و مبادئ كلما كانت التكاليف اكثر و نسبة نجاح



مشروع التغيير اقل ، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري<sup>1</sup>

شكل رقم 14 : يوضح ان الثقافة التنظيمية هي عبارة نظام



المصدر : بو ديب دنيا نفس المرجع السابق ، ص: 64

## 12- ادارة الاستراتيجية ضمن النموذج الثقافي للمنظمة:

حيث يعتمد مدى تقدم الدول و المؤسسات بصورة جوهريه على منهج الادارة التي تتبعه و هي بصدد بلورة رؤيتها و صياغة رسالتها و وضع مهامها و تصور اهدافها و التوظيف

<sup>1</sup> بوالشرس كمال ، الثقافة التنظيمية في العلوم السلوكية و الادارية ، مرجع سابق ، ص-ص: 69 ، 75

الامثل لمواردها ، و قد شهد عصرنا الحالي تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات و التطورات العلمية و التقنية السريعة و المستمرة و امام تلك التحديات المحمومة اضحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة تلك التغيرات الحصلة سواء على المستوى الخارجي من منافسة و تغيرات داخلية كالتغيرات القيمة التي اكتسحت المستوى الخارجي ، حيث وجد الباحثون ضالتهم في اسلوب الادارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة ، و يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة و تطوير ادائها<sup>1</sup>

#### أ- الثقافة التنظيمية عامل لتشكيل الهوية المهنية :

حسب منظور نظرية سوسيولوجية المؤسسة ، فان هذه الاخيرة تصبح هيئة للتنشئة الاجتماعية ، أي مكان لغرس قيم و معايير تعطي للعامل في نهاية المطاف شخصيته الفردية و الاجتماعية ، أي تنمي فيه روح الانتماء الى مجموعة معينة ، كما يرى ذلك **كلود دوبار** Dubar . في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية و المهنية " ان التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب او بناء لهوية معينة ، و التي تعني تنمية روح الانتماء و بناء علاقات مع الاخرين في العمل " اي اعطاء للعامل شخصية الانا و شخصية الانتماء الى الطرف الاخر ، فالميزة الحاسمة التي تميز الانتماء الى مجموعة حسب **فيليب برنو** Bernou . ph هو حصول الفرد او العامل على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي اليها ، هذه المعرفة الحدسية تعني ان العامل اخذ على عاتقه ماضي و حاضر المشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي اليها .

<sup>1</sup> محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، تخصص اقتصاد ، جامعة

و حسب فيليب برنو ان هناك ثلاث اليات اساسية يتمكن من خلالها العامل ان يتحصل على هوية من المؤسسة التي يعمل فيها و هي :

**-التكوين :** ان التكوين اذا تم اعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف اعطاء العامل قناعة راسخة بان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها ، و ان تطوره مرتبط بتطورها ، و بذلك يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال ، هذا لا يعني بان مضمون التكوين يجسد فقط قيم و قناعات الهيئة المديرة في المؤسسة ، بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته و لكن لا بد ان يكون ذلك ترجمة حقيقية و تعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها

**-الخبرة المهنية :** ان الهوية يمكن تشكيلها و تشريتها للعامل من خلال حياته المهنية في المؤسسة فرونو سان سوليو قد بين في كتابه الهوية في العمل بان :

- لعلاقات السلطة و القيادة تأثير على سلوك العامل و ثقافته في العمل .
- الوضعية التنظيمية و المهنية كذلك لها دور في تحديد الهوية و الشخصية المهنية و الاجتماعية للعامل في العمل بل اكثر من ذلك ، قد بين ان ممارسة مهنة معينة او التحكم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه بالآخرين ، اي ان كفاءة العامل في انجاز عمله مرتبط بدرجة و طبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه بالآخرين ، و هذا ما بينته دراسة قام بها **التهامي بن الشيخ** حول العلاقة بين التشكل الاجتماعي و الروابط الاجتماعية في العمل ، و بين التطور التكنولوجي و الابداع العلمي بحيث اراد ان يبين كيف ان علاقات العمل و العلاقات المهنية عندما تكون مبنية على الرابط الاجتماعي و ليس على اساس تقسيم العمل بالمنظور التايلوري تلعب دورا كبيرا و حاسما في بناء مجتمع علمي مبدع ، و ليس تقسيم العمل كما كانت تعتقد النظرية التايلورية .

- القبول من طرف الآخرين : حيث ان كثير من الباحثين بينوا ان هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء و تشكيل الهوية بحيث لا يمكن ان تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون ان تعترف او تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها حسب رونو سانسوليو ان الافراد و المجموعات تبحث دائما على الحصول باعتراف الآخرين لها ، لان القضية هي قضية وجود اي شخص يمكن ان يدخل في صراع مع الآخرين من اجل اعتراف المجموعة به و اثبات وجوده بذلك ، فان كان اعطاء الهوية و تشكيل مجموعة الانتماء هو اساس من اسس بناء الروابط الاجتماعية في اي مجال تنظيمي و ان المؤسسة اصبحت تشكل هذا المجال التنظيمي المنتج للروابط الاجتماعية ، و السؤال المطروح هنا ، ما هي العوامل التي تجعل من هذه الروابط الاجتماعية تدوم و تستمر مع مرور الزمن ؟ اي ما هو الاسمنت الذي يبقى على هذه الروابط قائمة و مستمرة عبر الزمن بطبيعة الحال هي الثقافة<sup>1</sup>

### ب- الثقافة التنظيمية كموجه للأفعال من منظور الفعل الاجتماعي :

#### ● المؤسسة كعون اقتصادي :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كعون اقتصادي ، لان مهمتها الاساسية انتاج السلع و الخدمات من اجل بيعها للغير ، و للقيام بهذه المهمة تعمل على جمع و ترتيب وسائل الانتاج من معدات ووسائل تكنولوجية بطريقة منسجمة و منظمة ، و على هذا الاساس يمكن اعتبارها نسق تقني في علاقته مع المحيط ، فبقدر ما يكون هذا النسق التقني الاقتصادي نقطة عبور للتدفقات الداخلية و الخارجية يتطلب تحليلها و فهمها من منطلق المعرفة الدقيقة لخصائص هذا المحيط و مكوناته سواء كانت تقنية اقتصادية اجتماعية او ثقافية ، فعلاقة المنظمة بالمحيط يمكن ان تكون منغلقة على نفسها بسيرها الداخلي ، و عندها تكون سلبية منفصلة

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ( دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر - حالة بايب

غاز غرداية ) ، مرجع سابق ، ص: 229 ، 230 ،

ازاء هذا المحيط ، و يمكن ان تكون متأقلمة ، و يمكن ان تكون كذلك فاعلة و مؤثرة في هذا المحيط عندها يتحدد لها مجال للتحرك و المناورة و تشكل لنفسها درجة من الاستقلالية عن هذا المحيط و عن العوائق التي ينتجها لها ، فبوجود هذه الدرجة من الاستقلالية و التأثير يصبح هذا النسق التقني ليس فقط متأقلم ومنفتح على المحيط ، بل نسق يكون لنفسه اهداف ، و في هذه الحالة يمكن ان نتكلم على استراتيجية المنظمة ، و المجال الاستراتيجي للمنظمة و سلطتها على المحيط ، و بهذه الاقلية تصبح المنظمة قادرة على المساهمة في تحقيق و انجاز المشروع التنموي للمجتمع ، لكن هذه المساهمة تتم في ظروف تنافس و تحالف و الصراع مع باقي الشركاء الاخرين ، فهذه العلاقة التفاعلية التي تؤسسها المنظمة تحدد في نفس الوقت درجة استقلاليتها عن المحيط ، و درجة سلطة هذا المحيط عليها ، فعلى اعتبار كل تقدم تستطيع ان نحكم على أي مؤسسة على انها عون اقتصادي اذا استطاعت فقط ان تضمن بقائها و تتحمل العوائق النوعية التي فرضها عليها هذا المحيط معتمدة في ذلك على خصائصها و مميزاتها الذاتية و الاهداف التي حددتها لنفسها ، لكن لا يمكن اعتبار المؤسسة كعون اقتصادي فقط بل كذلك بنية اجتماعية واقعية<sup>1</sup> .

● المؤسسة بصفاتها شكل اجتماعي ملموس :

تضم المؤسسة بصفاتها نسق اقتصادي مجموعة من الافراد او المجموعات البشرية لهم خصائص سوسولوجية و ثقافية مصنفين في مجموعات مهنية و مستويات هرمية ، هذا يعني ان هناك نسق لتنظيم اجتماعي متضمن لعلاقة السلطة و القيادة من جهة تقسيم للمسؤوليات و المهام بواسطة قواعد تقنية او قانونية محددة من جهة ثانية و يعني ذلك :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ، ص : 154 ، 155

1- ان المنظمة الاقتصادية منتجة لنسق اجتماعي ، لأنها سُكلت و صُهرت من منطلق عقلانيتها و اهدافها و بنائها اجتماعيا و نوعيا يتناسب مع اهدافها ، و يختلف من حيث طبيعة العلاقات و شكل توزيع السلطات و المسؤوليات على البناء الاجتماعي الذي انتجته المنظمات التقليدية كالأسرة و القبيلة ، العشيرة ... الخ .

2- ان هذا النسق الاجتماعي الذي يشكل المنظمة الاقتصادية شكله يختلف عن باقي الانساق الاخرى سواء النسق البيولوجي ام النسق التقني ، لان هذا النسق هو اجتماعي حيث له القدرة على التأثير في نفسه من اجل تغيير نفسه بنفسه ، هذه الخصوصية التي يتميز بها النسق الاجتماعي تجعل هذا الاخير لا يفهم او يحدد فقط بواسطة القواعد و القيم و المعايير و الرموز التي تحكمه و التي يتضمنها النسق الفرعي للثقافة ، بل يتحدد و يفهم و يعتبر بمدى قدرة هذا النسق الاجتماعي على تغيير واعداد تشكيل هذه القواعد و المعايير التي تحكم سلوكيات و اعضاء المنظمة ، فالانساق الاجتماعية بهذا المعنى هي الافعال و النشاطات التي يمكن ان تتجاوز الضوابط و القواعد التي تحكم المنظمة ، ومن هذا المنطلق تظهر الاهمية لفهم الثقافة من هذا المنظور ، لأنها تعبير عن القدرة على الفعل و التغيير و ليس الكفاءة على الامتثال و الاستقرار و الثبات فقط .

فدراسة المنظمة بصفتها تفاعل و فعل اجتماعي منتج لقيم و ضوابط جديدة ، فكل مرة لا يقتصر على القيام بإحصاء فئات اجتماعية موزعة على بعض الخصائص المهنية و العمرية ... الخ ، كما يتم في الديمغرافيا الوصفية بل يتمثل في البحث و التشخيص للمعايير و القواعد التي تحكم مجال الممارسة الاجتماعية و التي تجعل من هذه الممارسات واضحة و يمكن فهمها و التوقع لها في البحث عن القواعد و المعايير التي توجه الافعال و تجعل لها معنى<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ، ص: 155، 156

خلاصة الفصل

و اخيرا يمكن القول ان لثقافة المنظمة اهمية كبيرة جدا لما لها من تأثير على نجاح المؤسسة باعتبارها قيم و معتقدات و مفاهيم متنوعة تعمل على تسطير معالم و اتجاه المؤسسة اذا كانت ثقافة قوية و ناجحة استطاعت تكييف احتياجاتها مع احتياجات عمالها و موظفيها النفسية و الاجتماعية و الثقافية من اجل زيادة الانتاج على المستوى المادي ( السلع و الخدمات ) او على المستوى المعنوي انتاج قيم التواصل و المشاركة و قيم احترام الوقت و ضبطه لصالح خدمة المؤسسة و هذا ما سنتطرق اليه باذن الله في هذه الدراسة من خلال معرفة مدى تأقلم ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مع احتياجات و قيم الموظفين خصوصا قيمة الوقت و كيفية تعامل المؤسسة مع هذه الاخيرة ، و هذا لا يظهر بطبيعة الحال الا من خلال ملاحظة درجة الولاء للمنظمة و الالتزام بالسياسة و الاهداف المبرجمة لمؤسسة اتصالات الجزائر ، اضافة الى ملاحظة مدى التزام العمال و الموظفين بتوقيت العمل من جهة ، و من جهة اخرى الاستفسار عن معنى الوقت لدى المسيرين و كيفية استثماره من اجل الانتاج الخدماتي و التجاري للمؤسسة بحكم طبيعة نشاطها .

# الفصل الرَّابِع

مكانة ادارة الوقت

في المنظمة



قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : ( اغتتم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، و صحتك قبل سقمك ، و غناك قبل فقرك ، و فراغك قبل شغلك و حياتك قبل موتك ) صدق رسول الله

هناك أربع طرق لإضاعة الوقت : الفراغ والإهمال وإساءة العمل والعمل في غير وقته.

### اقوال قديمة خاطئة عن الوقت

- ان افضل طريقة لنتج اكثر هي ان تكون مشغولا و دائما نشيطا .
- اذا عملت اكثر فانك سوف تتغلب على متاعبك
- اذا اردت عملا متقنا قم بالعمل بنفسك
- ان معظم الاعمال اليومية لا تحتاج الى تخطيط
- اذا قمت بمهامك كما ينبغي فانت تستخدم وقتك جيدا

تمهيد :

لقد اهتم الاسلام بالوقت اهتماما كبيرا يفوق اهتمام الامم السابقة ، وظهر ذلك واضحا من خلال الآيات القرآنية و السنة النبوية المطهرة ، اذ ربط الاركان التي بني عليها الاسلام من شهادتين و صلاة و صيام و زكاة و حج بأوقات معلومة محددة ، كما يقول عز و جل ( يسألونك عن الاهلة قل هي مواقيت للناس و الحج <sup>1</sup> ) ( صدق الله العظيم )

وقد حرص رسول الله صلى الله عليه و سلم على اغتنام الوقت و الحرص على استثماره الاستثمار الامثل و اغتنام الفرص لاستغلالها ، و تبين ذلك في حديث ابن عباس ( رضي الله عنهما ) قال : قال رسول الله ( ص ) لرجل و هو يعضه ( اغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك ، و صحتك قبل سقمك ، و غناك قبل فقرك ، و فراغك قبل شغلك و حياتك قبل موتك <sup>2</sup> )

يعتبر الوقت من اغلى الموارد التي يجب استغلالها بكفاءة ، لذلك لا بد من استغلاله في الحاضر و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل ، حيث اصبحت ادرة الوقت من المعايير التي تؤخذ بنظر الاعتبار لتحديد نجاح المدير و فعاليتيه في المنظمة <sup>3</sup> ، حيث يقول **جنيتر ميتر** : ( ان الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة ) <sup>4</sup> ، و هو عنصر من عناصر الانتاج ان لم يكن اهمها ، فالحكم على انجازات الامم و الدول و المؤسسات مرتبط بالاطار الزمني ، فحركة التقدم و التطور حركة دائمة لكل المخلوقات

<sup>1</sup> سورة البقرة ، الآية : 189

<sup>2</sup> ادارة الوقت ، ادارة مكتبية ، المملكة العربية السعودية ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، ص : 09

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان احمد ، ادارة الوقت ( مفاهيم - عمليات - تطبيقات ) ، مرجع سابق ، ص 11 :

<sup>4</sup> دايل تمب ، ادارة الوقت ، سلسلة فن علم ادارة الاعمال ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ، بحوث معهد الادارة العامة للدارة العامة المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الرياض ، 1991 ص : 06

لكن الفارق الرئيس هو في سرعة التقدم و التطور ، و لقد زاد الاهتمام بموضوع ادارة الوقت بشكل كبير في السنوات الاخيرة باعتباره التحدي الاساس الذي يواجه المجتمعات الانسانية ، فقد بدا التركيز على هذا الموضوع في اواخر الخمسينات من القرن العشرين و كانت اول محاولة للكاتب ( جيمس ماكي ) عام 1958 عندما وضع كتابه ادارة الوقت و بعد هذه الفترة بالتحديد ازداد الاهتمام بشكل كبير و بدأت تظهر الكثير من الدراسات و البحوث و المقالات و الكتب في ادارة الوقت<sup>1</sup> ، حيث نلاحظ في معظم المنظمات تنظيم اعمال وفقا لعنصر الزمن او الوقت فيتم تنظيم او تقسيم العمل وفقا لنظام الورديات او نوبات العمل ، فقد تجد المنظمة ان هذا النوع اكثر ملاءمة ( المصانع ) او ضروري ( المستشفيات ) حيث يتم العمل وفقا لثلاث ورديات كل وردية 8 ساعات<sup>2</sup>

حيث تتعاضم مشكلة ادارة الوقت في مجتمعاتنا العربية عندما يراد تحديثها و تطويرها ، فإنها تواجه بعض القيم الاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمات بشكل عام ، حيث تختلف اهمية ادارة الوقت لدى العاملين فيها ، و تبرز مشكلة ادارة الوقت في مختلف المستويات الادارة في هذه و ينعكس على اداء الموظف<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 113 ، 114

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، تنظيم و ادارة الاعمال ، مرجع سابق ، ص : 339

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان احمد ، ادارة الوقت ( مفاهيم - عمليات - تطبيقات ) ، مرجع سابق ، ص :

## 1- مفهوم الوقت:

الوقت في اللغة هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما ، و الزمن في اللغة اسم لقليل الوقت و كثيره ، حيث انه من الصعب تقديم تعريف محدد و دقيق للوقت ، غير انه يمكن ادراك بعض من خصائصه ، اذ رأى علماء السلف ان بالإمكان التعبير عنه بصيغ الماضي او الحاضر او المستقبل ، متجسدا بوجود علاقة منطقية لارتباط نشاط او حدث معين باخر في الوقت ذاته ، و هو امر يمضي بخط مستقيم من نقطة بداية في الوقت الماضي مرورا بالوقت الحاضر الذي هو متجه صوب الزمن المستقبل فيما وراء ادراك البشر ، حيث علمه عند الله عز و جل ، و الوقت يسير دون توقف او انتظار او تبديل او احلال او الغاء او زيادة او نقصان<sup>1</sup> ، ف من الصعب تقديم تعريف محدد و دقيق للوقت ، فمنذ زمن رأى العلماء ان الوقت يمر بسرعة محددة و ثابتة ، و انه يسير بشكل متتابع ، و انه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن ايقافه ، كانه سهم متحرك الى الامام على خط مستقيم مبتدئ من ماض بعيد و متجه الى مستقبل غير معلوم ، الى ما شاء الله<sup>2</sup> ، هو مجموعة من الخبرات الحياتية التي يصل اليها الفرد او المجتمع في فترة زمنية محددة<sup>3</sup> .

كما يعد الوقت وحدة القياس لدوران الارض حول محورها و حول الشمس ، و قد اتفق على تحديد وحدة القياس بالساعة او اجزائها ( الدقيقة و الثانية )<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> خالد احمد الصرايرة ، العمليات الادارية و ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص ، ص : 81 ، 82

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان ، ، مرجع سابق ، 2009 ، ص : 34

<sup>3</sup> محمد ابراهيم محمد ابراهيم ، ادارة الوقت و الذات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، 2009 ، ص : 8

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 314

## 2- اهمية الوقت و قيمته :

الوقت مورد غير بشري له مجموعة من القيم :

➤ قيمة حضارية : احترام الوقت من مظاهر الحضارة ، فنلاحظ ان الدول المتقدمة تحترم الوقت و تحافظ عليه بشدة على مستوى الدولة او على مستوى الافراد ، ومن مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد و الالتزام بها

➤ قيمة دينية : تحرص جميع الاديان على اظهار قيمة الوقت ، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت للصلاة و للعبادة و مواعيد للصيام و ايضا تعاقب الليل و النهار ، و انتظام الشمس و القمر ، فهذا اعظم دليل على ان بيان قيمة الوقت و اهمية تنظيمه ، و مهني هذا ان الدين يركز على الوقت ( كل انسان مسؤول عن وقته و فيما انفقه )

➤ قيمة اقتصادية : الوقت يساوي نقودا من ذهب ، فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة قيمة مادية ، و كل دقيقة يمكن ان يتم فيها عمل يدر دخلا ماديا ، لذلك يرى علماء الاقتصاد ان كل دقيقة تساوي نقودا ، ومن هنا يجب ان نحصر على كل دقيقة و لا نضيع وقتنا هباء دون استثمار له

➤ قيمة تربوية : و تكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد و استغلاله بطريقة صحيحة ، و طرق تخطيط ، كل هذا يمثل في حد ذاته قيمة تربوية عالية تنمي داخل كل انسان الاحساس بقيمة الوقت و كيفية استغلاله في كل ما هو مفيد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم محمد ابراهيم ، ادارة الوقت و الذات ، مرجع سابق ، ص ، ص : 10 ، 11

### أ- أهمية الوقت في القرآن الكريم :

الوقت من اصول و اهم النعم التي انعم الله بها علينا ، و لأهمية الوقت في القرآن الكريم ورد ذكره عدة مرات ، فقد اقسم الله بالوقت قال تعالى : ( الليل اذا يغشى و النهار اذا تجلى ) و قال ايضا : ( و العصر ان الانسان لفي خسر )<sup>1</sup> صدق الله العظيم حيث ان المتأمل لآيات الذكر الحكيم يجد ان القرآن الكريم قد اعتنى بعنصر الوقت ، بل شمله بمفهومه الواسع ( كالدهر و الحين و اليوم و الابد و السرمد و غيرها من مسميات الوقت و يمكن حصر هذه الآيات في اربع معالم رئيسية )

- **الوقت من اصول النعم** : باعتباره نعمة عظيمة امن الله بها على عباده يجب عليهم شكرها و هذه الاليات متمثلة في آيات تسخير الشمس و القمر و الليل و النهار اللذان يعبران بأفصح عبارة عن الزمن الذي نعيش فيه من اوله الى اخره.
- **الاقسام بالوقت** : و المقصود مجموعة الآيات التي اقسم الله بالوقت ليدل على عظم هذا العنصر و تشرفه و اهميته و استغلاله و تتمثل هذه الآيات مسميات الوقت السابقة الذكر التي اقسم الله بها في كتابه .
- **ارتباط الوقت بالغاية من الخلق** : فالإنسان خلق لغاية سامية و هدف مقصود مطلوب ، الا وهو العبادة لله عز و جل و عمارة الارض ، فعبادة المؤمن في الارض تتمثل في اقامة شعائر الاسلام و تحقيقها ، و هذه الشعائر لها صلة وثيقة بالوقت ، فالصلوات الخمس في اليوم و الليلة موقوتة ، و الزكاة تخرج بعد حول كامل ، و شهر الصيام مؤقت برؤية هلاله ابتداء و انتهاء ، و الحج اشهر معلومات ، و هكذا بقية النوافل و القربات اما في الصباح او في المساء او بالغد و الاصال .

<sup>1</sup> ياسر احمد فرج ، ادارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2008 ،

● الوقت و تعاقب الالهة : في تقدير القمر منازل و محور آيات الليل منفعة للعباد ليعرفوا

عدد السنين و الحساب و الشهور و الاعوام ، و قد قال سبحانه و تعالى : ( يسألونك عن الالهة ، قل هي مواقيت للناس و الحج ) صدق الله العظيم <sup>1</sup> .

ب- اهمية الوقت في السنة :

ان احاديث السنة كنوز الامة ، فقد حفلت كتب السنة النبوية الشريفة بمجموعة من الاقوال و الافعال النبوية التي تبين اهمية الوقت و هي تدور في المعاني التالية :

➤ الوقت نعمة عظيمة : فقد قال صلى الله عليه و سلم ( نعمتان مغبون فيها كثير من الناس الصحة و الفراغ ) اي ان كثير من الناس عند ادراك اهمية هاتين النعمتين العظيمتين من المغبون الذي يشتري بأضعاف الثمن او البيع بدون ثمن المثل .

➤ الوقت مسؤولية كبرى : و تتجلى هذه المسؤولية عند السؤال عنها يوم القيامة ( لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن اربع خصال ..... و عن عمره فيما افناه ، و عن شبابه في ما ابلاه ..... ) .

➤ الوقت وعاء العبادة : اي الظروف او الوعاء الذي تؤدي فيه العبادات ، و لا تؤدي الا بمواعيد محدودة و مواقيت معلومة لا تصح الا بها .

➤ الوقت من افعال النبي عليه الصلاة و السلام : فقد كان ( ص ) محافظا على وقته مستثمرا اياه في العبادة و الطاعة مقسما له ما بين حق الله و حق اهله و حق نفسه و حق الناس

➤ تقسيم الوقت و تنظيمه : فالحقوق كثيرة و اداؤها يستلزم تنظيم الوقت و تقسيمها على وجه يضمن اداء الحقوق و مما رواه النبي ( ص ) عن صحف ابراهيم عليه السلام قوله :

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمان الجريسي ، ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و الاداري ، ص- ص: 25 ، 29

➤ ( على العاقل ما لم يكن مغلوبا على عقله ان تكون له ساعات ، ساعة ينجي فيها ربه و ساعة يحاسب فيها نفسه و ساعة يتفكر فيها في صنع الله و ساعة يخلو لحاجته من المطعم و المشرب )

➤ الحث على اغتنام الوقت و التحذير من اضاعته : فمن روائع و عظمة ( ص ) اغتنم خمسا قبل همس شبابك قبل هرمك ، و صحتك قبل سقمك ، و غناك قبل فقرك ، و فراغك قبل شغلك ، و حياتك قبل موتك<sup>1</sup>

### 3- انواع الوقت :

يرى باركنسون ان انواع الوقت كثيرة و متشعبة يصعب حصرها او تحديدها بسهولة و ذلك بسبب كون الوقت ليس مستثمرا بشكل متساو من قبل الافراد و المنظمات و المجتمعات و الامم و الشعوب ، الا انه يعتقد بوجود علاقة بين الوقت و الانجاز ، حيث يقول باركنسون ان وقت الانسان واحد لا يتغير ، وهو وقت متاح للجميع ، بيد ان استغلاله لتحقيق هدف ما يختلف ن شخص او كيان الى شخص او كيان اخر ، و يقسم باركنسون الوقت وفق هذه القناعة الى ما يلي :

● وقت الضياع : و هو الوقت الغير مستغل لتحقيق هدف محدد و مفيد ، اما لان الشخص او الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت ، او ان الشخص لا يمتلك هدفا معينا يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح ، و غالبا ما تتسم المجتمعات المضيفة للوقت بانخفاض معدلات الانتاجية ، و تفشي الظواهر الاجتماعية الخطيرة مثل الجريمة و المديونية العالمية و الضعف البيوي العام .

● الوقت الضائع : و هو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح ، رغم وجود رغبة لدى الافراد و المجتمعات باستغلال الوقت ، فالأفراد و المنظمات و المجتمعات في هذه

<sup>1</sup> خالد الجريسي ، ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و الاداري ، مرجع سابق ، ص - ص : 31 ، 35



الحالة تعمل باتجاه تحقيق اهداف معينة ، الا انها لا تخططك للوقت بشكل سليم ، فالوقت موجود و محترم ، بيد انه غير مخطط اطلاقا ، و في حالة انعدام التخطيط يتحول الوقت النافع الى وقت ضائع ، و بهذا تخسر هذه المنظمات و المجتمعات هذا المورد الحيوي ، او تخسر جزء مهما منه ، ومن ابرز مخاطر الوقا الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الانتاجية و الاداء

● **وقت التخطيط** : و هو اثن انواع الوقت و ارقاها ، لأنه يعد بمثابة صمام أمان ، اي شكل من اشكال اضاءة الوقت ، فعندما يخطط الانسان جيدا لاستثمار وقته ، فانه يقوم في واقع الامر بالحد من اي ضياع للوقت في المستقبل ، و لهذا يعد التخطيط استثمارا وان العائد على هذا الاستثمار يتجسد في زيادة الانتاجية و الاداء في المستقبل ، و يندرج ضمن وقت التخطيط الوقت التحضيري ، وهو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي

● **الوقت التسهيلي** : و هو الوقت الغير مخصص بشكل مباشر لهمل او انجاز معين الا انه يسهم في انجاز العمل او تسهيل الوصول الى اهدافه ، فالأعمال مثلا لا تنجز من فراغ ، و انما هي حصيلة تفاعلات مباشرة و غير مباشرة ، بمعنى اخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات فرعية عامة او مكملة للنشاطات الرئيسية ، الا ان الضرورة تقتضي التخطيط للوقت التسهيلي بحيث لا يكون على حساب الاوقات الاخرى ، مثل وقت التخطيط او وقت التحضير ، فالمعروف ان مضيعات الوقت في اطار الوقت التسهيلي هي الاكبر ، و بالتالي فان التخطيط المحكم هنا ضروري و حيوي ، حتى لا نصرف الوقت في الاعمال او النشاطات الفرعية على حساب الاعمال و النشاطات الاساسية او العمل الاساسي المراد انجازه

● **وقت الانجاز ( الوصول الى الاهداف المرسومة )** : يرى باركنسون ان كل الاوقات السابقة انما تخصص لخدمة الهدف المنشود و بلوغه ، و عليه فان جل اهتمام الفرد

في المنظمة ينبغي ان يصب في بوتقة العمل ذاته ، و يمثل وقت الانجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول الى الهدف بفعالية و كفاءة عاليتين ، و لان الوقت يتسم بالمحدودية العالية و بالهلاكية فان الضرورة تقتضي الموازنة بين وقت الانجاز ( الوصول للهدف المرسومة ) و بين الوقت المخصص للأغراض التسهيلية او التخطيطية

● **وقت المتابعة :** يعد وقت المتابعة حاسما في العديد من منظمات الاعمال التي لا تكفي بإنجاز العمل ( سواء كان خديما او انتاجيا ) و انما تحرص ايضا على متابعة ردود الافعال حول انجازاتها ، فالمتابعة تمكنها على التعرف على مدى اشباع انجازاتها لحاجات المستهدفين بهذه الانجازات و رغباتهم لكي تكون قادرة على تعديل انجازاتها في حالة رغبة الاسواق المستهدفة بذلك ، و يرى خبراء التسويق بالذات ان وقت المتابعة يعد افضل انواع الاستثمار على الاطلاق في حالة المنظمات الرائدة التي تحرص على بناء علاقات وطيدة مع قواعد عملائها<sup>1</sup>

#### 4- خصائص الوقت :

يعتبر الوقت ظاهرة حياتية تتفق على وجودها جميع الثقافات و الاعراف قديمها و حديثها و بغض النظر عن الجدل الفلسفي حول ظاهرة الوقت و اختلاف معانيها ، الا ان هناك مجموعة من الخصائص و المميزات يتميز بها الوقت ، و قد لا نجد لها في غيرها من الموارد الاخرى و قد اشير اليها في النقاط التالية :

- الوقت انفس ما يملك الانسان لأنه ما مضى منه لا يعود و لا يعوض بشيء فهو اثن و اغلى ممتلكات الانسان كما تبين المقولة التالية **لبرايها كراميس** : (الوقت الماضي ذهب الى غير رجعة و لا يعوض و يحدد بانه اغلى مورد لكل شخص و لكنه لا يمكن

<sup>1</sup> بشير العلاق ، اساسيات ادارة الوقت ، دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع ، 2009 ، ص - ص : 15 ، 18

استرجاعه) ، فهو ليس من ذهب كما يقول الشائع بل هو اغلى من الذهب و اللؤلؤ و كل جوهر نفيس و حجر كريم<sup>1</sup>

- لا شيء اطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، و لا اقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريد المرء ، و لا اسرع منه لمن هو في سرور و متعة ، و لا اصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود ، و لا شيء يمكن عمله بدون الوقت ، الكثير من الناس يتجاهلونه ، و لكن جميعهم يتأسفون على ضياعه

- الوقت لا يحترم احدا فلا يمكن لاحد تغييره او تحويله ، ان يسير بنفس السرعة و الوتيرة سواء كان وقت فرح او اكتئاب ، و ان كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور و ليس في الحقيقة

- الوقت سريع الانقضاء ، يمر مر السحاب و يجري كالريح و لا يمكن استعادته  
- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه ، و هو انفس ما يملك الانسان ، لأنه وعاء كل عمل او انتاج ، انه من ذهب كما يقال في المثل الشائع

- الوقت يختلف عن الموارد الاخرى كالمال و القوى العاملة و الاجهزة فيما يلي :
- لا يمكن احلاله او ابداله
- يتخلل كل جزء من اجزائه العملية الادارية
- لا يمكن شراؤه او بيعه او سرقة او استعارته او اقتراضه ، او توفيره او مضاعفته او تغييرها او تصنيعه ، ( وكل ما يمكن ان يفعله الفرد هو ان يقضيه )
- مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ( لكل انسان 24 ساعة في اليوم و 60 دقيقة في الساعة ، و 60 ثانية في الدقيقة )<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنان شكري شاكور شبير ، واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ، مرجع سابق ، ص: 23 ،

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص: 315 ، 316 ،

- الوقت يتميز بخاصية فريدة عن بقية الموارد الاخرى ، حيث انه لا يمكن ادراخه للاستخدام في المستقبل ، و بغض النظر عن الطريقة التي نصرف فيها حياتنا فان الله يهبنا يوما نفس القدر من الوقت و هو 24 ساعة ، توزع بالتساوي ، فلا فرق بين مدير و موظف ، على ان الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته ، و يمكن القول ايضا ان الوقت هو احد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة و الاقل تقدما ففي الدول المتقدمة نجد ان الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة ، بينما نجد في الدول الاقل تقدما انه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى ، و تمثل مشكلة ادارة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية او الوظيفية <sup>1</sup>.

## 5- مفهوم ادارة الوقت :

و هو الاستخدام الجيد و الصائب للوقت و المسموح به لتحقيق غاية ما ، و هم علم و فن الاستخدام الرشيد للوقت ، و هي علم استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق و التحفيز و الاتصال ، و هي ادارة لأندر عنصر متاح للمشروع <sup>2</sup>

و هو عملية تخطيط و تنظيم و توجيه الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير <sup>3</sup> ، و الادارة الصحيحة للوقت تضيف الى الفرد ساعات طوال اذا احسن استغلال الاوقات الضائعة في حياته <sup>4</sup>.

كما أن عنصر الوقت من العناصر المهمة التي تشكل إطار العملية الإدارية، ولكن تبقى المشكلة الأساسية في هذا العنصر الذي يخضع لمتغيرات ومؤثرات تجعله يتأرجح ما بين

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص ، ص : 38 ، 39 :

<sup>2</sup> ياسر احمد فرد ، ادارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، مرجع سابق ، ص : 17

<sup>3</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية ، سلسلة اصدارات التدريب الاداري ، ص : 13

<sup>4</sup> ابراهيم الفقي ، ادارة الوقت ، دار ابداع للإعلام و النشر ، جمهورية مصر العربية ، 2009 ، ص : 32 .

الصلابة والمرونة، وذلك ناتج عن ارتباطه بالناس، فالناس في الحقيقة تحكمهم مؤثرات ورؤى تجعلهم ينظرون لهذا العنصر بنظرات متباينة تظهر على شكل سلوكيات وممارسات لها دوافعها الخاصة، ومن هذه الدوافع (الاحتياجات ، طبيعة المهمات ، الأعمال المطلوبة ، الثقافات والتقاليد ، العادات)<sup>1</sup>.

و يقصد بإدارة الوقت الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من الوقت في تحقيق اهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات و الرغبات و الاهداف ، و هي احدى العمليات التي تستطيع بها ان تنجز المهام و الاهداف التي تمكنك من ان تكون فعالا في عملك و تشمل العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك و متطلباتك مع الوقت و المصادر المتاحة او المحتملة ، و هو فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت ، و هي علم استثمار الزمن بشكل فعال ، و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال ، و هي عملية كمية و نوعية معا ، لا تنظر الى الماضي او ترتبط بالحاضر ، و انما هي اساسا موجهة للمستقبل<sup>2</sup>

فالوقت كما وصفه الباحث ( روبرت ) شيء كالمعجون يشكل لخدمة اهدافنا، و للاستفادة منه علينا ان نقرر كيفية استخدامه ، بحيث يعود علينا بالنفع ، و علينا ان نسعى لتحقيق ذلك<sup>3</sup>.

و هي فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت ، او هي علم استثمار الزمن بشكل فعال ، و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و

<sup>1</sup> موقع الكتروني سابق ، تميم بن محمد بن عبد الله الاصنح ، ملخص كتاب ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و الاداري للدكتور خالد الجريسي .

<sup>2</sup> رنجي مصطفى عليان ، اساس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص: 135

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، 2009 ، ص : 34

الاتصال ، و هي تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، و اذا اراد المدير تحسين ادارته للوقت فان ذلك يفرض عليه ما يلي :

➤ الالتزام : ان الادارة السيئة للوقت تشبه احدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير ان يتخلص منها و هي تستدعي الوضع تصحيحا سليما

➤ التحليل : و هذا يتطلب ان تتوافر لدى المدير البيانات التي توضح طريقة قضائه لوقته و توضح المشكلات الناتجة عن ذلك و اسبابها

➤ التخطيط : ربما يقول شخص ما انه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط ، و لكن الادارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل ، و ان كل ساعة تقضها في التخطيط توفر ساعات عند التنفيذ

➤ المتابعة و اعادة التحليل : مهما تكن الخطة جيدة فإنها لم تنجح اذا لم يتم التعرف على النتائج و المشكلات بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك و نستنتج مما سبق ان ادارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير ، كما تتطلب التحليل و التخطيط و المتابعة و اعادة التحليل<sup>1</sup>

يعرف كل من الباحثان (lebeuh) و (stewart) ادارة الوقت بانها عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد و اعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد و النظم المعمول بها ، ووفقا للزمن و الوقت المحدد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 23

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص : 40

## 6- الجذور التاريخية لإدارة الوقت :

شغلت فكرة الوقت معظم العلماء و الفلاسفة منذ اقدم العصور ، فقبل الميلاد وصف ( ارسطو طاليس 384 -332 ق م ) الوقت بانه تعداد الحركة ، و في القرون الوسطى جاء ( اسحاق نيوتن 1624 -1727 م ) و عرف الوقت بانه شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه ، و بصرف النظر عن اية عوامل خارجية ، و في العصور الحديثة رأى ( كانت 1742 -1804 م ) ان الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته ، وان الزمن في الاساس يعود لأداء العقل<sup>1</sup>

و بالتالي فان جذور دراسة و الاهتمام بالوقت ترجع الى قرون ماضية ، الا ان الدراسات الحديثة ترجع بشكل عام الى اعمال و جهود **فريدريك تايلور** اب الادارة العلمية ، في محاولته لتحقيق زيادة الانتاج في المصنع من خلال دراسة الحركة و الزمن ، لتحديد افضل طريقة لأداء العمل ، و تتمثل دراسة الحركة و الزمن في تحليل او تقسيم العمل الى جزئيات بسيطة ، بحيث يتم تحديد حركتها الاساسية من منطقة الى اخرى ، و الزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الاجزاء مع بعضها البعض و افضل طريقة ممكنة و في اقل وقت ممكن ، حيث اخذ تايلور بنظر الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف او المقاطعات او التأخير للاستراحة او لأسباب اضطرارية اخرى .

و بدا التركيز على موضوع ادارة الوقت بالمفهوم الشامل ، و المتعارف عليه حاليا في اواخر الخمسينيات من القرن العشرين ، و الحقيقة ان كثير من المساهمات بدأت في العالم الغربي ، فقد كانت اول محاولة للكتابة المتخصصة في مجال ادارة الوقت في عام للباحث ( **جيمس ماكي** ) ، حيث وضع كتابه ادارة الوقت ، و من اشهر اقواله : ( اذا كنت تشعر بنقص في

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، ادارة الوقت ( النظرية و التطبيق ) ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص : 17 ،

الوقت اثناء عملك فان هذا مؤشر بان مهاراتك الادارية تتجه نحو العدم ) ، و بعد هذه الفترة بالتحديد ازداد الاهتمام بموضوع ادارة الوقت بشكل كبير ، و بدأت تظهر الكثير من الابحاث و الدراسات و المقالات و الكتب في هذا المجال ، و قد كان للتطورات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية الاثر الكبير في زيادة الاهتمام بموضوع ادارة الوقت<sup>1</sup>.

## 7- ادارة الوقت في الفكر الاداري :

تعتبر الادارة وسيلة حركية و نهائية ، و هناك وقت يجب ان ينفق على اي عمل اداري ، و انطلاقا من هذه القاعدة برزت و بشكل واضح في اوائل القرن العشرين اهمية الوقت في الادارة ، و فيما يلي سنعرض اهم الاتجاهات النظرية في علم الادارة التي عنيت بإدارة الوقت<sup>2</sup> :

أ- نظرية الادارة العلمية (دراسة الزمن و الحركة ): يذكر للزوجين فرانك و ليليان جليبرت انهما من اوائل و اهم الدارسين و الباحثين في مجال تحليل الحركة /الزمن فقد قاما بتطوير المفاهيم الاساسية في هذا المجال بعد البحث الطويل و المتعمق و وضع اسس علم جديدة في مجال الانتاج الصناعي و الزراعي و الخدمي على حد السواء بهدف رفع كفاءة العامل و الاستفادة القصوى من الزمن المتاح لإنجاز الاعمال ، و ذلك بتقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة و غير الضرورية في اداء العامل للعمل المنوط به ، ثم جاء بعدها او ربما تزامنا معهما ( فريديريك تايلور ) و لكن تابع انجازهما و ساهم هو ايضا بدور لا ينكر في تطوير هذا العلم الجديد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان احمد ، ادارة الوقت ( مفاهيم - عمليات - تطبيقات ) ، مرجع سابق ، ص: 15 ، 16

<sup>2</sup> زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2006 ، ص: 17

<sup>3</sup> صلاح عباس ، ادارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2007 ، ص : 17



و اهتمت هذه النظرية بدراسة الحركة و الوقت ، و تكونت دراسة الوقت عنده من جزئين للعمل : عمل تحليلي و اخر انشائي ، حيث تضمن العمل التحليلي ما يلي : ( تقسيم العمل الى خطوات بسيطة - التخلص من الحركات الغير ضرورية ، تسجيل وصف كامل لحركات الافراد و تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل حركة - تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث و الاعطال المفاجئة للآلات و اضافتها الى الوقت الفعلي - تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات لكي يجدد نشاطه و اضافتها الى الوقت الفعلي ) .

اما العمل الانشائي فقد تضمن : ( تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل ، ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة - يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد ان يستخدمها لأداء اي عملية ، و تجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها ، و بالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء اي عملية ، من خلال اضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به - يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض ان يعمل فيها الفرد و نوع و طاقة الآلات المستخدمة و موقعها و كيفية التنسيق بين طاقتها الانتاجية ، و غير ذلك <sup>1</sup> .

● النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور ، و التي تتلخص في دراسة الحركة و الزمن و تتمثل في تقسيم العمل الى جزئيات صغيرة من اجل ربط هذه الجزئيات ببعضها الامر الذي يحقق

✓زيادة فعالية انجاز الانشطة .

✓اعادة توزيع مكونات العمل و ازالة الوقت الضائع .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص : 46 ، 47

✓ اعادة تصميم مواقع العمل

- كما سعى هنري جانت الى تحديد الاجر اليومي بشكل ثابت لتحفيز العاملين على استغلال اوقاتهم و انجاز اعمالهم في وقت اقل فيحصلوا على اجر اعلى.
- كما ادت جهود فرانك جلبرث و زوجته ليليان الى ادخال فن التخصصات في العمل و تطوير ادائه و قد رتبا خرائط تخدم هذا الغرض ، و قد قام هارنجتون بنشر مبادئه التي هي ( المثل او الاهداف حسن الادراك ، الارسال ، التخطيط ) .
- اما هنري فايول فقد اهتم برفع مستوى اداء المنظمة بوجه شامل ، و ذلك من خلال وضع المبادئ الادارية التي من شأنها ان تساعد على تنظيم العمل داخل المنظمة و رفع الانتاجية و تقليل الانتاجية و تقليل الكلفة ، و ذلك كله على ضوء اهداف المنظمة .

و لكن محاولات تايلور و اتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت ، اذ انها اهتمت بالجانب التنفيذي العملي المزمع تنفيذه في وقت قياسي محدد مسبقا لإعطاء انتاجية عالية ، ومن ثم ارباح و لكن ماذا عن الوضع الانساني للفرد داخل المنظمة؟<sup>1</sup>

ب- نظرية العلاقات الانسانية : قد تجلّى اهتمام هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة اعطاء فترة للراحة ، و اخرى للعمل مما ينعكس ايجابيا على روحه المعنوية ، و بالتالي على انتاجيته ، و تظهر اهمية هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية و الانسانية ، بمعنى اذا اعطي الفرد اوقاتا للراحة و العطل الاسبوعية فسوف يشعر انه كائن اجتماعي له اهميته و مكانته في المنظمة و هذا الامر ينعكس على نفسيته و ارتفاع انتاجيته ، و هذا ما توصل اليه التون مايو بعد اجرائه لمجموعة من التجارب و الدراسات في شركة ( ويسترن

<sup>1</sup> تميم بن محمد بن عبد الله الاصنج ، ملخص كتاب ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و الاداري للدكتور خالد الجديسي ، موقع الكتروني سابق

الكتريك ) بمصانع هاوثورن بأمریکا ، و بالتالي تتجلى اهمية الوقت في نظرية العلاقات الانسانية في النقاط التالية :

- 1- ان الوقت يؤدي الى تطوير طرائق و اساليب العمل بهدف زيادة الانتاج من خلال التطورات التكنولوجية التي تساعد العمال على سرعة العمل و الانجاز
- 2- الوقت يؤدي الى اتساع المنظمات مما يؤثر على قدرات و مهارات المديرين و الافراد
- 3- ان الوقت يؤثر على اعمال العاملين ، حيث انه يتأثر ببيئته تدريجيا مع الزمن ، حيث تزداد مدركاته و تركيزه و تصوره لأفاق المستقبل
- 4- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على النمو الزمني للعامل و تحد من امكانية نضوجه ، منها نظام الحوافز و المراقبة و الاشراف و الهيكل التنظيمي المغلق ، و بذلك يصبح غير مبالي و لا يتحمل المسؤولية ، و لا تهمه الامور التي تجري من حوله ، انما عليه ان يطيع فقط<sup>1</sup>.

### ج- النظريات الحديثة للمنظمة :

- نظرية اتخاذ القرارات : ومن اشهر روادها ( هيربرت سايمون ) الذي استفاد من النظريات السابقة حيث اضاف اليها الكثير و طرقت مفاهيمها<sup>2</sup> ، لقد اهتمت نظرية اتخاذ القرارات بإدارة الوقت ، و استعانت بالوقت في حل المشكلات الاساسية للتخطيط و الانتاج ، فاعتمدت على الاحداث الماضية و صنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات ، و هذه الاحداث ربما تون مكررة او مفاجئة او متقلبة او غير مستقرة ، و بالتالي فان القرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الاحداث الماضية ، و بذلك يضمن القول : ان الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه ايضا .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص- ص: 47 ، 50

<sup>2</sup> زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 19

● النظرية الرياضية : فقد افترضت ان المنظمة كائن حي يولد و يموت ، و في كل مرحلة هناك مرحلة الانتاج الاقصى ، و بذلك فقد اهتمت بالوقت و ظهرت اهميته في الطريقة العلمية و حساب التفاضل و نظرية الاحتمالات و غير ذلك من الاساليب<sup>1</sup> وبهذا نلاحظ ان علم ادارة الوقت بدا ينمو و يتوسع مع نمو و اتساع علم الادارة و تحررها من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي ، و من الناحية الداخلية الى كل انحاء العامل ، و اتخذت صفة العولمة و التدويل و لاشك ان هذا التكور يليه مراحل تطور اخرى ايضا<sup>2</sup> .

و قد اعتبر داركر الوقت احد المؤشرات التي تستخدمها الادارة في قياس انتاجية المنظمة باعتباره احد الموارد الهامة و النادرة و الثمينة ( ووايت مور ) اعتمد الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل و الاداء داخل المنظمات ، و هكذا فان ظهور العديد من المدارس الادارية الحديثة التي جاءت بعد فترة من الزمن من ظهور المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية التي اهتمت بعضها بموضوع الوقت و ادارته ، حيث استخدمت اساليب البحث العلمي المستند الى التجربة و الكمبيوتر و الاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الادارة كأدوات القياس و التحليل في كافة اعمال المؤسسة لما لها من قدرة كبيرة على تخزين المعلومات و تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد ، و في سرعة توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يوفر الوقت و الجهد و المال ، و يعتبر هيربرت سايمون من الرواد الاوائل الذين تنبهوا الى استخدام الكمبيوتر و الاختراعات التكنولوجية في ميادين الادارة و ذلك لان قدرتها على تخزين المعلومات و المفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العاديين<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص: ، ص: 50 ، 51

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 51

<sup>3</sup> ياسر احمد فرج ، ادارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، مرجع سابق ، ص، ص: 29 ، 30

## 8- ادارة الوقت داخل العملية الادارية :

● التخطيط و الوقت : حيث ان التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، و هو يربط بين اجزاء العملية الادارية و كذلك بين العمليات المتسلسلة و المتعاقبة و التي يشتمل عليها النشاط الاداري ، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم او التوجيه او الرقابة زمنا لبدايتها و نهايتها و على العاملين في المنظمات ان ينجز اعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية ، و من هنا تكون البداية في تطبيق ادارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة ذات اهداف محددة ، حيث يعرف الاداري الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه و الهدف الذي يسعى الى تحقيقه على المدى البعيد و القريب<sup>1</sup> ، و هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على : ( مضيعات الوقت - وسائل تجنب تلك المضيعات )<sup>2</sup> ، وهو اختيار من بين البدائل المتاحة ، و تخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن ان يعرف كيف يستخدم حاليا ثم كيف يقرر كيف يجب استخدامه ، و يحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها<sup>3</sup> و التخطيط يعني اعداد الخطة الادارية و التي يراعى فيها التسلسل الزمني لكل مرحلة من مراحل العملية الادارية ، و هذه الخطة حتى تكون ناجحة لا بد لها ان تكون لها اهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي و الزمني ، و علينا ان لا نستعظم الوقت الذي يقضيه المخطط لإعداد الخطة ، لان هذا الوقت سيعوض بشكل اكبر عند تحقيق نتائج و فعالية كبيرة في العملية الانتاجية ، كما ان الخطة لا بد ان تميز بين الاهداف و بين الوقت المحدد لكل هدف بأهميته و اولويته فالأهداف تتسلسل بشكل هرمي ما بين قاعدته الى هرمه

<sup>1</sup> نادر احمد ابو شيخة ، مدخل الى ادارة الوقت ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص: 38 ،

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 44

<sup>3</sup> احمد الخطيب ، عادل سالم معاينه ، الادارة الحديثة ( نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ) عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2009 ، ص: 131

حيث تبدأ بالأهداف اليومية ثم الاسبوعية ثم الشهرية ثم اخيرا السنوية الاستراتيجية ، و بالتالي نستطيع قياس مدى الكفاءة و الفعالية لكل الاهداف <sup>1</sup>.

ومن اهم مزايا التخطيط للوقت ما يلي :

#### أ-المزايا الذاتية

- تحسين و زيادة فاعلية الاداء بما يحقق افضل النتائج
- تقليل عناصر الاجهاد و التعب بالبعد عن الاشياء التافهة و التركيز على الاشياء

#### المهمة

- اتساع دائرة الانجازات بدرجة اكبر نسبيا
- اتاحة الفرصة لتنمية القدرات الابتكارية و الابداعية
- زيادة الانتاجية و بالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل
- تقليل عناصر التكاليف و زيادة الارباح
- التعود على التركيز على النتائج و الاهداف و ليس على الاجراءات
- تنمية مهارات التفويض و تكوين الصف الثاني

#### 9- المزايا الانعكاسية :

- دعوة الاخرين الى الاحساس بأهمية الوقت و خطورته و ضرورة الالتزام به في كافة

#### المعاملات

- دعوة الاخرين الى ضرورة تخطيط وقتهم ، و الا سوف يتم اهمال مصالحهم و مطالبهم في حالة عدم الالتزام به
- الإحساس بأهمية الوقت و التخطيط له في الواقع العملي و في عيون المخططين لها مما يدفعهم الى التقليد و المحاكاة للحصول على نفس الامتيازات و المزايا

<sup>1</sup> تميم بن محمد بن عبد الله الاصنج ، ملخص كتاب ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و الاداري للدكتور خالد الجريسي ، موقع الكتروني سابق

- تقويم سلوك الاخرين بانتهاج شعار ( سلوك البيئة موجه للفلوك الفردي )
- دعوة الاخرين لتنمية القدرات الابتكارية و الابداعية مما يساهم على انتشار هذه السمة العظيمة في مجتمعنا
- زيادة الانتاجية و الارباح و خفض التكاليف على المستوى القومي<sup>1</sup>
- **التنظيم و الوقت :** و قد ارتبط موضوع ادارة الوقت بالتنظيم الاداري في عدة نواحي منها ، تحديد مهام و اختصاصات العاملين ، و تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي ، و تحديث و تبسيط اجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري .. و الى غير ذلك من الامور التنظيمية بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى اداري متناسبا مع اهمية الانشطة التي يقوم بها كل مستوى<sup>2</sup> ، و تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته و بيئته حتى يصبح اكثر فعالية في استخدام وقته<sup>3</sup>
- و يقصد بالتنظيم الكيفية التي يتم بها ترتيب الوقت، حيث ان التنظيم الرديء يتسبب ف ضياع الوقت على النحو التالي :
- عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية يؤدي الى احتمال تكرار الاعمال و تشتيت الجهود
- شيوع ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص يؤدي الى قيام كل اداري بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام الى الاخرين
- عدم مناسبة نطاق الاشراف لمتطلبات العمل قد يؤدي الى زيادة الضغط على الرئيس الاداري او بقاءه بدون عمل
- عدم مراعاة العدالة في توزيع الاعباء بين المرؤوسين

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 45

<sup>2</sup> نادر احمد ابو شيخة ، مدخل الى ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 40

<sup>3</sup> احمد الخطيب ، عادل سالم معاينه ، الادارة الحديثة ( نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ) مرجع سابق ،

- شيوع ظاهرة تكديس العمالة مما يؤدي الى الارتباك و تعطل الاعمال
- سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ
- سوء تنظيم و ترتيب المكتب الى الدرجة التي يرتبك معها العمل و يترتب عليها ضياع الكثير من الوقت<sup>1</sup>

● **التوجيه و الوقت :** : التوجيه يعني ارشاد العاملين الى كيفية تأدية و تنفيذ العمل ، و ذلك يتمثل بالاتصالات بمختلف اشكالها ( الشفهية ، الكتابية ، التقنية ) و هي تحتاج الى مراعاة عامل الزمن و التوقيت لكل عملية توجيهية حتى تؤدي ثمارها الياعة ، فلا تطول فترة التوجيه ، و كذلك اختيار وسيلة الاتصال التي تؤدي الى اختصار الوقت في اقل زمن ممكن<sup>2</sup> ، حيث تظهر اهمية التوجيه في الوقت من خلال الدراية بظروف المنظمة و نفسية العاملين ، و هم ملازم للتخطيط ، اذ لا بد للموجه ان يكون على علم بالتخطيط الاداري ليتسنى له ربط العمليات الادارية بالتوجيه<sup>3</sup> ، فلا تطور فترة التوجيه و كذلك اختيار وسيلة الاتصال التي تؤدي الى اختصار الوقت في اقل زمن ممكن<sup>4</sup> ، و التوجيه السيء يؤدي دائما الى ضياع الوقت و ذلك على النحو التالي :

- تمسك الرؤساء بالسلطة و عزوفهم عن تفويضها للمرؤوسين بسبب عدم ثقتهم بهم مما يؤدي الى زيادة الابعاء و ضيق الوقت المتاح لإنجاز الاعمال
- التردد في اتخاذ القرارات و تأجيل ذلك الى وقت لاحق من شأنه اضاءة الوقت
- عدم توافر الانسجام و التوافق في بيئة العمل مما يؤدي الى حدوث ارتباك و تعطل الاعمال

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص ، ص : 117 ، 126

<sup>2</sup> تميم محمد بن عبد الله الاصنحج ، مرجع سابق .

<sup>3</sup> نادر احمد ابو شيخة ، مرجع سابق ، ص : 40

<sup>4</sup> تميم بن محمد بن عبد الله الاصنحج ، موقع الكتروني سابق



➤ انخفاض الكفاءة الادارية لدى الرؤساء يجعلهم يطلبون المزيد من المعلومات مما يتسبب في اضاعة الوقت

➤ انخفاض الكفاءة الادارية لدى المرؤوسين يجعلهم اتكاليين مما يتسبب في اضاعة الوقت

➤ ضعف التنظيم الاداري و ما يصاحب ذلك من انعدام الثقة بين العاملين و شيوع التعامل بالمذكرات مما يتسبب في ضياع الوقت<sup>1</sup>

● الرقابة و الوقت : حيث تظهر اهمية الوقت في الرقابة عند الكشف عن الاخطاء او منع وقوعها في الوقت المناسب ، و يطول زمن الرقابة اذا كانت اجراءاتها شديدة و صارمة ، و تم تنفيذها من خلال التهديد و الوعيد ، و يقصر زمنها اذا كانت نابعة من الذات ، و معتمدة على الثقة و المحبة و الحرص على تحقيق الاهداف<sup>2</sup>

و هي عملية مرادفة للتخطيط ، فلا تتم الرقابة الا بعد معرفة الاهداف المخطط لها سابق ، و بالتالي يستلزم الكشف عن الاخطاء وقت حدوثها و معالجتها ، و هي قد تطول او تقصر تبعا لعوامل<sup>3</sup> ، حيث ان الرقابة الرديئة تسهم في ضياع الوقت على النحو التالي :

➤ في حالة عدم وجود متابعة فعالة للقرارات و البرامج و الخطة الموضوعية بما ينعكس على الاستثمار الجيد للوقت

➤ عندما تكون الاجراءات الرقابية الى الدرجة التي تدفع الى اللامبالاة و التسبب من جانب العاملين

➤ في حالة الاعتقاد بان الرقابة غاية في حد ذاتها و تهدف الى تصعيد الاخطاء اكثر من اهتماماتها بمنع الانحرافات و تقليل الاخطاء<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 200

<sup>2</sup> نادر ابو شيخة ، مرجع سابق ، ص: 41

<sup>3</sup> تميم بن محمد بن عبد الله الاصنح ، موقع الكتروني سابق

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 203

● اتخاذ القرارات و الوقت : حيث ان القرارات الادارية تتفاوت و تتنوع بين المستويات الادارية ، فضلا عن نوعيتها و طبيعتها ، الامر الذي يؤثر على الوقت اللازم لاتخاذ القرار ، و لاشك ان الادارة الحديثة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات قد ادت الى زيادة فاعلية اتخاذ القرارات من خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك ، بخلاف الاعتماد على الاساليب التقليدية<sup>1</sup>.

## 9- العوامل المساعدة في ادارة الوقت و كيفية زيادة فاعليته بالمنظمة :

### أ- كيفية زيادة الفاعلية في ادارة الوقت :

- ✓ العمل بذكاء و ليس بصعوبة
- ✓ التعامل مع الاعمال الصعبة في الفترة الصباحية
- ✓ الحرص على الاشياء الصحيحة و ليس بشكل صحيح
- ✓ تحديد النشاطات و المهام المراد القيام بها
- ✓ القيام بعملية تبني الاولويات و وضعها عادة من العادات الرئيسية
- ✓ القيام بعمل واحد في وقت واحد
- ✓ تأجيل كل عمل ليس له صلة بالعمل الحالي
- ✓ استنفاد مبدأ التفويض قدر الامكان .
- ✓ تحديد الاهداف لتكون واقعية و قابلة لتطبيقه .
- ✓ وضع جدول يومي للاتصالات الهامة و المقابلات الاجتماعية
- ✓ عدم تأجيل الاعمال الهامة و ذات الحاجة الملحة و ايجاد الحلول المناسبة لها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تميم بن محمد بن عبد الله الاصنج ، ، موقع الكتروني سابق

<sup>2</sup> المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية ،

ب- العوامل المساعدة في ادارة الوقت : و تنقسم الى :

● الوسائل التقنية :

مثل الحاسبات الالية ، اجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي ، الماسح الضوئي الانترنت ، البريد الالكتروني و المفكرة الالكترونية ، كل جهاز من هذه الاجهزة اذا احسن استخدامه فانه يفيد و يفعل عملية ادارة الوقت ، فالهاتف يجلب للمدير الاخبار المهمة ، و الة التصوير توفر تكرار الطبع و الجهد الكتابي اثناء توزيع القرارات و بالتالي تقليص الوقت ، حيث يتسم الحاسب الالي بإمكانية القيام بعدة اعمال بشكل سريع و دقيق اكثر مما يقوم به الموظف العادي ، فوسائل الاتصالات سلاح ذو حدين فهي قد توفر الكثير من الوقت و قد تكون كذلك عائقا لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية .

● الوسائل الغير تقنية الشخصية ( الذاتية ) :

مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام و اعداد مفكرة مكتبية يومية او اسبوعية ( الذاكرة الشخصية للمدير و تطبيق التفويض ، و هي العملية التي يعهد بها الرئيس الاداري بعض اختصاصاته التي يستمد من القانون الى احد مرؤوسيه ، فمزايا التفويض الاداري قد لا ينتج ، اذ لا يعد اعدادا سليما بل على العكس ، فقد يثير الفوضى و الارتباك في العمل الاداري ، و بالتالي نرى ان التفويض مثل الوسائل التقنية ( سلاح ذو حدين ) مع ادارة الوقت ، و بالتالي يجب الاستخدام السليم له <sup>1</sup> .

1 ادارة الوقت ، على الموقع الالكتروني التالي : <https://www.marefa.org> ، يزعم : 04 / 05 / 2018 ، على الساعة : 14 : 01

## 10- اهمية و خصائص ادارة الوقت :

### أ- اهمية ادارة الوقت

✓ يستخدم الوقت كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول و ذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها و تقديره لأهمية الوقت

✓ ان الوقت يعتبر احد المؤشرات للممكن استخدامها لقياس كفاءة و فاعلية المديرين<sup>1</sup>

✓ تحديد جيد وواضح و فعال و سليم للاختصاصات يمنح التعارض و التضارب و التنازع في

الاختصاصات ، و يمنع في الوقت ذاته التدخل في اعمال الاخرين و وضع العراقيل امامهم و

يمنع في الوقت الظلم الاعمى في توزيع المهام و الاعمال بين البشر و يحقق العدالة و

يساعد على تنظيم الاولويات و ترتيبها بالشكل الذي يساعد المشروع على :

✓ تعظيم الاستفادة من كامل موارده

✓ معالجة اي معطل او مهدد او غير مستغل

✓ رفع معدات الانجاز الى اعلى درجاته

✓ اكتساب مزايا تنافسية فائقة و فارقة عن المنافسين الاخرين

✓ تعميق واعي و مدرك للشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع ، و تعزيز

الادراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص للأفراد ، حيث ان الفرد الركيزة الاساسية للتقدم

لأي مشروع و اداته الفعالة للارتقاء و التنمية

✓ استخدام التنسيق المسبق و المبكر و اساليب المشاركة و التفاعل و التفعيل البشري و زيادة

الاحساس بالأخرين العاملين في المشروع ، حيث ان العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون

المتبادل ، و هناك وسائل رئيسية لاستخدام الادارة بالمشاركة في ادارة الوقت من بينها :

■ فرق المهام و فرق العمل

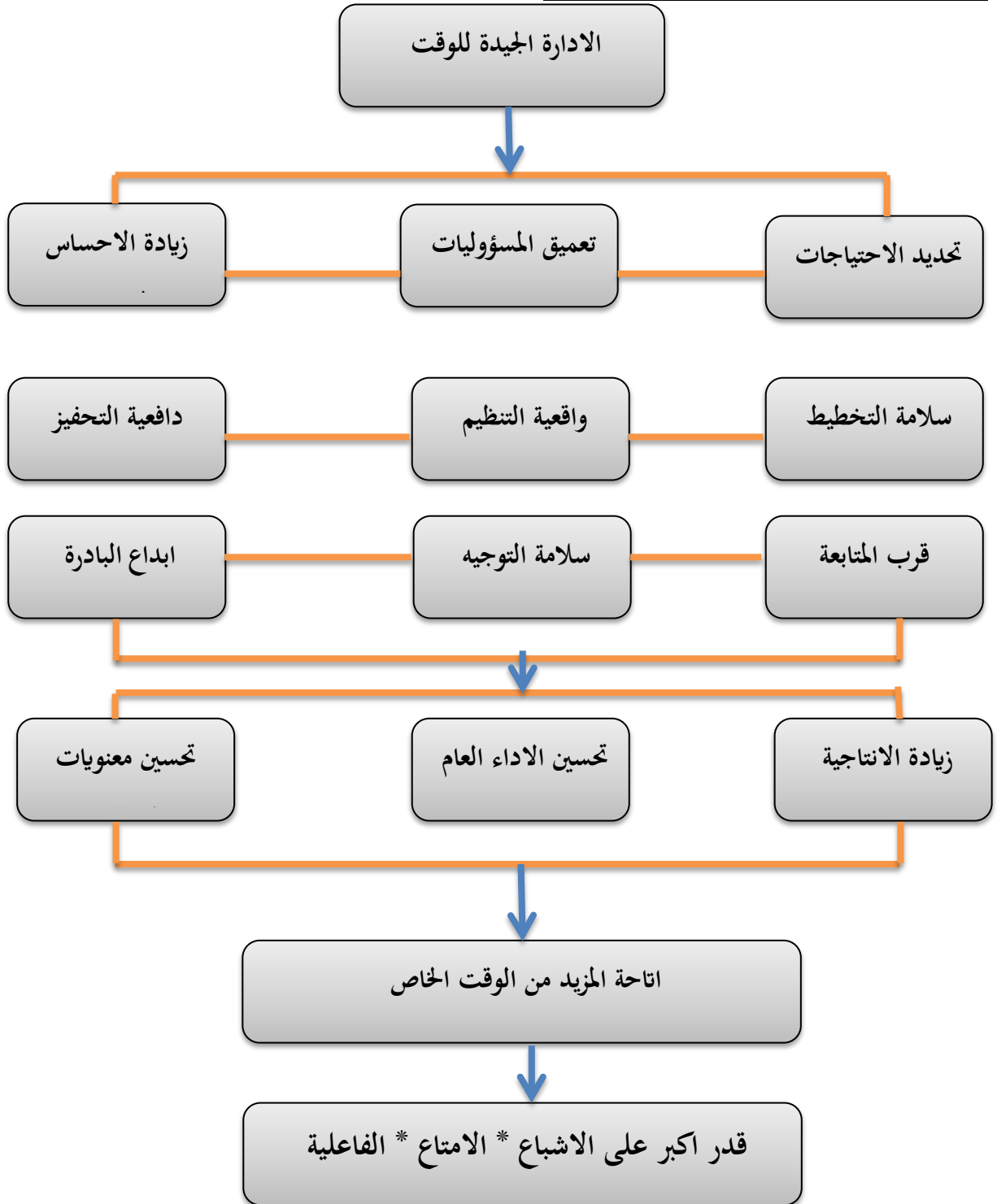
■ حلقات الجودة و الانتاجية

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص: 14

- الادارة بالنظم المفتوحة
- الادارة بالأهداف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص، ص: 23 ، 24

شكل رقم 15 : يوضح اهمية ادارة الوقت



المصدر : زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص : 25

ب- خصائص ادارة الوقت :

- ✓ يعتبر الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة و بنفس الكم و الحجم ، و هو مشاع دون تخصيص لجميع الافراد ، حيث يحقق لكل منهم استخدامه و استغلاله وفقا لمطلق ارادته و كامل اختياره و دون قيود او شروط
- ✓ انه قابل للاستغلال و الاستثمار بدون حدود او بدون قيود او شروط او متطلبات لأنه ببساطة الوجه الاخر لعملة الحياة ، حيث يعتبر الوقت نمط الحياة
- ✓ يعتبر قابل للاستعادة او الاسترجاع مرة اخرى او الاستعاضة عنه بأصل اخر يحل محله ، و يعتبر ايضا حديث و قديم في الوقت ذاته هو يحتوى على الماضي و الحاضر و المستقبل في شكل متكامل و مندمج معا و في الوقت نفسه قابل للتقسيم و التجزئة الى ما لا نهاية
- ✓ غير قابل للادخار او التخزين لان الزمن لا يتوقف و لا يتردد بل هو دائم الاستمرار فالوقت يمضي دون توقف
- ✓ ان الوقت لا يمكن تضييعه او انتاجه و لا يمكن اتاحته بشكل اكثر مما هو متاح فعلا ، و لا يمكن شراؤه او الحصول على المزيد منه من أي مصدر من المصادر ، و في الوقت ذاته لا يوجد أكثر امتدادا من الزمن و الا يوجد اندر منه
- ✓ يحتاج الوقت الى فهم و ادراك شمولي و اوسع و اعمق له ، و يعتبر عملية متكاملة ذات ابعاد و مضامين سلوكية ذاتية التفاعل<sup>1</sup>
- ✓ الوقت يحمل تنقضا كبيرا لأنه اذا لم تقم باستخدامه فانه يختفي على أي حال ، و على ذلك فان نوعية الوقت الخاص بكل فرد تعتمد على الطريقة المستخدمة بها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص ، ص: 32 ، 33

<sup>2</sup> ميريل ان دوجلاس ، دونا ان دوجلاس ، ادارة الوقت ، ترجمة محمد وحيد المنطاوي ، مؤسسة رؤيا للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2008 ، ص: 20

## 11- قوانين في ادارة الوقت :

نظرا للأهمية التي اصبح يحظى بها الوقت في العصر الحالي ظهرت في الفكر الاداري عدة نظريات و قوانين تساعد على ترويض الوقت و ترشيد استغلاله ، و اهم هذه القوانين ما يلي :

- **قانون باريتو** : الاعمال المهمة تأخذ دائما القليل من الوقت ، بينما صغائر الاعمال تستهلك معظمه ( ان تطبيق القانون الشهير 80/20 للاقتصادي الاجتماعي الايطالي باريتو الذي عاش في القرن التاسع عشر حيث يرجح ان رجال المقاولات يلاحظون ان 20% من المنتج هي التي تدر 80% من الارباح ، و ان 80% من باقي المنتجات تدر فقط 20% من الربح .

ان هذا القانون يتيح لنا استخلاص النواة الاصلية و الاستراتيجية لكل نشاط اقتصادي لذا فانه في اطار القيام بأنشطة ما لا بد من ترتيبها حسب الاهمية و توزيع الوقت بين الانشطة الاساسية المهمة و بين الانشطة الاقل اهمية ( ادخر وقتك في كبائر الاعمال و اقتصده في الصغائر ) .

- **قانون كارلسون** : يفترض ان كل عمل يتعرض للانقطاع يصبح اقل فعالية و اطول استغراقا للوقت ، ( حيث قام الاستاذ كارلسون و معاونه في بداية الخمسينيات في السويد بقياس المدة التي تستغرقها الاعمال عند عينة من المديرين فلاحظ انه لا تمضي 20 دقيقة دون ان ينقطع العمل بأمر ما و قد ادركت ابحات فرنسية حديثة في الحقيقة حيث لوحظ ان عملا منسجما لا يدوم اكثر من 15 دقيقة دون ان يتعرض للانقطاع ، لذا فان الانقطاعات و الازعاجات يولدان اضاءة الوقت بل يسبب تأجيل اتمام العمل في اجله المحدد له ، لذلك وجب وقاية و حفظ اعمالنا من هذه الافة بحيث نحاول الحد من الانقطاعات ما امكن .



- **قانون باركنسون** : الوقت المخصص لأداء عمل ما قد يتمدد ليشغل كل الوقت المتاح له حيث ان الفكاهي الانجليزي حيث لاحظ ان الامكانيات تطور نفسها دون ان ينعكس ذلك على الانتاج ومن ثم فان الزيادة في انفاق الموارد و من اهمها الوقت ، لا يضمن بالضرورة مردودية افضل لان كل عمل يمكن اداؤه في ساعة و قد يستغرق ساعتين او اكبر ، كلما وجد ذلك متاحا ، لذلك وجب ان نحدد اجلا لكل عمل نقوم به .
- **قانون ايليش**: عند تجاوز حد معين تصبح مردودية الوقت المستثمر تناقصية ثم سلبية ( ان ايفان ايليش الملاحظ المتمدرس اطلق نظرية تفيد انه عند تجاوز حد معين من الموارد المسخرة تصبح الانتاجية و المردودية سلبية ، لذلك ان اصبح وقتنا بدون مردودية لا بد لنا من ان نحاول التوقف و القيام بعمل اخر <sup>1</sup>.

## 12- استراتيجيات ادارة الوقت :

لا تختلف وسائل ووظائف ادارة الوقت عن غيرها من وسائل ووظائف ادارة عناصر الانتاج الاخرى ، اذ يتطلب تخطيط و تنظيم و متابعة طريقة استثمارنا للوقت المتاح ، الا ان اهمية ادارة الوقت تبرز عن طريقة ادارتنا للوقت و تؤثر بشكل مباشر في ادارتنا لبقية عناصر الانتاج ، و تعتمد كفاءة ادارة الوقت على عدة عناصر اهمها :

- 1- ادراك المدير لقيمة الوقت و اهمية و تحديد الوقت الضائع فيه
- 2- معرفة المدير بالوسائل و المهارات اللازمة لإدارة الوقت
- 3- استخدام المدير لهذه الوسائل و المهارات في ادارة الوقت <sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيفاء عبد الوليدي، مدى كفاءة ادارة الوقت لدى العاملين في المنظمات مجتمع الدراسة ادارة المشاريع و الشؤون

الهندسية بالأمانة العامة بمدينة جدة ، رسالة ماجستير ، ادارة الاعمال ، مرجع سابق ، ص : 15

<sup>2</sup> زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص ، ص : 39 ، 40

يوصي المختصون و على راسهم ( جيمس ريتشارد سون ) بالاستراتيجيات التالية لادارة الوقت :

- 1- حدد الاولويات في عملك ، و تأكد ان كان سجل عملك يعكس هذه الأولويات
- 2- ابحث هذه الاولويات و مشكلات وقتك مع الاخرين في العمل
- 3- ليكن انجازك للعمل من خلال التخطيط الفعال و الدقيق
- 4- ضع جدولة في سجلك للأعمال الخاصة و الاعمال الرسمية
- 5- خطط بالكتابة على الورق بدل التخطيط الذهني
- 6- فوض الصلاحيات لمن دونك في التنظيم الاداري و لذوي الاختصاص
- 7- ضع سجلات و جداول زمنية يومية و اسبوعية و شهرية لأعمالك مبنية على الاولويات<sup>1</sup>

و قد اشار ( فيرنر ) الى ضرورة اتباع الخطوات التالية في ادارة الوقت :

- 1- تحديد كيفية استخدام الوقت حاليا باستخدام التقنيات الحديثة في تسجيل الوقت
- 2- تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة ، اسبابها ، و الحلول المقترحة لها
- 3- اجراء عملية التقييم الدوري للإمكانيات و المتطلبات
- 4- تحديد الاهداف و تحديد الاولويات في هذه الاهداف
- 5- وضع خطط عملية لتحقيق الاهداف
- 6- تنفيذ الخطط من خلال وضعها على برنامج العمل اليومي
- 7- العمل على تطوير الخطط المتبعة في ادارة الوقت
- 8- المتابعة و التحليل الدوري للنتائج و اعادة التخطيط<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رنجي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصر ، مرجع سابق ، ص: 319

<sup>2</sup> زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص : 40

### أ- تحديد الاولويات في ادارة الوقت :

حيث لا يعرف بعض المدراء او الاشخاص العاديين كيف يتصرفون في اوقاتهم ، و كثيرا من الاشخاص ايضا لديهم مشكلة في انجاز اعمالهم فيفرض على نفسه نذر وجوب انجاز هذه الاعمال حتى لو اضطر لمضاعفة الجهد في ذلك .

حيث ان الكثير من المدراء يقضون اوقاتهم في الاعمال الروتينية و يكلفون انفسهم اكثر من طاقتهم فتجدهم مشغولون بالتوافه بما في ذلك الاعمال الورقية التي تتراكم على طاولة المكتب بطريقة عجيبة لا يستطيعون انجاز اي منها ، و لعل السبب في ذلك عدم تحديد مبدأ الاولوية في الاعمال و غالبا ما يواجه هذا النوع من الناس مشكلة حتى في الوصول الى هذه الاوراق داخل المكتب ، لان الاعمال الورقية الروتينية تعترض طريقه في كل لحظة اضافة الى انه دائم الانزعاج بسبب المقاطعات الكثيرة و الغير المتوقعة و التي تسرق وقته دون ان يؤدي المهام الموكلة له ، و لذا نجده يأخذ جزءا كبيرا من اعماله الى منزله و ينام متأخرا لإنهاء متطلبات الاعمال المنجزة و الشكل التالي يوضح بعض الوسائل لتحديد مبدأ الاولويات <sup>1</sup>.

### ب - تنظيم المستويات الادارية لإدارة الوقت : و تتمثل بالأعمال التالية :

1- الاعمال الروتينية : و تمثل المهام الادارية اليومية ، مثل اصدار المذكرات و حفظ الملفات و البريد ، و ما تقتضيه اعمال الادارة من بدء ساعات العمل الرسمية و حتى نهاية يوم العمل

2- واجبات الوظائف المنتظمة : و تمثل هذه جوهر العملية الادارية التي تقتضيها المنظمة لبلوغ اهدافها الاساسية و التي تكون على عاتق المدراء و المشرفين الاداريين في المنظمة

<sup>1</sup> ادارة الوقت ، ادارة مكتبية ، المملكة العربية السعودية ، ص: 80

- 3- مهام وظيفية خاصة : و تمثل هذه المهام القيام بالجهود التشغيلية و التدريبية للأفراد و الجماعات التنظيمية في المنظمة بما يتماشى مع التعليمات و الانظمة و القوانين المرعية في الحكومة و متطلبات اداء الوظائف الادارية بشكلها الصحيح
- 4- العمل الابتكاري : و يتمثل بجهود المدراء نحو تحسين و تطوير اداء الوحدات التنظيمية و الاداء الشخصي للعناصر الادارية من خلال تبسيط و تذليل الصعوبات و تحسين المهارات و نبذ الصراعات و النزاعات و اشاعة روح الفريق الخلاق و المبادرة و الابداع<sup>1</sup>

### 13- مشكلات ادارة الوقت لدى الاداريين :

- ✓ فقدان الاداري لإدراك واجبات الوظيفة و مستويات الصلاحيات و المسؤوليات عندما يؤدي الاداري الاعمال الختأ و غر الهامة ، او التي تشكل جزء من وصفه الوظيفي ، و عندما لا يستخدم وقت و مهارات الاخرين بشكل سليم .
- ✓ عدم اداء المهام حسب الاولويات ، حيث يجب تقسيم الواجبات الى مجموعات ينبغي انجازها فوراً ، و اخرى واجبة الانجاز ، و ثالثة مرغوب في اداؤها ، و لكن يمكن اداؤها و عليه ان يؤديها بنفسه ، و الواجبات التي يمكنه و عليه تفويضها ، و يرى ( باريتو ) ان معظم الناس يبذلون 80 % من وقتهم في القيام بواجبات تتصل ب 20 % من مجموع اعمالهم .
- ✓ سارقي الوقت مثل الزوار ، الاجتماعات ، التقارير ، المكالمات الهاتفية ، المناسبات الملغاة او المؤجلة

<sup>1</sup> خالد احمد الصرايرة ، العمليات الادارية و ادارة الوقت ، ( الكفاءة و الفعالية ) ، مرجع سابق ، ص: 87

✓ عدم رغبة الفرد في اداء العمل ، بسبب غياب الدافعية ، او عدم التوافق بين مهارات و حاجاته و قدراته و متطلبات العمل<sup>1</sup>

أ- مضيعات داخل العملية الادارية الوقت : من الاشياء الجديرة بالذكر في مضيعات الوقت هي الاعراف السائدة في بيئة العمل مثل الاجتماعات الزائدة عن حدها ، و قد تكون هذه الاجتماعات سببا من اسباب مضيعات الوقت ، و من الاشياء الملقطة في بيئة العمل ، ان كثير من المدراء و العاملين لا ينقصهم الاخلاص و الحماس بالعمل ، لكنهم لا يعرفون كيف يتصرفون في الوقت مما يجعلهم في احيان كثيرة يأخذون كثيرا من اعمالهم غير المنتهية الى منازلهم ، و لكن مع ذلك يعتبرون مهدرين لأوقاتهم ، لان الوقت لا يقاس بالدقائق و الساعات بل بالجهد المبذول او انجاز المهمة حسب اهميتها ، حيث ان استخدام مفكرات الجيب هي من الوسائل المستخدمة لكي تساعد الشخص على الاستخدام الامثل للوقت<sup>2</sup>

اضافة الى العوامل المذكورة اعلاه نضيف :

- الادارة السيئة و عدم كفاية التنظيم و الذي يؤدي الى ضياع وقت المدير و العاملين ، ومن مظاهرها تكرار حدوث الازمات سنة بعد اخرى .
- زيادة عدد العاملين عند الحد المطلوب للعمل يؤدي الى ضياع الوقت في تبادل الاحاديث الغير ضرورية خاصة وان الناس بطبعهم اجتماعيين .
- سوء التنظيم مثل زيادة عدد الاجتماعات عن المقرر مما يؤدي الى زيادة في الجهد و المال و ضياع الوقت .

<sup>1</sup> رنجي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصر ، مرجع سابق ، ص ، ص : 322 ، 323

<sup>2</sup> فتححي محمد ، حياتك في ادارة الوقت ، دار التربية للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص : 123

- تعدد المعلومات هي حجر الاساس لعمل المدير ، و عدم كفاية المعلومات او عدم دقتها ، او تأخر وصولها يؤدي الى ضياع الوقت .<sup>1</sup>
- البحث عن الملفات او المعلومات
- المحادثات التليفونية الطويلة
- عدم القدرة على الرفض ( عدم القدرة على قول لا )
- عدم التحكم في الاجتماعات
- عدم استخراج الوقت الاساسي في انجاز الاعمال ذات الاولوية الهامة
- عدم اتخاذ القرارات في حينها
- قضاء وقت كبير في المصالح الشخصية و أنشطة اخرى خارج العمل
- قلة الاهتمام بالوظيفة
- عدم انتهاء الاعمال و البدء في اعمال جديدة
- عدم وجود وقت محدد لإنهاء الاعمال<sup>2</sup>
- و يمكن ان نصنفها كذلك كما يلي :

#### 1- اسباب تنظيمية و تشمل :

- المكالمات الهاتفية : قد يساء استخدام الهاتف ، فيصبح اداة لتضييع الوقت بدلا من توفيره ، و لهذا يجب عدم اضاءة وقت الموظف في الاتصالات الشخصية التي لا علاقة لها بالعمل
- الزيارات المفاجئة : يعد المكتب مكانا للعمل و تصريف الامور الخاصة ، و ليس مكانا لاستقبال الاصدقاء ، و حتى الزيارات الرسمية يجب ان تكون من اجل العمل و حسب مواعيد مسبقة حتى لا يضيع الوقت

<sup>1</sup> رقية احمد الهنداوي ، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ، مجلة الاداري ، مسقط ، العدد 58 ، 1994

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي ، مهارات ادارة و تنظيم الوقت ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 56 ، 57 ، 58

- الاجتماعات الطويلة : يضيع وقت الكثير من الناس نتيجة مرورهم بمشكلات او ازمات لأسباب ذاتية او تنظيمية تؤدي الى ارتفاع مستوى القلق لديهم مما يجعلهم غير قادرين على التحكم في الوقت و الاستفادة من سبب التوتر و الارتباط و التباطؤ في العمل و عدم الانتهاء منه مما يؤدي الى اهداره و تضييعه<sup>1</sup>.
- الازمات : حي انه و من المعروف انه يتحكم في ادارة الوقت و تنفيذ برامج ادارته عنصران هاما و هما :
- الامور المستخدمة و المخطط انجازها و تحقيقها و المحددة في برامج ادارة الوقت كأولويات ذات اهمية واجبة التنفيذ
- الامور الطارئة التي لم تكن مدرجة كأولويات في جدول الوقت ، و لكنها طرأت بعد ذلك و قد يترتب على معالجة بعضها في حيث تطورها و تعقدتها تحولها الى ازمات عاصفة و شديدة
- عدم وضوح الاهداف حيث يضيع وقت كبير من المدراء و الموظفين نتيجة لعدم معرفتهم بالمطلوب انجازه اذ لا تكون لهم اهداف واضحة يعملون على جدولتها و بالتالي تنظيم البدء بتنفيذها خطوة بخطوة
- سوء التنظيم : حيث يعتبر التنظيم الية لتسيير سبل العمل ، و بما يضمن ان يكون استثمارا مجديا ، فاذا كان التنظيم سيئا فان ادارة الوقت تكون سيئة
- عدم تفويض الصلاحيات حيث يتم تضييع الوقت نتيجة المركزية المتمثلة بالحرص الزائد على اتخاذ القرارات من قمة الهرم الاداري ، بدلا من توزيعها حسب اهميتها على العديد من المستويات الادارية ، و هذا يسبب الكثير من الازمات و التأخير للوقت ، و يكون الحل في مثل هذه الحالة بتفويض الصلاحيات الامر الذي يضمن ادارة افضل للوقت

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصر ، مرجع سابق ، ص ، ص : 332 ، 333

● عدم وضوح او عدم كفاية التعليمات او المعلومات : ان من احد اسباب سوء ادارة الوقت هو عدم توفر المعلومات او التعليمات الكافية و الواضحة للموظف ، اذ من الصعب على الموظف ان يتصرف بوقته بكفاية في ظل التكتم و السرية الزائدة غير المبررة او عدم وضوح التعليمات ، و يتصل بذلك عدم وضوح سلطة الموظف القانونية و عدم وضوح خطوط التبعية الادارية او المرجع الاداري صاحب السلطة عليه .

## 2- اسباب ذاتية :

● القلق : و يمكن تفسير ذلك بانه و احيانا و لإدراك المديرين لهامشية الاعمال التي يؤديونها على حساب دورهم في التخطيط و رسم السياسات و اتخاذ القرارات ، يتولد لديهم نوع من الو الاحباط مما يؤدي بهم مرة اخرى الى الدخول في حلقات جديدة من الانشغال في الامور الهامشية و اليومية المعتادة

● عدم القدرة على اغضاب الاخرين : حيث يحرص الكثير من المديرين و العاملين ذوي النزعة الانسانية على احترام الناس و عدم اغضابهم ، و لكنهم يواجهون في الغالب اناسا يطالبون بما هو ليس حقا لهم ، او بما هو غير قانوني ، و هذا الوضع يؤدي الضياع الوقت الكثير في محاولة اقناعهم او محاولة لحل الامور دون اتخاذ قرارات حازمة بحق هذه النوعية من الناس و هو امر يؤدي في نهاية المطاف الى ضياع الوقت

● وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف : حيث تمتاز المنظمات الحكومية منها خاصة بالضخامة و التعقيد ، اذ ليس من المستغرب ان نجد اشخاصا على مختلف المستويات الوظيفية دون وجود اعمال حقيقية تأخذ كل وقتهم ، و قد يكون ذلك بسبب عوامل تنظيمية كثيرة مثل وجود فائض من الايدي العاملة على مختلف المستويات ، او تركيز السلطات في قمة الهرم الاداري .

● السرية الزائدة : حيث ان التكتم على المعلومات و السرية الزائدة يؤدي الى استنزاف وقت كبير من قبل الموظف او المدير في محاولة للحصول على ما يلزم من مثل



تلك المعلومات ، اما اسباب اخفاء بعض الموظفين للمعلومات فيعود الى حقيقة اساسية و هي ان من يمتلك المعلومات يمتلك القوة و السلطة و العكس صحيح

● الخوف من ضياع السلطة : حيث يسهم الخوف ايضا في تضييع وقت الموظفين الذين يخشون فقدان المنصب او المركز وما يرافقه من سلطة و مزايا يعرفونها جيدا ، و قد يؤدي مثل هذا الشعور بالقلق الى تصرفات مضيعة للوقت هدفها تامين الشخص ضد ما يراوده من مخاوف<sup>1</sup>

كما ان هناك من صنف مضيعات الوقت داخل العملية الادارية على النحو التالي :

● في مجال التخطيط : و ذلك يرجع الى عدة اسباب اهمها غياب الاهداف ، او عدم وضوح الاهداف الموضوعية على مستوى الكيانات الادارية داخل الشركة ، يتسبب في ضياع الرؤساء الاداريين ، ذلك ان الاعباء و الجهود الادارية سوف تتضاعف اذا كانت الاهداف غير مرجوة او غير واضحة ، بالإضافة الى عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الاعداد و التخطيط و تخصيص ساعات عمل لهذا النشاط ، و يرى احد علماء الادارة ان كل ساعة تتفق في اعمال التخطيط انما توفر من 3 الى 4 ساعات من اعمال التنفيذ و كذلك عدم وضع برامج جادة للعمل تحدد الاهداف و المهام و الاعمال المطلوبة و توضح تسلسلها على نحو يمكن من الاستثمار الجيد للوقت المتاح و تقليل الوقت المستنفذ في مهام و اعمال غير مجدية كذلك عدم الاهتمام بأولويات يتم بموجبها اداء المهام و الاعمال الادارية و ذلك وقت العمل المتاح نادر و محدود ، و من ثمة فان وضع الاولويات للإنجاز تبدأ بالأهم فالمهم يترتب عليه عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح ، و كذلك سوء توزيع الوقت المتاح من الاعمال و المهام المختلفة ، حيث نجد ان بعض الاعمال و المهام يعطى لها وقتا أكثر من اللازم ، بينما تمنح اعمال و مهام اخرى وقتا اقل من اللازم مما يسبب عدم الاستثمار الجيد

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، ص- ص: 97 ، 102

للوقت المتاح ، بالإضافة الى تطبيق اسلوب الادارة بالأزمات يسبب ضعف التنبؤ و انخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء الاداريين .

• في مجال التنظيم :

✓ عدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية بحيث ان الاداري لا يعرف ما هو مطلوب منه بالضبط و النتيجة المخففة تتمثل في تشتت الجهودات مع احتمال القيام بأعمال متكررة او غير متكررة .

✓ عدم التحديد الجيد للسلطات و المسؤوليات قد ينتج عنه تضارب في الاختصاصات و من ثم حدوث ازدواجية في اداء المهام و الاعمال الادارية .

✓ وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل و شيوع ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص و ما يترتب على ذلك من قيام كل اداري بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام و اعمال اخرى .

✓ شيوع مساوئ الروتين و تعقد و طول الاجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة كمية الورق المستخدم في زيادة الوقت المستغرق في انجاز المهام و الاعمال .

✓ عدم مناسبة نطاق الاشراف لمتطلبات و ظروف العمل حيث يترتب على ذلك اما احداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الاداري او بقاءه دون عمل جزءا من الوقت .

✓ عدم مراعاة العدالة في توزيع اعباء بين المرؤوسين التابعين مما يترتب عليه بقاء بعضهم دون العمل بعض الوقت ، بينما يتعرض الوقت الاخر لضغوط العمل تتجاوز امكانياتهم في ظل وقت عمل محدود

✓ شيوع ظاهرة تضخم اعداد القوة العاملة داخل بعض الكيانات الادارية داخل الشركة و تركز مكان العمل بالمكاتب مما يؤدي الى الارتباك و تعطل الاعمال .

✓ سوء تنظيم و ترتيب المكتب الى الدرجة التي يرتبك معها العمل ، و يترتب على ذلك ضياع الكثير من الوقت .

✓ سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ مما يترتب عليه استنفاد وقت أكبر لإنجاز المهام<sup>1</sup>.

• في مجال التوجيه :

✓ تمسك الرؤساء الاداريين بالسلطة الموكلة لهم و عزوفهم عن تفويضها الى المرؤوسين امامهم لا يثقون في امكانياتهم و قدرات المرؤوسين ، او لأنهم يعتبرون ان المركز المرموق و المكانة داخل بيئة العمل ، انما يرتبط بمقدار السلطة التي يتقلدونها و في مثل هذه الاحوال تتزايد المهام و الاعباء الملقاة على عاتق الرؤساء الاداريين و يتعرضون لضغوط عمل شديدة ، و يصبح الوقت المتاح غير كافي لإنجاز الاعمال.

✓ التردد من جانب الرؤساء الاداريين في اتخاذ القرارات او القيام بالتصرفات المطلوبة و تأجيل ذلك الى وقت لاحق من شأنه ان يؤخر انجاز الاعمال و يضيع الوقت .

✓ عندما تنخفض الكفاءة الادارية لدى الرؤساء الاداريين و يفتقرون الى روح المبادرة فأنهم قد يعجزون على التصرف ، ثم يطلبون بالمزيد من المعلومات او التوقعات مما يترتب عليه طول الوقت المستنفذ في انجاز الاعمال دون مبرر.

✓ عندما يقصر الرؤساء الاداريين في اداء وظيفتهم الادارية فيما يتعلق بالتنسيق و تحقيق الانسجام و التوافق في بيئة العمل يترتب على ذلك حدوث ارتباك و تعطل للأعمال.

✓ و في حالة ضعف التنظيم الاداري على مستوى المنظمة ، قد نرى الرؤساء الاداريين يحشون تحمل المسؤولية ، فتشيع فيما بينهم ظاهرة التعامل من خلال المذكرات الداخلية و فقدان الثقة مما يترتب عليه تعطل الاعمال و ضياع الوقت

✓ عندما تنخفض كفاءة المرؤوسين و تقل ثقتهم في انفسهم و يصبحون اتكاليين يتضاعف الجهود الذي يجب ان يبذله الرؤساء الاداريون و يزيد ضغط العمل لديهم.

<sup>1</sup> ادارة الوقت ، ادارة مكتبية ، المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص ، ص : 113 ، 114

• في مجال الرقابة :

✓ شيوع مفهوم خاطئ للرقابة على مستوى المنظمة ، و الذي يرى بان الرقابة غاية في حد ذاتها ، هنا تصبح الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين ، و تهتم بصيد الاخطاء اكثر من اهتمامها بمنع الانحرافات و تقليل الاخطاء ، و عندما يصبح اهتمام المراقبين موجه الى كشف العاملين الذين يخطئون في حالة تلبس في مثل هذه الظروف ، يشيع جو من الخوف بالإرهاب لدى العاملين بالمنظمة ، و بدلاً من ان يفكرون في العمل و الانجاز ، فإنهم يفكرون في كيفية الوقوع في الخطأ مما يؤثر سلباً في وقت عملهم .

✓ عندما تكون الاجراءات الرقابية الموضوعية تزيد عن الحد المناسب فان ذلك يعطل التنفيذ و يتسبب في ضياع الوقت .

✓ في حالة قصور و ضعف الاجراءات الرقابية الى الدرجة التي تدفع الى اللامبالاة و التسبب من جانب العاملين بسبب عدم وجود حساب او عقاب مما يترتب عليه تأخر اتمام و ضياع الكثير من الوقت المتاح للعمل .

✓ عدم وجود متابعة فعالة للقدرات و البرامج و الخطط الموضوعية يعكس تأثير على الاستثمار الجيد لوقت العمل<sup>1</sup>

وقد لخص بيكر مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها و مصدرها داخلي ذاتي للإنسان ، و المضيعات الخارجية و التي هي تدخر الناس او الاشياء الخارجية كما هو مبين في الشكل التالي :

<sup>1</sup> ادارة الوقت ، ادارة مكتبية ، مرجع سابق ، ص : 122

الشكل رقم 16 : يبين اهم مضيعات الوقت في المنظمة

مضيعات خارجية	مضيعات داخلية
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مقاطعة الهاتف</li> <li>2. الاجتماعات</li> <li>3. الزوار</li> <li>4. التفاعل الاجتماعي</li> <li>5. نقص المعلومات</li> <li>6. كثرة اوراق العمل</li> <li>7. تعطيل الاتصالات</li> <li>8. نقص السياسات و الاجراءات</li> <li>9. نقص الموظفين الكفاء</li> <li>10. الروتين الحكومي.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التأجيل</li> <li>2. عدم التفويض</li> <li>3. الاهداف الغير واضحة</li> <li>4. عدم وضوح الاولويات</li> <li>5. ادارة الازمات</li> <li>6. عدم التخطيط</li> <li>7. سوء جدول العمل</li> <li>8. ضعف الانضباط الذاتي</li> <li>9. محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه</li> <li>10. نقص المهارات اللازمة.</li> </ol>

المصدر : هيفاء عبد الوليدي، مدى كفاءة ادارة الوقت لدى العاملين في المنظمات مجتمع الدراسة، مرجع

سابق ، ص : 17

**14- خطوات و مبادئ الادارة الناجحة للوقت :**

تتلخص خطوات و مبادئ الادارة الناجحة للوقت بالاتي :

- 1- مراجعة الاهداف و الخطط و الاولويات : حيث يذكر الامام الغزالي رحمه الله ان الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها و شرها و لا يمكن ارجاعها ، و مستقبلة لا ندري ما الله فاعل فيها ، و لكنها تحتاج الى تخطيط ، و حاضرة و هي راس المال ، و لذا

- يجب على الانسان المسلم ان يراجع اهدافه و خطته و اولوياته ، لأنه بدون اهداف واضحة و خطط سليمة و اولويات مرتبة لا يمكن ان ينظم وقته و يديره ادارة جيدة
- 2- الاحتفاظ بخطة زمنية او برنامج عمل : اي القيام ببرنامج عمل زمني ( مفكرة ) لتحقيق الاهداف على المستوى القصير ( سنة مثلا ) توضح فيه الاعمال و المهام و الاولويات و المسؤوليات التي سوف تنجزها و تواريخها بداية و نهاية... الخ
- 3- وضع قائمة انجاز يومية : و هذه القائمة تفرضها على نفسك كلما نسيت او تكاسلت ، و يجب مراعاة عدة نقاط منها :
- اجعل وضع القائمة جزء من حياتك
  - لا تبالغ في وضع اشياء كثيرة في قائمة الانجاز اليومية
  - تذكر مبدا بتاريتو لمساعدتك على الفاعلية ( يشير هذا المبدأ الى انك اذا حددت اهم نقطتين في عشر نقاط و قمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80 بالمئة من اعمالك لذلك اليوم )
  - اعط نفسك راحة في الاجازات و في نهاية الاسبوع
  - كن مرنا فقائمة الانجاز ليست اكثر وسيلة لتحقيق الاهداف
- 4- سد منافذ الهروب : و هي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خططت لإنجازها ( خاصة الصعبة و الثقيلة ) فتصرفك عنها ( مثل : الكسل و التردد و التأجيل و التسويف و الترويح الزائد عن النفس... الخ
- 5- استغل الأوقات الهامشية : و المقصود بها الاوقات الضائعة بين الالتزامات مثل ( استخدام السيارة و الانتظار لدى الطبيب و السفر و انتظار الوجبات و توقع الزوار ) و هي تزيد كلما قل تنظيم الانسان لوقته و حياته <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلاق ، اساسيات ادارة الوقت ، مرجع سابق ، ص- ص: 65 ، 67

## - أ- نظام وقت العمل المرن ( نظام الدوام المرن ) :

يعد نظام الدوام المرن من ابرز التطورات الادارية الحديثة التي انتشرت تطبيقاته في عموم المنظمات الادارية ، فقد دعت الباحثة الالمانية ( كريستيل كاميرير ) لتطبيق هذا النظام ، و فعلا طبق عام 1967 في مصنع الماني لصنع الطائرات ، منه انتشر بصفة عالمية ، و تقوم فكرة نظام الدوام المرن من خلال الاتي :

1- الموظفون يختارون بدء وقت العمل الرسمي و نهايته عقب الاتفاق مع ادارة المنظمة التي يعملون بها .

2- هناك وقت مركزي ضمن منتصف النهار تكون مدته بين 4 -5 ساعات يتوجب على الموظفين ان يكونوا ضمن اماكن عملهم

3- الوقت المرن يمثل ساعات العمل الاخرى غير الوقت المركزي ، و يكون خلاله الموظف متمتعاً بحرية اختيار موعد لبداية عمله و نهايته ، مع الاخذ بعين الاعتبار ان يكون مجموع ساعات العمل التي يؤديها الموظف مساوية لعدد الساعات المطلوبة رسمياً

4- بمقدور الموظف استدانة او تأجيل بعض ساعات العمل من اسبوع لآخر شريطة محافظته على الوقت المركزي على ان يعوض ما نقص عليه من الساعات الاخرى لاحقاً و قد انبثق عن تطبيق فكرة نظام الدوام انموذجان في التعامل مع الوقت و هذا ما اخذت بتطبيقه حكومة ولاية نيوجرسي في امريكا .

اذ ان النموذج الاول قد تضمن الاخذ بفكرة الوقت المركزي الذي يبدأ من الساعة 9 : 30 صباحاً حتى الساعة 3 ظهراً ، و فيه نصف ساعة للغداء ، اما الوقت المرن فقد توزع على فترتين ، الاولى تبدأ من الساعة 6 : 30 صباحاً ، و الثانية من بعد الساعة 3 ظهراً و بحسب هذا النموذج يكون بمقدور الموظف الذي يباشر عمله في الساعة 6 : 30 صباحاً مغادرة العمل في الساعة 3 ظهراً ، و اذا بدأ في الساعة 9 : 30 صباحاً ، فسيغادر في الساعة 6 مساءً ، اما النموذج الثاني ، ففيه فترتان للوقت المركزي الاول من

الساعة ( 9 - 11 ) صباحا ، و الثانية من الساعة ( 1 - 3 ) ظهرا ، ومن ( 3 - 5 : 30 ) مساء ، و في النموذج الثاني فان الموظف بمقدوره التنوع في ممارسة العمل ، او تعويض فترة محل فترة اخرى ، مما يحقق له مرونة في التعامل مع الوقت الرسمي و يحقق نظام الدوام المرن فوائد مشتركة للمنظمة و للموظفين معا و يوفر في النفقات الادارية و يسهم في خفض نسب الغياب و الاجازات المرضية و الطارئة ، و يعزز من جودة الخدمة المقدمة ، فضلا عن زيادة مهارة الموظفين و قدرتهم في تخطيط الوقت ، و تحسين العلاقات الوظيفية داخل المنظمة ، و يجعل الموظفين امام حالة من الحرية في الاداء و التحكم بالوقت المتاح لهم في اعمالهم و لممارسة تعليمهم في المعاهد و الجامعات .

و من ابرز مزايا هذا النظام هو القضاء على الوقت المهدور ، اذ ان جميع العمل يحسب للموظف ، في حين في نظام الدوام الموحد الثابت لا يحسب وقت التأخير بالنسبة للموظف في حال تأخره عن الدوام الثابت ، كما ان لهذا النظام مزاياه و فوائده الاجتماعية و الاقتصادية ، من حيث زيادة الاداء و تقليل ازمة الحركة و المرور و ترشيد الاستهلاك في الوقود ، و توفير نفقات انشاء المزيد من الطرق السريعة و الجسور <sup>1</sup>.

#### ب- تحليل الوقت :

ان تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة ، و لكنه يوضح كيفية استخدام الوقت ليصار الى اعادة تنظيمه ، و لذلك بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله ، و هي الخطوة الاولى لإدارته ، لأنها تهدف الى التعرف على الانشطة الغير المنتجة التي تستنفذ الوقت ، و الانشطة التي تسبب ضياعا له و يمكن التخلص منها او السيطرة عليها

و يجب ان يكون واضحا ان تحقيق الفعالية في استخدام الوقت تتطلب ان تتوفر القناعة لدى الفرد بان بإمكانه زيادة فعالية توظيفه ، و انه هو وحده الذي يستطيع ان يزيد من

<sup>1</sup> خالد احمد الصرايرة ، العمليات الادارية و ادارة الوقت ( الكفاءة و الفعالية ) ، مرجع سابق ، ص ، ص : 117 ،



هذه الفعالية ، و كذلك عليه ان يكون مهيبا لاستقبال النتيجة ، فقد يجد انه يقضي في المتوسط ساعتين في اليوم في الاجتماعات ، و عشرين دقيقة في المتوسط في المكالمات الهاتفية ، و يتوقع من تحليل الوقت ما يلي :

- 1- التعرف على الانشطة التي لا حاجة للمدير ان يقوم بها ، و ليس لها نتائج مفيدة ، وهنا يجب عليه ان يتوقف عن ادائها لأنها تمثل مضيعة للوقت
- 2- ما المهام التي يقوم بها المدير حاليا و يستطيع تفويضها للآخرين
- 3- ما هي الانشطة التي تؤدي الى ضياع وقت المدير و يستطيع السيطرة عليها ، و ما هي الانشطة التي يقوم بها و تؤدي الى ضياع وقت المرؤوسين<sup>1</sup>.

و يرى الدكتور خالد الجريسي في تحليل مضيعات الوقت ان الخطوة الاولى لتحليل مضيعات الوقت هي تحديد اهم تلك المضيعات ، و من ثم معرفة اسبابها من اجل وضع الحلول اللازمة للقضاء عليها ، و هذه الحلول لا تأتي الا بعد السيطرة على هذه المضيعات و منه نقترح نموذجا للسيطرة عليها :

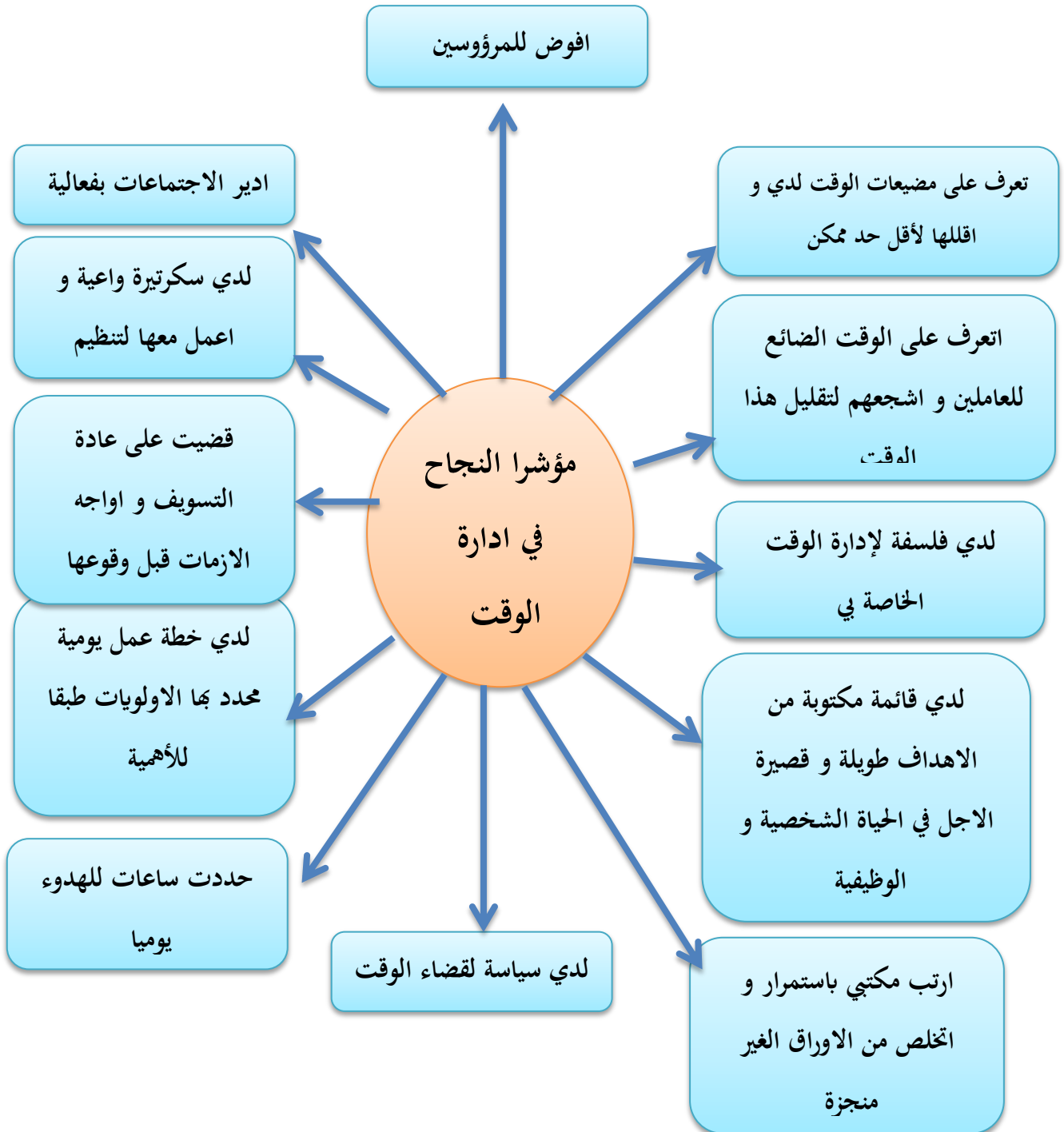
- تحديد الاهداف من خلال التخطيط و جدولة الاعمال و تعتبر نقطة البداية .
  - ترتيب الاولويات .
  - ترتيب المكتب و تنظيمه .
  - التحكم في المقاطعات و الجهودات .
  - تطبيق اسس و مهارات الاتصال الفعال .
- و من اجل ان نسيطر او نقضي على مضيعات الوقت لدى المدير يجب النظر بعين الاعتبار الى بعض الانشطة التي قد تؤدي الى الخروج عن مسارها لتصبح فيما بعد مساعدا لتضييع الاوقات و ذلك وفقا لعدة اعتبارات :

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصر ، مرجع سابق ، ص ، ص : 329 ، 330

- حجم الوقت الذي يستغرق في هذه النشطة
  - عدم وجود انتاجية حقيقية لهذه الانشطة .
  - شمولية هذه النشطة لكافة قطاعات المنظمة على اختلاف مجالاتها .
  - شمولية هذه الانشطة و احتوائها على أنشطة فرعية .
  - البعد الاقتصادي لسوء استغلال الوقت تأتي من خلال :
  - أ- تجزئة الوقت الى : وقت يمكن ضبطه و يتحكم فيه المدير ، ووقت لا يمكن ضبطه خاضع لمتطلبات الاخرين .
  - ب- التركيز : و يعني باختصار تحديد المعلومات اللازمة لمعرفة اولويات العمل او نشاط في غيره حتى لا تضيع الجهود في أنشطة غير مهمة و يتحقق ذلك من خلال ثلاث خطوات
  - ترتيب و جرد الموضوع ( متأخر، مبكر ).
  - الاستعجال ( عاجل ، اجل )
  - مدى اسهام الموضوع في تحقيق اهداف المنظمة .
- حيث ان الجدية و العزم على استغلال الوقت ووضع اجراءات تحد و تشدد على ضياع الوقت تعتبر استثمارا حقيقيا للوقت ، و بدون ذلك لا يمكن تحقيق انجازات و نتائج عملية اذ اصبح الوقت بلا معنى و فائدته بلا قيمة ، و هنا تبرز قدرة المدير من عدمه في التخطيط السليم لإدارة الوقت بكافة الوسائل و الطرق التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المرغوبة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تميم بن محمد بن عبد الله الاصنح ، ملخص كتاب ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و مرجع الكتروني سابق .

شكل رقم 17: يوضح مؤشرات النجاح في ادارة الوقت



المصدر : بسيوني محمد البرادعي ، مهارات ادارة و تنظيم الوقت ، ايتراك للنشر و التوزيع ،

الطبعة الاولى ، 2004 ، ص: 183

خلاصة الفصل :

و في الاخير توصلنا الى اهمية موضوع ادارة الوقت من خلال الاحاطة بالموضوع ، فالوقت مفهوم زئبقي و حساس فدرسته و طريقة التحكم به نظرا لصعوبة ضبطه و ، و رغم ذلك فهذا المورد يعاني كثيرا من اللامبالاة و الهدر و سوء الاستخدام سواء في الحياة العادية او في الحياة العملية و التنظيمية التي تلعب هي الاخرى دور الاهمية في تقديم الخدمات للمواطن و تسهيل مقتضياته ، فإدارة الوقت تعتمد بالدرجة الكبيرة على مدى فاعلية المدير في تسييره لمختلف موارد المؤسسة سواء المادية او البشرية و اللامادية كإدارة الوقت بالمؤسسة ، و عليه يجب على الادارة ان تسير مع الوقت في خط متساوي ، حيث ان المسؤول او الاداري الناجح هو ما يعرف كيف يتحكم في اوقاته و يعرف كيف يستهلكها و يستثمرها ، من خلال عدم تأجيل المهام و ترتيب الاولويات و مراعاة الاوقات الغير منتجة و استبعادها عن طريق دراسة علمية و استخدام فعال للوقت

# الفصل الخامس

## التغير التنظيمي

ضرورة من اجل

الاستمرار

الشيء الوحيد الثابت في الحياة هو

التغير المستمر

(هيراقليطس)

تمهيد :

لقد عرف المجتمع الجزائري تغيرات كبيرة اثرت على قيمه و اتجاهاته نحو العمل و على ممارساته و ظروفه و تنظيمه و ادارته ، وهو ما ادى الى تغيير القيم تكيفا مع المتغيرات ومع اقتصاد السوق و التنافس الحاد في كل المجالات ، فالبقاء للأصلح ، و لا مجال للإيديولوجيا المثالية ، و لا للعواطف في محيط لا يرحم ، حيث ان التطورات الكبيرة التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تركت بصمات عميقة على العمال و على تصرفاتهم وعلى شريحة واسعة من المجتمع وعلى عالم الشغل<sup>1</sup> ، و من البديهي في كل المنظمات مهما كان نوعها و مهما اختلفت اهدافها ان يحدث التغيير باعتبار ان كل شيء يتغير ، و اذا لم يتغير اي شيء في اية منظمة ، فهذا يعني انها تستمر على اتباع الطرق التقليدية في عملها مما يجعلها مصدرا للملل و الرتابة و الروتين المزعج و تكون بعيد كل البعد عن الابداع و طرح الافكار الجديدة<sup>2</sup> ، و لم يكن التغيير في يوم من الايام مطلبا بحد ذاته ، بل يأتي في الغالب استجابة لضغوط البيئة الخارجية التي تستوجب تبني استراتيجيات تغيير مناسبة لمواجهة مثل الشح في مصادر التمويل ، او التوجيه نحو سوق جديدة ، او عملاء جدد داخليا او خارجيا ، او الحاجة الملحة لزيادة الانتاجية من السلع و الخدمات ، و حل ما يعيقها من المشكلات ، او المحافظة على روح الخلق و الابداع وغيرها ، حيث يعتبر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة و انتقالها من مرحلة الى اخرى في دورة حياتها كان تتحول المنظمة من مستجيب للحداث بعد وقوعها الى مبادرة يعتمد في استجابته على التخطيط الواعي و الاستعداد المسبق ، و لا يمكن للتغيير ان يتم الا اذا

<sup>1</sup> بوفلجة غياث ، بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014 ، ص : 20

<sup>2</sup> رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص :

توفرت النية عند الادارة العليا للتغيير بما يجعل المنظمة اكثر استجابة للتغيرات او الضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي :

يعد التغيير الاجتماعي سمة من سمات الكون ، و التغيير يمس جوانب الحياة سواء منها المادية او المعنوية فيمس الافراد و المجتمعات ، و يمس القيم و العادات و الثقافات ، كما يرتبط بالتحضر و التنمية و النمو و التقدم و التكنولوجيا و الاعلام و التنظيمات و اسلوب الحكم ، كما يمس التنشئة الاجتماعية و طريقة الحياة.

و هو عملية اجتماعية تتحقق عن طريقها تغيير في المجتمع بأكمله ، اي نظمه الاجتماعية كالنظام السياسي و الاقتصادي و العائلي ... الخ ، و ذلك في حدود فترة زمنية محددة و ذلك نتيجة عوامل ثقافية و اقتصادية و سياسية يتدخل بعضها ببعض و يؤثر بعضها في اخر ، فالتغيير صفة ملازمة منذ القدم حتى اليوم ، فهو صفة اساسية للمجتمعات على اختلافها سواء كانت رعوية او زراعية ام رأسمالية ام اشتراكية ، نامية ام متقدمة<sup>2</sup>

ان التغيير في المفهوم الاداري له عدة تعريفات ، و هذا ان دل على شيء فانه يدل على اهمية التغيير في الحقل الاداري و الاهتمام الكبير الموجه له ، اذ شكل التغيير مادة دسمة للكثير من الباحثين و الفقهاء و الكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه ، ومن ثم برزت صعوبة في تحديد مفهومه ، او ايجاد تعريف جامع مانع يلزم به<sup>3</sup> ، حيث تعد قضية التغيير الجدهامة في عالم المؤسسات الحديثة عالم المتغيرات السريعة ، و الذي لا تهدأ حركته او تتوقف سيرورته ، فالمنظمات مهما كان نوعها ليست في حالة سكون او ثبات ، انما هي

<sup>1</sup> ماجد عبد الهادي مساعدة ، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، مرجع سابق ، ص ، ص : 339 ، 340

<sup>2</sup> لطيفة طبال ، التغيير الاجتماعي و دوره في تغيير القيم الاجتماعية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد الثامن ، جوان ، 2012 ، ص : 407

<sup>3</sup> بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي مرجع سابق ، ص : 07



في حالة صيرورة و تغيير ، فكل منظمة الا و يختلف تغييرها عن الاخرى ، فالتغيير لا يحدث من فراغ بل يمكن القول بانه ضروري و محتم و هدفه الاستمرار و التكيف و التأقلم أي الملائمة بينها و بين متغيرات البيئة المؤثرة فيها ، و يحدث التغيير نتيجة لعوامل كثيرة منها العوامل الخارجية ومنها العوامل الداخلية ، مع العلم ان عملية التغيير قد تحدث بطريقة تلقائية او مخططة<sup>1</sup> ، فتتعدد مفاهيم التغيير التنظيمي و تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ، فالبعض يعرفه من زاوية اسباب التغيير ، و الاخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير حيث يعرفه ( بيكارد ) بانه جهد مخطط يشمل الادارة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة فاعلية التنظيم ، من خلال ادخال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم<sup>2</sup>

و يعرف بانه نشاط يهدف الى احداث تغييرات في بعض او في جميع العناصر ( الاجزاء ) التي تتكون منها المنظمة ، بغرض مواجهة بعض المستجدات و الاحداث المؤثرة فيها و الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية ، و ذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات ، و تطوير نفسها ، و التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، و بالتالي تحقيق الاهداف المنشودة<sup>3</sup> ، اما ( فرنش و بل ) فيعرفان التغيير بانه : جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها و تجديد ذاتها ، من خلال ادارة تشاركية و تعاونية فعالة لمناخ التنظيم ، و تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي

<sup>1</sup> قاسمي ابراهيم ، دور الاتصال في التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ( دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب SONITEX الاغواط ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

الاتصال في المنظمات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2011 / 2012 ، ص:79

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2012 ، ص:

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص: 134

الشامل<sup>1</sup> ، و يعرفه كذلك صلاح محمد عبد الباقي بانه هو في الواقع خطة ايجابية لتطوير اداء الجهاز او المنظمة و تحسينها و نقلها من مرحلة الى مرحلة اخرى اكثر فعالية و نجاحا و ملائمة لتغيرات البيئة و الحياة المتغيرة دائما ، لان منظمة العمل او الجهاز الاداري يجب الا يظل جامدا حتى لا يضطر الى التغيير الاجباري و غير المرغوب<sup>2</sup>.

وهو كذلك تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي ( الداخلي و الخارجي ) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات ، و هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تجديد عملياتها على ان يتم ذلك من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها<sup>3</sup>

و هي عملية اخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة الى الحالة المنشودة في المستقبل ، و التعامل بشكل استراتيجي مع كافة الامور التي تظهر خلال هذا الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة و متطلباتها<sup>4</sup>

#### أ- مفهوم و اهداف ادارة التغيير التنظيمي :

اما ادارة التغيير فهي تعني الاستخدام الامثل للإمكانيات المادية و البشرية للتحويل من واقع معين الى واقع افضل و باقل ضرر ممكن ( على الافراد و على المنظمة ) و بأقصر وقت وجهد ، و ادارة التغيير هي عملية تبديل او تعديل او الغاء او اضافة مخطط لها في بعض

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 18

<sup>2</sup> بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر ، مرجع سابق ، ص: 07

<sup>3</sup> رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص: 145

<sup>4</sup> صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الاساليب في الادارة ، مرجع سابق ، ص: 68

اهداف المنظمة وسياستها ، او قيمها و اتجاهات الافراد و الجماعات فيها ، او في الامكانيات و الموارد المتاحة لها ، او في طرق و اساليب العمل ووسائله ، و يستجيب لها المديرون بأشكال و طرق مختلفة لزيادة الفاعلية في اداء المؤسسة و تحقيق كفاءتها<sup>1</sup> ، و تهدف ادارة التغيير الى تحقيق ما يلي :

- الالتزام التام بالتغيير ، لا سيما اذا كان التغيير متماشيا مع رسالة و قسم المنظمة
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو
- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من الاساليب الادارية التقليدية
- احداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية و الادارية و الاخلاقية لتجويد المخرجات
- مساعدة الادارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الادارة و مواجهة المشكلات الادارية بشكل فعال
- تشجيع العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم
- الاستفادة من المستجدات العلمية و التقنية و الفكرية و توظيفها لخدمة العملية الادارية
- الكشف عن الصراعات و ادارتها و التعامل معها بما يخدم اهداف و مصلحة منظمة ادارة الموارد البشرية
- بناء جو من الثقة و التعاون لمساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لإحداث التغيير المطلوب

<sup>1</sup> رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص: 147

➤ الارتقاء بمستوى اداء المنظمة لتتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

## 2- اشكال التغيير في بناء ووظائف المنظمات:

ان من اهم المشكلات الادارية التي تواجه المؤسسات في وقتنا الحاضر محاولة التوافق مع التغيير الذي يحدث في المجتمع او البيئة المحيطة ، بل الاكثر من ذلك محاولة المؤسسات قيادة و توجيه التغيير في المجتمع ، و اذا كانت المؤسسات او رجال الادارة فيها لديهم القناعة بأهمية التغيير ، الا انهم سيواجهون عند محاولة التغيير العديد من المواقف التي تحتاج الى المزيد من الدينامية لمواجهة بعض الامور المعقدة مع المحافظة في نفس الوقت على فاعلية التنظيم في المنظمة او المؤسسة ، حيث ان التغيير الاداري هو تلك الجهود التي يجب ان تبذل باستمرار لتطوير المؤسسة سعياً وراء رفع الاداء عن طريق التعديل في الهياكل التنظيمية لمواكبة متطلبات التغيير و تبسيط نظم العمل و اجراءاته مع محاولة تنمية السلوك الايجابي لدى العاملين و تحقيق بيئة العمل التي تؤثر على الجهاز الاداري و تتأثر به ، و ذلك بهدف تحقيق التنمية الادارية بكفاءة عالية و باقل تكاليف ، حيث يمكن النظر الى اي المنظمة على اساس انها بناء هادف او له هدف ، و قد قامت المنظمة لتحقيق اهداف محددة في المجتمع و لكن بمرور الزمن تشعر المنظمة بانها بدأت تظهر عوامل او مواقف تؤكد عدم مواكبتها للظروف البيئة المحيطة بها ، او ان هناك الجديد في مجال التخصص يجب ان تأخذ به ، او ظهور مشكلات معينة تستوجب تغيير المسار ، و قد تنبع الرغبة من داخل المنظمة نتيجة شعور الادارة بهذه الحاجة الى التغيير ، او من خارجها نتيجة شعور الادارة بهذه الحاجة الى التغيير ، او من خارجها نتيجة عوامل المنافسة او ظهور احتياجات جديدة في البيئة المحيطة ، او قد تنبع الحاجة من كلا العاملين<sup>2</sup> . و من اشكال التغيير :

<sup>1</sup> رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ، ص: 148 ، 149

<sup>2</sup> احمد مصطفى خاطر ، الادارة و منظمات الرعاية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص: 253

- 1- التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة و من ذلك دمج الإدارات او اقسام مع بعضها و الغاء او استحداث اخرى ، وهذا يتطلب مراجعة المهام التي يقوم بها الافراد و الاقسام المختلفة
- 2- التغيير المنظم في سلوك و اتجاهات الافراد بالمنظمة بحيث يكونون اكثر قدرة على التعامل الفعال مع الاخرين و اكثر ايجابية في تفكيرهم و ممارساتهم ، و ذلك عن طريق التدريب و حلقات النقاش و التثقيف الداخلي
- 3- التغيير في الخدمات عن طريق اضافة خدمة او سلعة جديدة او الغاء بعضها او التوسع في اخرى .
- 4- التغيير في الانظمة الداخلية للمنظمة ، كالتغيير في النظام المالي و المحاسبي ، و في انظمة الاجازات و الحضور و الانصراف
- 5- ادخال تكنولوجيا جديدة في العمل على شكل الات و معدات و اجهزة و طرق و عمليات جديدة .
- 6- التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة كإعادة تصميم المكاتب و تنظيم درجة الحرارة و التهوية فيها و التخلص من الملوثات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عثمان حمود الخضر ، علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2005 ، ص، ص:

### 3- أهمية و اهداف التغيير في المنظمات :

تأتي أهمية التغيير من كونه مواكبة للتطورات و المستجدات و تماشياً مع الظروف و المتغيرات الحاصلة في العالم ، و التغيير مسألة لا بد منها لإدخال التعديلات اللازمة في المنظمة بهدف التطوير و التحسين النوعي و الكمي ، و التغيير هو ظاهرة انسانية اجتماعية اقتصادية و سياسية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحقق في الحاضر و تمتد الى المستقبل و تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة و تحريك الثوابت و سيادة الروح من التفاؤل
- تفجير الطاقات و تنمية الدوافع نحو الارتقاء و التقدم
- يساعد في القضاء على الملل و الروتين و اختصار الوقت و تقليل الجهد و زيادة الانتاج و تعظيم الارباح و تقليل الخسائر
- يدفع الى مواكبة التقدم العلمي و التقني في جميع المجالات
- التغيير السليم و المدروس يعمل على زيادة القدرة على التكيف و الانسجام مع متغيرات الحياة و الوصول الى اعلى درجة من درجات التميز في العمل و الانتاجية<sup>1</sup>

### أ- أهمية التغيير في المؤسسة :

التغيير شديد الأهمية في المؤسسة فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر و تمتد الى المستقبل و يمكننا الإحاطة ببعض الجوانب من هذه الأهمية :

### - الحفاظ على الحيوية الفاعلة : حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل

المؤسسات و الادوار فالتغيير يؤدي الى انتعاش الآمال ، و الى تحريك الثوابت ، و الى

<sup>1</sup> رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص: 151

سيادة روح من التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية ، و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الاحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية ، و من ثم تختفي روح اللامبالاة و السلبية و نزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات و الاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

- تنمية القدرة على الابتكار : التغيير يحتاج الى الجهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف او التعامل السلبي بالرفض ، و كلا النوعين من التعامل يحتاج لإيجاد وسائل و ادوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب و في الشكل و المضمون .

- ازكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء : حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب و ازكاء الرغبات و تنمية الدافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم ، وما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازمين في كل شيء ، ومن ثم فان التغيير يعمل كبركان ضخيم يمجج داخله و تنصهر فيه كافة التيارات و الرغبات و الدوافع و تتجه جميعها الى رفض ما هو قائم و العمل على تطويره و تحسينه من خلال ما يلي :

- عمليات الاصلاح و المعالجة للعيوب و الاخطاء و القصور التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها .
- عمليات التجديد و الاحلال محل القوى الانتاجية التي هلكت و استهلكت و اصبحت غير قادرة على الانتاج او العمل .
- التطوير الشامل او المتكامل و الذي يقوم على تطوير اساليب انتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما و تكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل .

- و من ثمة تحدث زيادة هائلة في الانتاج و الإنتاجية ، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين و بالتالي يتحسن مستواهم المعيشي و الداخلي و ترتقي مستويات اشباعهم مما يتيح لديهم الدافع ايضا نحو التطوير و الارتقاء و لتصبح العملية تيارا مستمرا مزدوجا كل منه يدفع الاخر و يحفزه ، فالتغيير يدفع نحو التطوير ، و التطوير يدفع نحو التغيير و هكذا .

- التوافق مع متغيرات الحياة : حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة التي تواجه المؤسسات و الشركات و الافراد من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة ، بل و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الافكار و الاتجاهات و القوى و المصالح و الحقوق ، ومن ثم فان ادارة التغيير تصبح امرا هاما و حيويا و فاعلا و لازما و ضروريا في الوقت نفسه، لحسن قيام المؤسسات مهما كان حجمها و وظائفها ، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية و الديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة و البيئة المحيطة بالمؤسسة

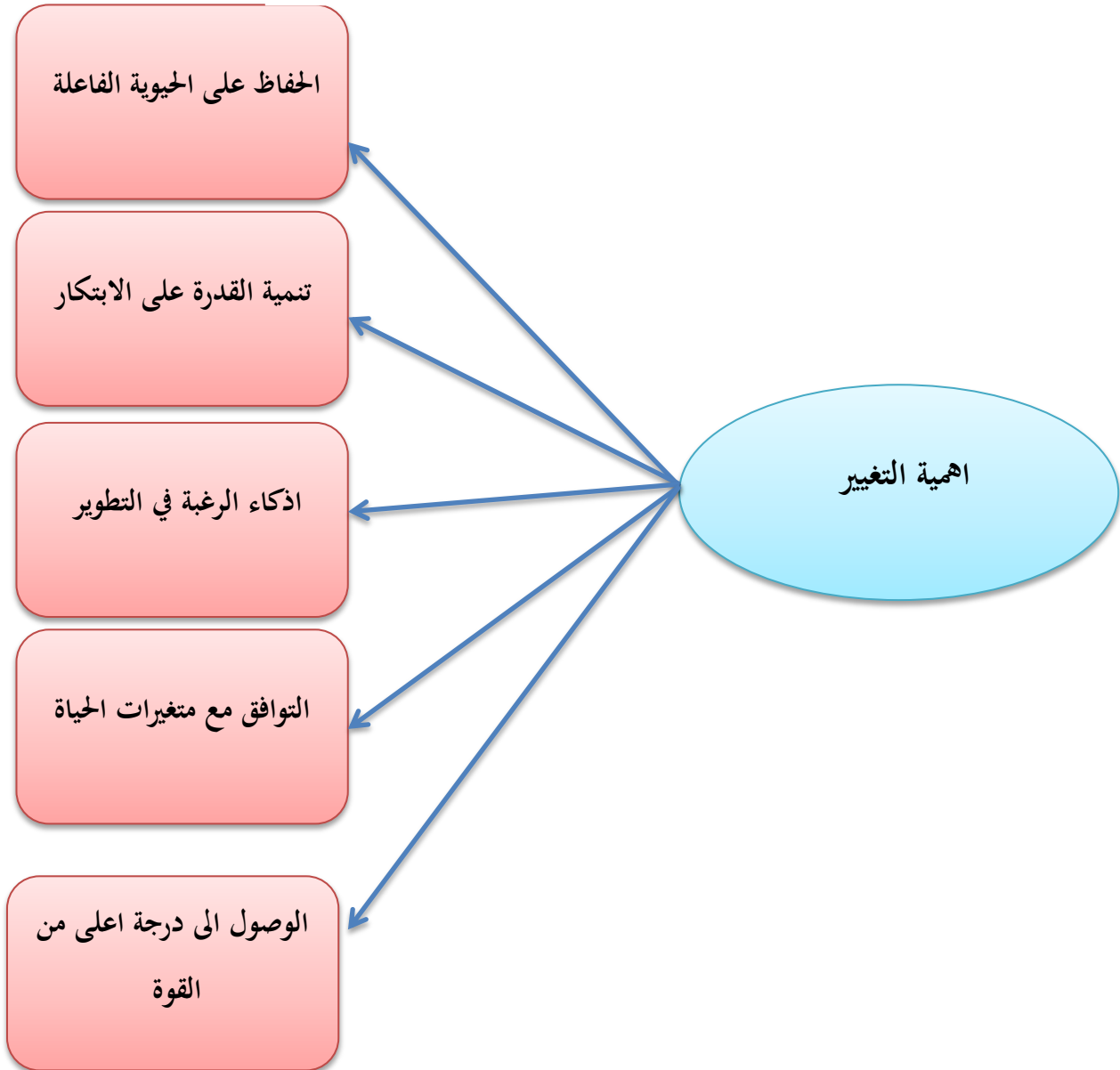
- الوصول الى درجة اعلى من القوة في الاداء و الممارسة : حيث يعمل التغيير على الوصول لدرجة افضل من القوة في الاداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال محورين هما

- المحور الاول : اكتشاف نقاط و مجالات الضعف و الثغرات التي ادت الى انخفاض هذا الاداء مثل مجالات الاسراف و الفاقد و التالف و المعيب و الضائع... الخ.



- المحور الثاني : علاقة مجالات و نقاط القوة و تأكيدها مثل : تحفيز المجالات التي تشجع على الانتاج و ترفع الانتاجية ، و تحسين مناخ العمل ، و زيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين و الولاء و الارتباط بالعمل<sup>1</sup>.

شكل رقم 18 : يوضح اهمية التغيير التنظيمي التنظيمي



<sup>1</sup> محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ، مرجع سابق ، ص: 71

المصدر : ربحي مصطفى عليان ، ادارة التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ،

2015 ، ص: 49

ب- اهداف التغيير التنظيمي :

تسعى المنظمات من خلال التغيير الى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن حصرها في النقاط التالية :

✓ زيادة قدرة المنظمة على التطور و البقاء و الاستمرارية ، و ذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ، مما يجعل منها نظاما متجددا .

✓ زيادة احساس العاملين بأهمية اهداف المنظمة ، و زيادة درجة ولائهم و انتمائهم لها

✓ تكوين فريق اداري اكثر كفاءة و تقبلا للتغيير ، و تنمية معارف و مهارات العاملين و تحسين انماطهم السلوكية ، و تطوير نظم و اجراءات اتخاذ القرارات .

✓ العمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها

✓ تنمية روح الجماعة من خلال درجة الاحساس بتفاعل و ديناميكية الجماعة داخل المنظمة ، و ارساء قواعد الثقة بين الافراد المكونين لها .

✓ زيادة فهم عمليات الاتصال و اساليب القيادة و ايجاد افضل الاساليب للقضاء على الصراعات و التعرف على اسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية و اهمية الجماعة

✓ تشخيص الازواج التنظيمية الحالية و تطويرها و الارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة و الفعالية

✓ تطوير المعتقدات و القيم و الانماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها و غايتها المنشودة بفعالية

- ✓ الارتقاء بمستوى جودة الخدمة و رضا المواطنين و المجتمع<sup>1</sup>
- ✓ القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة و ذلك باستخدام اساليب المواجهة او طرق حل المشكلات و استخدام اهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرارات لحل الصراعات بين مجموعات العمل<sup>2</sup>

#### 4- مؤشرات و اسباب و عناصر التغيير التنظيمي :

أ- مؤشرات التغيير التنظيمي : يمكن تصنيف مؤشرات التغيير الى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية :

- المؤشرات الداخلية : و هي المؤشرات المنبثقة عن نشاط البيئة الداخلية لمنظمة الاعمال و الناجمة عن ممارسة الوظائف الادارية ووظائف المشروع في المنظمة، و ما يجري من تفاعلات داخل المنظمة تنذر بتطورات هائلة يجب اخذها بعين الاعتبار

- المؤشرات الخارجية : و هي تتعلق بعناصر البيئة الخارجية للمنظمة سواء المباشرة او غير المباشرة منها ، و اثرها في نشاط المنشأة باعتبارها نظام اجتماعي يعتمد في عناصر انتاجه و في تصريف منتجاته على البيئة المحيطة به و ما لهذه البيئة من دور فعال في نشاطات المنشأة<sup>3</sup>

#### ب- اسباب التغيير التنظيمي :

تعيش المنظمة في بيئة تتسم بتسارع وتيرة ، فلا يكاد هيكل تنظيمي او مستوى تكنولوجي ، او مهارات ادارية تناسب المنظمة المعاصرة ، اذ تحتاج لان تظل في حالة حراك مستمر تعكس رغبتها في الاستقرار و تحقيق النمو في اعمالها ، وهو ما يمنحنا تفسيراً للأسباب التي

<sup>1</sup> فريد كورتل ، امال كحيله ، ادارة التغيير في عالم متغير ، زمزم ناشرون و موزعون ، الكبعة الاولى ، عمان ، 2015 ، ص ، ص: 29 ، 30

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، ادارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية الطبعة الاولى ، 2006 ، ص: 20

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الاساليب في الادارة ، مرجع سابق ، ص: 66

تحتم على المنظمة تبني فلسفة التغيير<sup>1</sup> ، و من الاسباب و المبررات التي تدعو الى التغيير التنظيمي ما يلي :

- تغيير او تعديل اهداف المنظمة مما يستدعي ادخال تغييرات تنظيمية على انشطتها و هيكلها التنظيمي و حجم القوى العاملة فيهما بما يتماشى مع التغيير او التعديل الحاصل .
- التطور التكنولوجي ، اذ ان ادخال التكنولوجيا الى المنظمة يتطلب ادخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي و البشري .
- تغيير الشكل العام للمنظمة ، فقد يتطلب الامر احيانا اندماج المنظمة مع منظمة اخرى ، او ان تفتح لها فروع لتغطية مناطق جغرافية متعددة ، مما يستدعي ادخال التغييرات المناسبة .
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة و بطء العمل و ارتفاع تكلفته و تدني الانتاجية ، مما يستدعي ادخال تغييرات تنظيمية من اجل القضاء على هذه الظاهرة السلبية
- تغيير حاجات المستفيدين و رغباتهم و توقعاتهم ، اذ يعد هؤلاء محور اهتمام المنظمة و اساس خدمتها ، و ان أي تغيير في حاجاتهم او الخدمات يجب ان يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب
- الفشل في بعض المجالات الوظيفية ، اذ قد يظهر في بعض الاحيان تدني واضح في الانتاجية او تراجع في نوعية المخرجات ، او ارتفاع في تكلفة العمليات ، و غيرها ، مما يستدعي ادخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه الظاهرة السلبية
- تغيير ادارة المنظمة وما يتبعه في كثير من الاحيان من تغييرات في فلسفة الادارة و اسلوب عملها و تغييرات في الهيكل التنظيمي و تحركات في مواقع العاملين و تغييرات في نمط الاتصال و غيرها

<sup>1</sup> حسين احمد الطراونة ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012 ، ص: 177

➤ تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة ، مثل التغيرات التي قد تحصل على التشريعات و القوانين الحكومية ( تعديل ساعات العمل ، تعديل نظام الرواتب ، تعديل نظام المشتريات ... الخ ) مما يستدعي احداث تغييرات ملائمة في المنظمة .

➤ النقص في التجديد و الابتكار سواء على مستوى الافكار او المنتجات او الخدمات و غيرها ، مما يشر الى ضرورة التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

و يرى اخرون ان هناك ثلاث مداخل لبرنامج التغيير التنظيمي و هي :

1- مدخل تغيير الهيكل التنظيمي : و يقصد بالهيكل التنظيمي الاطار الذي يربط عناصر التنظيم المختلفة ببعضها البعض ، و تتركز عملية التغيير في هذا المدخل على اعادة توزيع السلطات و الاختصاصات ، و تجميع الوظائف ، و اعادة تصميم خطوط الاتصالات ، و تشمل عملية التغيير كذلك الغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة و استحداث وحدات تنظيمية جديدة .

2- مدخل تغيير الجوانب التكنولوجية : يهتم هذا المدخل بالجانب التقني ، كالألات و المعدات او المهام و اساليب العمل ، و تشكل التكنولوجيا احد اهم المصادر المؤثرة على عمل أي تنظيم بسبب سرعة تطوراتها و تطبيقاتها

3- مدخل تغيير الجوانب السلوكية : و يهتم المدخل السلوكي بتغيير انماط السلوك و اتجاهات و قيم الافراد و الجماعات داخل التنظيم ، و للمدخل السلوكي دور مؤثر في تطوير المنظمات من خلال :

- تطوير الفرد و تغيير مستوى دوافعه و قدراته
- تطوير العلاقات بين الافراد و زيادة قدراتهم و مهاراتهم القيادية
- تطوير العمل الجماعي

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 134 ، 135

- تطوير التفاعل بين المجموعات <sup>1</sup>.

بالإضافة الى وجود دوافع اخرى للتغيير المؤسسي حسب راي ( احمد مصطفى خاطر )

نوجزها في ما يلي :

- ظهور اهداف جديدة امام المؤسسة تريد تحقيقها مما يستوجب احداث التغيير .
- الرغبة في تحقيق السبق بالنسبة للمنافسة على انتاج جديد لم تصمم خطوط الانتاج او الهياكل التنظيمية على اساس امكانية تحقيقه
- ندرة العمالة ذات الكفاءة في مجال تخصص المؤسسة مما يجعلها باستمرار تسعى للحفاظ على فاعليتها الى ادخال تقنية حديثة تعوض الفرق في درجة الكفاءة او المهارة لدى العاملين .
- الرغبة في تحسين اجراءات اداء العمل لتحقيق زيادة في معدلات الاداء او رفع مستوى الاداء .
- مواكبة ظهور بعض القوانين العمالية الجديدة التي تصدرها الدولة سواء بالنسبة لعدد ساعات العمل او تشغيل نساء مثلا او الصبية او توفير قواعد الامن الصناعي .
- تحقيق بعض المطالب للعاملين في المؤسسة سواء بالنسبة للنواحي المادية او ظروف العمل داخل المؤسسة بشرط ان يتناسب ذلك ايضا مع امكانية المؤسسة .
- قد تكون الرغبة في التغيير رد فعل طبيعي لضغوط العملاء او تغيير في الاحتياجات لديهم مما يستوجب مقابلة ذلك حفاظا على عدم تأثر المبيعات او التسويق في حالة الرغبة في الاندماج مع المؤسسات الاخرى والاستقلال عنها .

<sup>1</sup> حسين احمد الطراونة ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 178 ، 179

- التغيير السريع في اسعار السوق بالنسبة للمواد الاولية التي تقوم المؤسسة على تصنيعها او ارتفاع تكلفة التسويق او اجور العمالة ، مثل هذه المؤسسات تستلزم اخذها في الاعتبار و ادخال بعض التعديلات على سياسات المؤسسة .
- قد يكون التغيير احد استراتيجيات او ردود افعال المنافسة مع المؤسسات الاخرى في المجتمع ، اي ان التغيير في المؤسسة هو بمثابة رد فعل لتغيير اخر قد حدث في مؤسسات اخرى بالمجتمع او البيئة المحيطة
- ظهور بعض الانحرافات ( اختلاسات ، تمارض ، تغيب مستمر ، عدم طاعة الرؤساء ... الخ ) من الامور التي تستوجب اعادة النظر في خط سير و اجراءات العمل ، او تعديل لائحة العمل او تغيير في البناء التنظيمي او تغيير بين قيادات الاشراف و التوجيه داخل المؤسسة .
- زيادة دوران العمالة ( تعيينات و استقالات ) مما يؤكد انخفاض الروح المعنوية ، و بالتالي يؤدي الى تدني الانتاج و خسارة غير مباشرة نتيجة التدريب للعاملين الجدد باستمرار و هذا الامر يستوجب الدراسة و اتخاذ الاجراءات المناسبة في ضوء ما تفسر عنه هذه الدراسات .
- اكتشاف روح العداة او الكراهية من قبل العاملين او العملاء لنظم و اجراءات العمل بالمؤسسة و ذلك من خلال الدراسات التي تقوم بها ادارة العلاقات العامة ، و هذا الامر قد يهدد باستمرارية المؤسسة .
- الرغبة في احداث حراك وظيفي من حيث الترقية او الاحلال في الوظائف الاشرافية كثيرا ما يستلزم تغييرا في الهيكل التنظيمي لبناء المؤسسة .

- ان تدني العائد او الربح لدى كثير من المؤسسات قد يكون بمثابة الدافع الحقيقي وراء تغييرات جذرية في سياسات المؤسسة ، اما لتقليل التكلفة او زيادة سعر المنتج بطريقة ما ، وهذا ايضا يستوجب دراسات جدوى اقتصادية و دراسات للتسويق .<sup>1</sup>

### ج- عناصر عملية التغيير التنظيمي :

- يرى الدكتور على الحمادي ان عملية التغيير تتكون من عناصر بدء كل منها بحرف الميم ، و رسمت بشكل سداسي اطلق عليه سداسي التغيير و هي :
- ✓ موضوع التغيير : أي الموضوع الذي تناوله عملية التغيير
  - ✓ المغيّر : الذي ينادي و يطالب بالتغيير و يقوده
  - ✓ المؤيد للتغيير : الذي يؤيد و يقدم الدعم لعملية التغيير
  - ✓ المحايد : الذي لم يتبنّ موقفا واضحا و صريحا من عملية التغيير
  - ✓ المقاوم : الذي يرفض و يقاوم عملية التغيير و يسعى الى تأخيرها او افشائها
  - ✓ معالجة مقاومة التغيير : مجموعة ممارسات يقوم بها قادة التغيير لتطويع المقاومة و التغلب عليها<sup>2</sup>

### 5- مجالات و انواع التغيير التنظيمي :

#### أ- مجالات التغيير التنظيمي

- من اهم مجالات التغيير التنظيمي في المنظمات نذكر ما يلي :
- الانشطة و الاعمال ، مثل احداث اعمال و انشطة جديدة ، او دمج أنشطة مع أنشطة اخرى ، او الغاء بعضها .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد مصطفى خاطر ، الادارة و منظمات الرعاية الاجتماعية ( الاسس النظرية و الممارسة العامة ) ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 254 ، 255 ، 256

<sup>2</sup> حسين احمد الطراونة ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 181 ، 182

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 135



➤ العنصر البشري او ما يعرف بالتغيير الانساني : و هو يأخذ شكلين ، الاول هو تغيير الافراد بالاستغناء عن بعضهم و احلال بعضهم في محلهم ، ام الثاني وهو التغيير النوعي للأفراد ، و ذلك برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم او تعديل انماط سلوكهم و قيمهم و كل الجوانب السيكلوجية في العمل من خلال نظم التدريب و التنمية البشرية و بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية<sup>1</sup>

➤ و يأخذ التغيير شكل زيادة حجم القوى العاملة ، او تخفيضه ، او زيادة مهاراته عن طريق التدريب و التنمية المهنية

➤ الموارد المادية ، كتغيير نوع الاجهزة و المعدات و عددها ، و رفع المستوى التكنولوجي المستخدم ، و تغيير نوع المواد الخام المستخدمة ، و غيرها

➤ السياسات كتعديل قائمة او الغائها او ادخال سياسات اخرى جديدة

➤ طرق العمل و اجراءاته ، كتبسيط اجراءات العمل لتحقيق السرعة في الاداء او ادخال اساليب جديدة .. الخ

➤ الهيكل التنظيمي ، و يكون التغيير هنا على شكل اعادة تقسيم الوحدات التنظيمية او احداث ادارات او اقسام جديدة ، او دمج بعضها ، او الغاء بعضها الاخر ... الخ<sup>2</sup>

➤ التغيير التكنولوجي : تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الاوضاع الجديدة و اقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة ، كتخفيض التكاليف ، و تحسين الجودة و الالتزام الافضل بمواعيد تسليم الانتاج ... الخ<sup>3</sup>

و يرى كذلك الدكتور محمودي قادة مختار ان الاديبيات الخاصة بالتغيير و التطوير اجمعت الى ان هناك عدة مجالات تغطيها عمليات التغيير حيث اشار **Szilagy** الى اربعة

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص : 42

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 135 ، 136

<sup>3</sup> احمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص : 43

منها ( المجال التكنولوجي ، اتجاهات و قيم الافراد العاملين ، و المجال الوظيفي ، المجال الهيكلي ) ، كما ان **Lewin** حدد ثلاث مجالات لتحقيق التغيير ( التغيير في الافراد الذين يعملون في المؤسسة ، التغيير في مختلف الانظمة و الهياكل التنظيمية ، التغيير المباشر في المناخ التنظيمي او نموذج العلاقات بين الاشخاص ) ، اما السلمي فيرى عموما ان اهم المجالات التي تشملها محاولات التغيير و هي :

- الانشطة و الاعمال : كدمج أنشطة مع بعضها البعض ، او الغاء أنشطة قائمة ، او التغيير في الأنشطة .
- العنصر البشري : و يشمل التغيير في حجم القوى العاملة من العاملين و الاداريين ( زيادة او نقصان ) ، او التغيير في مهارات القوى العاملة من خلال البرامج التدريبية و يمثل ناحيتين :
- تغيير مادي : من خلال الزيادة في حجم القوى العاملة او التقليل منها .
- تغيير نوعي : و يقصد به التعديل في السلوكيات و الاتجاهات و المهارات لأداء العاملين في المؤسسة عن طريق القيام بالتكوين و الترقية ... الخ .
- الموارد المادية : مثل تغيير نوعية المواد الخام المستخدمة او التغيير في عدد الاجهزة او التغيير في المستوى التكنولوجي للمؤسسة .
- السياسات : و هو التغيير في السياسات المتبعة في المؤسسة او تعديلها او الغائها
- إجراءات العمل : كتقليل التعقيدات في اجراءات العمل المتبعة من قبل العاملين لضمان الدقة و السرعة و السهولة في تنفيذ الاعمال .
- الهيكل التنظيمي : و ذلك من خلال تغيير التقسيمات الادارية او الوحدات الادارية او دمج الادارات مع بعضها البعض .

و في هذا الاطار فقد صنف **WilliamTrevor** مجالات التغيير الى صنفين رئيسيين هما :  
 الاصلاحات الادارية و تكنولوجيا المعلومات .

وقد حاولنا من خلال ما تم ذكره ان نقدم جدولاً بأشكال التغييرات التي يمكن ان تمس المؤسسة في ظل المجالات التي ذكرت كما هو موضح في الجدول التالي <sup>1</sup>:

**جدول رقم 01: يوضح اشكال التغييرات وفق تعدد مجالات التغيير**

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات /تغيير التكنولوجي / تغيير المواد الاولية /تصميم العمل / معالجة المعلومات /تتابع العمل
التنظيمي	تقسم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الانساني	المهارات /الاداء/ الاختيار /التدريب / تغيير افكار ، اتجاهات قيم ، و دوافع ، الادراك ، الطموحات
الانشطة و الاعمال	احداث انشطة جديدة /الغاء انشطة /دمج انشطة
السياسات	الغاء سياسة /تعديل سياسة /اضافة سياسة جديدة
طرق و اجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة

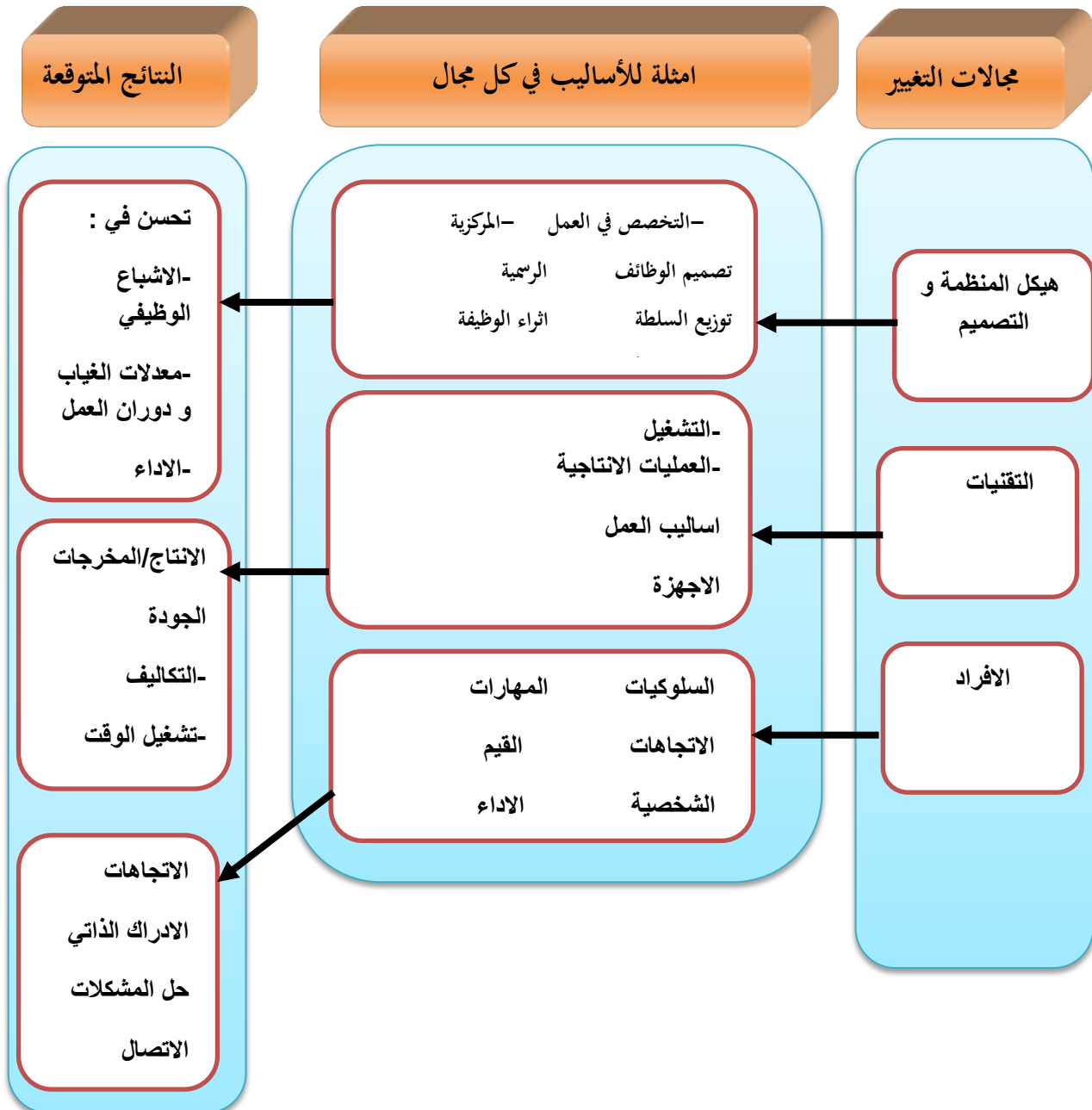
المصدر : محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص، ص:80، 81

مرجع سابق ، ص ، ص :81

كما انه من الممكن ان يشمل التغيير التنظيمي اكثر من المجالات التالية : هيكل المنظمة و تصميمه التقنيات ، الافراد ، و يلخص الشكل التالي بعض المفردات المهمة التي يمكن ان تكون عرضة للتغيير المخطط او المفاجئ ضمن المجالات الثلاثة المذكورة :

الشكل رقم 19: يوضح مجالات التغيير التنظيمي



المصدر : بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة -

شركة بيبسي الجزائر مرجع سابق ، ص: 11

ب- انواع التغيير التنظيمي :

يأخذ التغيير التنظيمي عدة اشكال و انماط ، و يتم تصنيفها كالتالي :

اولا : حسب الاسباب :

➤ تغيير استجابة لضغوط خارجية ، و في هذه الحالة يكون التغيير حتمي و ليس اختياري

➤ تغيير هادف لحل مشكلة داخلية ، حيث تواجه المنظمات منافسة داخلية تتسبب في تدني مستوى ادائها مما يدفعها الى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن ادائها

➤ تغيير بهدف السيطرة على المحيط ، حيث يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ، ووفق اردتها دون ضغوط داخلية او خارجية ، و ذلك قصد تأثيرها في المحيط و احداث التغيير فيه لصالحها .

ثانيا : حسب اسلوب مواجهة تغيرات المحيط :

➤ تغيير مخطط : تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ، و لهذا تستعد لمواجهةها بالتخطيط الهادف

➤ تغيير دفاعي : حيث تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير بهدف التكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتمكن من الاستمرار و المحافظة على مكانتها

➤ تغيير هجومي : هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة فهو سياق للتغيير ، و القصد منه التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه بفرض اوضاع و ظروف جديدة

ثالثا : حسب مدة احداث التغيير :

- التغيير التدريجي : يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة ووفق وتيرة منتظمة و بتعلق الامر بالأخص بالمجال الانساني
- التغيير الجذري : و هو التغيير المفاجئ و العارض اذ لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه لآثار ظاهرة ، و تطبق المنظمات هذا النوع خصوصا في المجال التجاري او عند القيام بالتغيير الهيكلي

رابعا : حسب موضوع التغيير

- التغيير المادي : و الذي يتضمن التغيير و التطوير للتكنولوجيا و المعدات و الاجهزة
- التغيير المعنوي : و يتضمن التغيير النفسي و الاجتماعية للعاملين و كذلك انماط سلوكهم

خامسا : حسب سرعة التغيير و التطوير :

- التغيير السريع : و يعتمد على طبيعة و ظروف المنظمة
- تغيير بطيء : و هذا النوع يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع<sup>1</sup>

6- عوامل و خطوات التغيير التنظيمي :

أ- عوامل التغيير التنظيمي : و تنقسم الى عوامل داخلية و خارجية :

- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: يرى **محمودي** **قادة مختار** من خلال تفحص ادبيات التغيير ، ان دوافع عملية التغيير لا تقتصر على البيئة الخارجية للمؤسسة ، بل ان هناك تغيرات داخلية لا تقل اهمية و خطورة عنها ، مثل التغيرات المستمرة في احتياجات و توقعات العاملين و اهدافهم الوظيفية ، و التغيرات الحتمية في الهياكل و الانظمة و اساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الازمة بالجمود و التخلف و ان يصبح كيانا ايلا للسقوط ، و يتوقف نجاح الكثير من المؤسسات في عصرنا الراهن الى حد كبير ،

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص، ص : 30 ، 31 ، 32

على مدى دراسة العوامل البيئية المؤثرة و الاستفادة و الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و بدرجة تأثير كل منها حيث تساعد دراسة و تقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد هدة نقاط من ابرزها :

➤ الاهداف التي يجب تحقيقها ، فدراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الاهداف او تعديلها بحسب النتائج ، هذا الى جانب دورها في وضع الاهداف التشغيلية لمختلف الادارات ، فقد تساعد دراسة ظروف المجتمع على سبيل المثال على تحديد المنهج و الخطوات عمل و الوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة .

➤ انماط القيم و العادات و التقاليد و اشكال السلوك ، تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي ستتعامل معها في المؤسسة ، و ذلك من خلال الوقوف على انماط القيم السائدة و ايها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسة في بيان انماط السلوك للأفراد و الذين يمثلون جمهور المؤسسة .

➤ و التغيير من اهم متطلبات التقدم و التطور لمؤسسات اليوم ، و ما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار و النجاح ، هو ما ادى بها الى حركة دائبة لا تهدأ مع التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي ، فزيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة و انفتاح السوق على بعضها ، و انضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة تولد عند الحاجة الى التغيير و مواكبة التحولات البيئية الخارجية<sup>1</sup>

➤ عوامل خاصة بالبيئة الداخلية : حيث تظهر الحاجة للتغيير او التطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية و امكانيات و قدرات المنظمة و

<sup>1</sup> محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية eniem ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص اقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، 2015 ص : 68

اهدافها ، او عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة او عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة احداث تغيير و تطوير تنظيمي في المنظمة<sup>1</sup>

### ب - خطوات التغيير التنظيمي :

حيث يقترح ( عبد البارئ الدرة ) نمودجا لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ، و يتكون هذا النموذج من الخطوات التالية :

1- معرفة مصادر التغيير : و هنا قد يكون التغيير في بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق و التغييرات التكنولوجية و السياسية او القانونية ، و قد يكون داخلي كعلاقات السلطة و الاتصال... الخ

2- تقدير الحاجة الى التغيير : من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الان و بين ما تريد تحقيقه

3- التغلب على مقاومة التغيير : و للمقاومة اسباب قد تكون الخوف من الخسارة المادية او المعنوية ، او سوء فهم اثار التغيير ، او متطلبات تطوير علاقات و انماط سلوكية جديدة

4- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير : و قد يكون ذلك من خلال توضيح اهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه

5- وضع استراتيجية التغيير : و يجب الاخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها اجزاء المنظمة ، و هي الهيكل التنظيمي ( اعادة تصميم الوظائف و اعادة وصف الاعمال

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص: 389



6- تغيير الصلاحيات و المسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي ) ... الخ<sup>1</sup>.

و يرى ليفين ان التغيير يمر بثلاث مراحل و هي :

1- مرحلة الاذابة : و يهتم من خلالها تحرير المنظمة من القيم الراهنة المعيقة لعملية التغيير ، ومهاجمتها ، و التعامل الفعال مع قوى المقاومة ، كما يتم خلالها التشخيص و التخطيط للتغيير

2- مرحلة ادخال التغيير : و يتم خلالها التنفيذ الفعلي لخطة التطوير

3- مرحلة التجميد : و فيها يتم المحافظة على الوضع الجديد سواء بمكافاة اي سلوك يتماشى مع قيم العمل الجديدة ، او معاقبة اي محاولة للنكوص و الاتيان بسلوك قديم مرتبط بالوضع السابق ، كما يتم خلالها تقييم نتائج خطة التغيير<sup>2</sup>

7- استراتيجيات التغيير في المؤسسة :

حيث اوضحت ادبيات التغيير اهمية اصفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير ، فهذا الاخير في طبيعته يعتبر امرا معقدا نسبيا و ذو ابعاد سلوكية و اجتماعية و سياسية ، انسانية و غير انسانية و يتطلب تصرفات ذات ابعاد استراتيجية ، الامر الذي جعل مفهوم ادارة التغيير من المفاهيم العلمية و العملية الاكثر تداولاً في حقل الاعمال و الدوائر العلمية المتصلة بعلوم ادارة الاعمال ، و علم الادارة الاستراتيجية على وجه الخصوص ، لذا فان دائرة التغيير يجب ان ترتبط بالرؤية و الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يصعب تحقيقه ، و في هذا الصدد وصف روبرت جونسن رئيس لجنة الادارة الاستراتيجية بجامعة منسوتا ، علم الادارة الاستراتيجية على انه العلم الذي يختص بطرح الاسئلة التالية :

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص، ص : 32 ، 33

<sup>2</sup> عثمان حمود الخضر ، علم النفس التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 215

- ما هي القوى التي تقود التغيير في سوق المؤسسة ؟ ما هي المقومات اللازمة لمقابلة هذه القوى ؟ ماذا يلزمنا من تغيير حتى يمكننا مقابلة هذه القوى ؟ ، و في سياق ما ذكر يؤكد الباحث على ضرورة اضعاف الاسلوب العلمي لإدخال التغيير و ادارته علميا و عمليا في أي مؤسسة تتبناه و ذلك لما له من مزايا جمة مثلا :

- ✓ جذب اهتمام العاملين لعملية التغيير و كسب تأييدها و تقليل درجة المقاومة لهذه العملية.
- ✓ ضمان نجاح عملية التغيير ، فكل خطوة محسوبة و مدروسة يمكن التنبؤ بنتائجها .
- ✓ دراسة مسبقة لكل المعوقات و المتغيرات التي ستعوق عملية التغيير و التصدي لها في الوقت المناسب ، و استكمالا للفائدة مما ذكر ، نقوم بعرض تطبيق الاسلوب العلمي على عملية التغيير كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص:130

جدول رقم 02 : يوضح عملية تطبيق الاسلوب العلمي على عملية التغيير

الاسلوب العلمي	التطبيق على عملية التغيير
تحديد المشكلة ( الهدف)	تحديد واضح و دقيق للهدف من التغيير و دوافعه و اسباب الحاجة اليه
تحليل المشكلة	جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات و البيانات و تحليلها مع تحديد مداخل و انواع التغيير المطلوب
تحديد البدائل	استشعر اتجاهات و ردود فعل الاطراف المعينة و مشاركتهم في تحديد بدائل التغيير
المفاضلة بين البدائل	المقارنة بين بدائل احداث التغيير من حيث المزايا و العيوب
تحديد البدائل الافضل	تحديد افضل بديل لتنفيذ التغيير و التكامل من انه يحقق الرضا الوظيفي و الشخصي لدى العاملين
اتخاذ القرار و متابعته	اتخاذ القرار على البديل الافضل لتنفيذ التغيير و متابعة تطبيق هذا البديل و دراسة نتائج تنفيذه

المصدر : محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ، مرجع سابق ،

ص : 129

## 8- مقاومة المنظمات للتغيير :

ان التغيير المؤسسي قد يحدث اثرا على الموظفين ، فهو يخلق توترا بين الماضي و المستقبل ، و بين الاستقرار و المجهول ، و على الرغم من التفكير العلمي و المنطق و الابتكار و التخطيط و الاستراتيجيات المرتبطة بالتغيير ، فان هذا التوتر يصيب الموظفين على جميع الاعداد و بطرق مختلفة ، فمطابرة الموظفين بتغيير سلوكهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة تصنع استجابة عاطفية سلبية تلقائية ، فحتى المديرين المسؤولين عن تنفيذ التغيير داخل المنظمة او الشركة قد يضعفون هذا التغيير بطريقة خفية من خلال الكلمات التي يستخدمونها في وصفه و ما يفعلونه من اجل دعمه<sup>1</sup>

أ- تعريف مقاومة التغيير : يعرف ( حريم ) مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي او امر متوقع يهدد اسلوب العمل الحالي ، و ينظر اليها العامري و الفوزان على انها امتناع الموظفين عن التغيير ، او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى المحافظة على الوضع القائم<sup>2</sup> ، حيث ان المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الاشخاص الذين يفترض فيهم ان يتغيروا و لكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير لذلك يمكن تعريف مقاومة التغيير على انها :

- الامتناع و عدم الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة ، و الركون الى المحافظة على الوضع القائم .

- هي عبارة عن رد فعل الافراد اتجاه التغيير ، كما انها ليست في جميع الاحوال رد فعل سلبي فقد تكون رد فعل للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير او تكون تحذيرا او اشارة الى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به و في هذه الحالة ستستفيد الادارة من

<sup>1</sup> مايكل دي ماجين ، الادارة في اوقات التغيير ( دليل العاملين لتحسين الاداء الجماعي ) ، مكتبة جريير ، ماكجروهيل التعليم المهني ، ص : 03

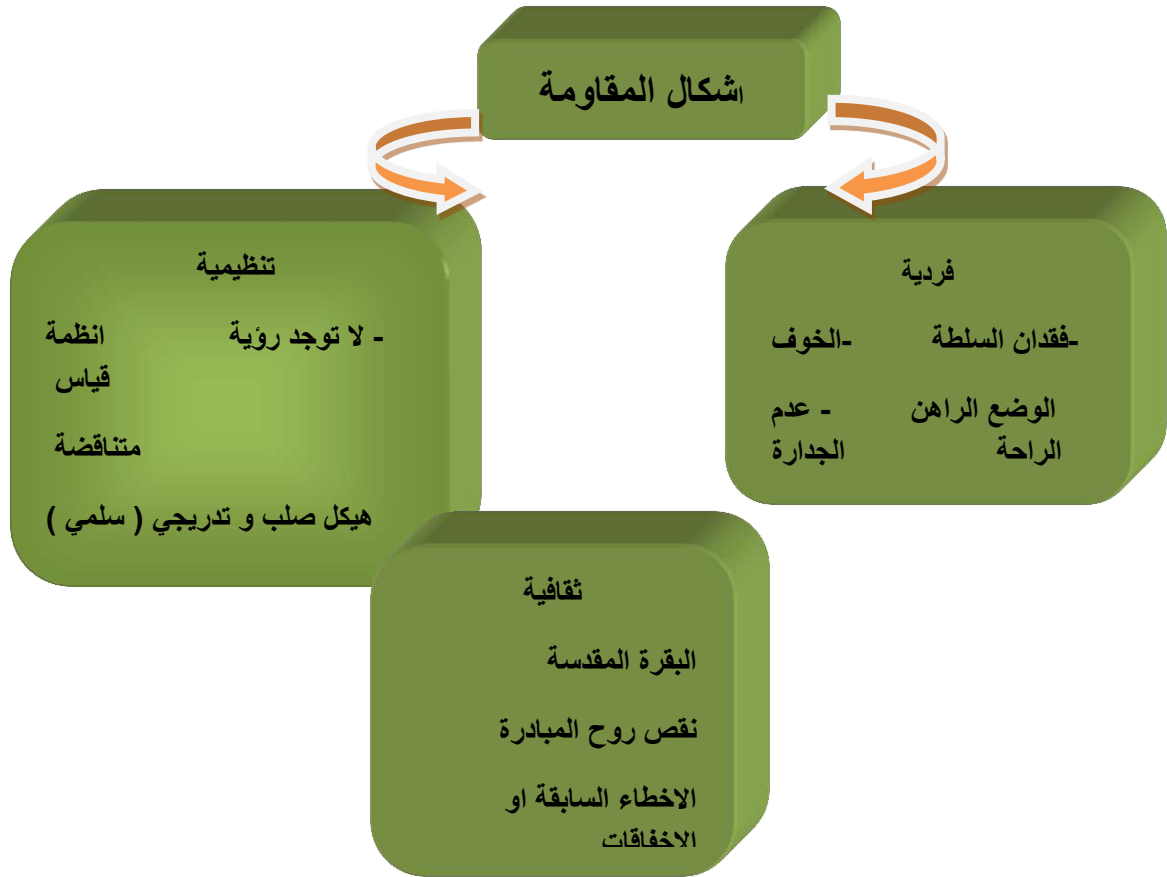
<sup>2</sup> رحي مصطفى عليان ، ادارة التغيير ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2015 ، ص :

ذلك ، و بالتالي يمكن القول ان مقاومة التغيير هي في الواقع رد فعل غير مخطط له من الافراد ، يرتكز على التخوف من المجهول و محاولة الحفاظ على ما يمكن ان يعتبره الفرد من مصالحه الخاصة في المنظمة رغم انه ينظر الى مقاومة التغيير على انها سلبية الا ان لها نواحي ايجابية حيث تؤدي الى :

- اجبار ادارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله و اثاره بشكل افضل .
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجديد للمعلومات .
- تكشف مقاومة التغيير النقاب على نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر مرجع سابق ، ص ، ص : 29 ، 30

شكل رقم 20: يوضح اشكال مقاومة التغيير في المنظمة



المصدر : بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة –

شركة بيسي الجزائر، مرجع سابق ، ص : 30

و يتضح لنا من خلال الشكل السابق ان هناك ثلاث اشكال لمقاومة التغيير ، فقد تكون المقاومة تنظيمية و يكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة و استعمال انظمة قياس متناقضة كما ان الهيكل التنظيمي اذا كان ذو طبيعة سلمية ( تدريجي ) سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها الى عدم قبول التغيير .

اما المقاومة الفردية فهي درجات ، اما ان تكون قوية او ضعيفة ، و هنا التغيير يصبح كترجمة للفرد اي من وجهة نظر فردية ، ففي كل تغيير هناك افراد سيربحون او يخسرون بطريقة ما ، فاذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على اساس ان الخسارة من ورائه أكثر من

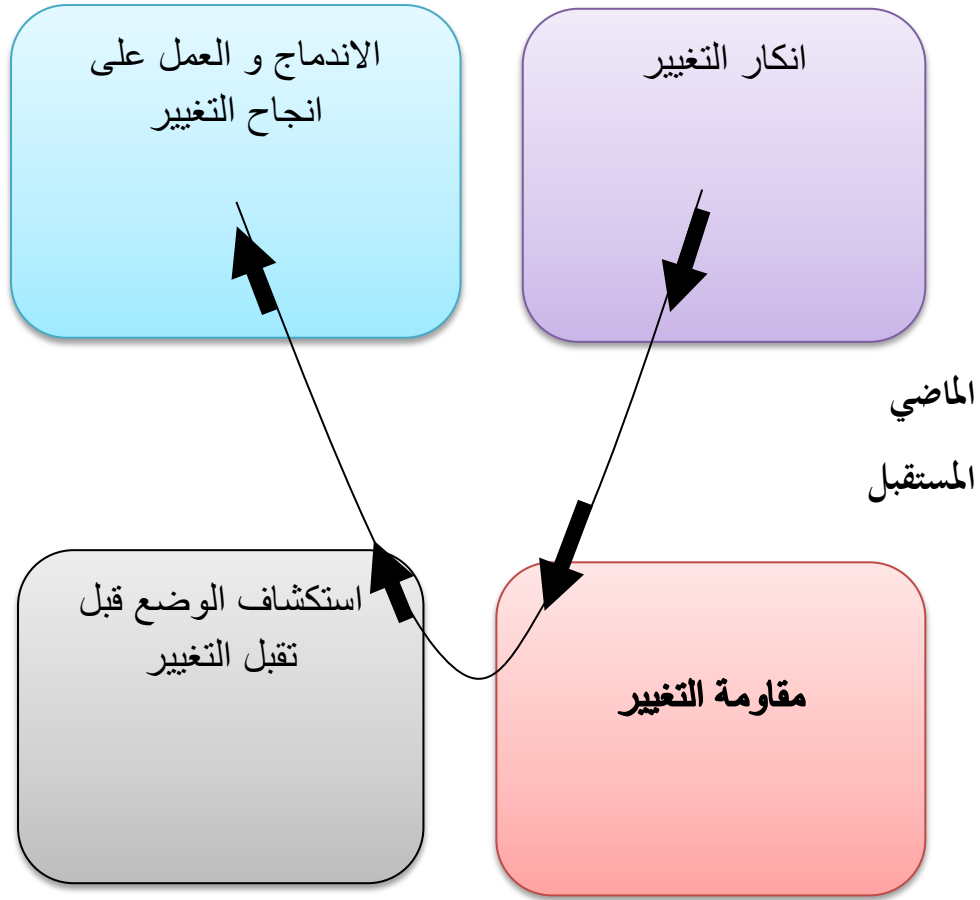
الريح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما الى المقاومة و الى نشاطات تدمر فردية و جماعية ، كما قد يكون للمنظمة جانب المقاومة الثقافي ، فثقافة المنظمة لها التأثير الكبير على التغيير ، فهي المحدد ما اذا كان التغيير مرغوبا او مرفوضا ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة ، الارتباط بالبقرة المقدسة ، بالإضافة الى انعدام روح المبادرة<sup>1</sup> و بالتالي يمكننا القول ان جل المؤسسات بطبيعتها تميل الى الاستقرار و مقاومة التغيير و مثال ذلك المؤسسات العملية التي تستهدف نضج العقول نجدها تقاوم التغيير ، و نجد ان معظم المعاهد العلمية تستخدم نفس طرق التدريس و المناهج منذ ثلاثين سنة ، بينما و نحن نعيش عصر الحسابات الالية و التقنية الحديثة و لكن لماذا تقاوم المؤسسة ؟

ان هناك العديد من العوامل او الاسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير ، و لكن اهمها ما يرجع الى العاملين انفسهم اللذين يديرون المنظمات لاعتقادهم ان هذا التغيير يهدد مكانتهم و مصالحهم الشخصية ، اي ان التغيير قد يكون و بشكل طبيعي تهديدا لمجموعة من الافراد او لبعض مراكز القوى في المؤسسة او ذوي المكانات الخاصة ، و على درجة و قوة التهديد تتحدد درجة و قوة المقاومة للتغيير ذلك ان المتقدمون في السن يحتلون بالضرورة مكانات مرتفعة في التنظيم ، و لذلك قد يفقدون الكثير نتيجة للتغيير اكثر من غيرهم اللذين يحتلون مكانات متواضعة ، بالإضافة الى عدم الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين و قلة المعلومات عن التغيير و مميزاته ، كلها امور من شأنها ان تزيد من فرص المقاومة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوديب دنيا ، بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص: 31

<sup>2</sup> أحمد مصطفى خاطر ، الادارة و منظمات الرعاية الاجتماعية (الاسس النظرية و الممارسة العامة) ، ص: 259 ،

الشكل رقم 21 : يوضح مقاومة التغيير ضمن مراحل عملية التغيير



المصدر : بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة -

شركة بيبسي الجزائر مرجع سابق ، ص : 29

حيث يتوضح لنا من خلال الشكل الموضح اعلاه ان مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي جدا و امر حتمي ، مثلما ان التغيير امر حتمي و لا مناص منه ، فالإنسان يميل بطبعه الى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه هذا التغيير من ارباك و ازعاج و قلق و خوف<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر مرجع سابق ، ص : 29 ،



ب- اسباب مقاومة التغيير :

قد يمتنع الافراد عن الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة ، او التمسك بالوضع القائم ، و قد يتخذ الافراد اجراءات مناقضة لعمليات التغيير ، و عندها قد تكون هذه الاجراءات سلبية اذا كان التغيير ايجابيا ، و قد تكون ايجابية اذا كان التغيير سلبيا ، و قد تكون الممانعة للتغيير من قبل افراد المنظمة صفة فردية او جماعية ، او قد تكون ذات شكل ظاهري او سري ، و من الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يأتي :

- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول
- العادات : حيث تدل نظريات التعلم المختلفة على ان الفرد يكوّن عادات وانماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف و يشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا و مبرجما الى حد ما
- سوء الادراك ، حيث ان عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي ، وكذلك عدم القدرة على مواطن القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير
- المصالح المكتسبة : حيث ترتبط مصالح الفرد احيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم اي تغيير او تعديل عليه
- الانتماءات الخارجية ، حيث تنشأ مقاومة التغيير احيانا عندما يشعر الفرد او الجماعة ان تقاليد و معايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، وهذا يخلق نوعا من التضارب بين مصلحة المنظمة و بين مصلحة الجماعة الصديقة<sup>1</sup>.
- عوامل اقتصادية : حيث يعد من العامل الاقتصادي من الاسباب التي تدفع العاملين داخل المنظمة الى مقاومة التغيير ، حيث يعتقدون ان حدوث التغيير قد يؤدي الى

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، ادارة التغيير ، مرجع سابق ، ص،ص: 310 ، 311

قيام المنظمة بتقليل حجم العمالة عن طريق الاستغناء عن بعضهم و بالتالي يفقدون وظائفهم التي هي مصدر رزقهم مما ينعكس سلبا على مستوى معيشتهم<sup>1</sup>

## 9- متطلبات التغيير التنظيمي :

يمكن ايجازها فيما يلي :

- القيادة الواعية : حيث يتفق جل الباحثين في مجال القيادة و التغيير مع افكار bum في انه من بين المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير ، اي ان هذا التغيير يتطلب قيادة قادرة تتوفر فيها بعض المواصفات كان تكون مثلا :

- تؤمن بحتمية التغيير ورسالته و تعي متطلباته و معوقاته و طرق تذليلها .
- قدرة على فهم المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الادارية و التكنولوجية ... الخ .
- قدرة على تجنيد الاتباع و تحفيزهم بالعقائد و اقناعهم بتنفيذ الخطط بكل حماس .
- قدرة على تقييم النتائج و تشخيص مواطن الزلل و وضع الحلول المناسبة .

- الموارد البشرية : تتجلى حتمية التغيير في عدة اوجه تأسيسية ، هيكلية ، تنظيمية تكنولوجية ، بشرية و هو من اهم الجوانب التي اصبحت تركز عليه المؤسسات لتحقيق اهدافها ، فالإنسان هو العنصر الحاسم في اي عملية انتاجية شريطة توافر القيادة الواعية التي تفهم الاحتياجات الذاتية للفرد من مكاسب مادية تحقق له الطمأنينة لحاضره و مستقبله ، بالإضافة الى تحفيزه بصفة مستمرة لتفادي الاحساس بالملل او التهميش او الاهمال ، فتغيير المؤسسة اصبح مرتبطا بشكل جوهري و استراتيجي بتغيير الموارد البشرية و هذا بتمنياتها و تطويرها و تدريبها مع التركيز على توفير الحوافز و الدوافع التي تحقق الرضا لهذا المورد ، و ذلك لما لهذا الاخير من اهمية في انتاجية و كفاءة في المؤسسة .

<sup>1</sup> مصطفى كامل ابو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص : 188

- الموارد المادية و المالية : ضرورة توفر الموارد الطبيعية و الموارد المالية ( كفاءة راس المال و حسن ادارته ) و ذلك لتحقيق و توفير مستلزمات الانتاج بأسعار مناسبة و في الوقت المناسب ، و تحديث وسائل الانتاج لتحسين مخرجاته للحفاظ على القوة التنافسية
- السياسات و النظم : تطوير سياسات و نظم فعالة سواء كانت تتصل بالموارد البشرية ( نظم الاجور و الحوافز و التدريب ) او اساليب العمل ( الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي و جداول الصلاحيات و ادلة الاجراءات و النظم الالكترونية ) او سياسات و نظم تتصل بالموارد المادية ( كنظم الصرف و الشراء و الانتاج و التسويق و التطوير و التنقل و التخزين ).
- المتطلبات المعرفية : و تتمثل في النقاط التالية :

- المعرفة المسبقة بالأوضاع القائمة للمناخ المحيط و عناصره المختلفة ، و توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط و معرفة انماط و محددات العلاقات بين عناصر المناخ المحيط .
- معرفة القواعد و الاعراف و المعايير السائدة في المناخ المحيط و تأثيراتها على فعالية المؤسسة
- معرفة تجارب التغيير و انواع الممارسات في المؤسسة او في مؤسسات اخرى و نتائجها و تأثيراتها .
- معرفة المدخلات الى المؤسسة ( انواعها ، خصائصها ، تفاعلاتها ، نتائج التعامل معها ، تطوراتها ، المستقبلية ، و احتمالاتها المستقبلية )
- معرفة المخرجات الحالية للمؤسسة و مدى تقبل المناخ ( المستفيدين ) لها ، و التطورات المحتملة و الممكنة لتطورها و العوائد المتوقعة و المقومات اللازمة للتطوير و تكلفتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 83 ، 84

## 10- معوقات التغيير التنظيمي:

- من ناحية البناء التنظيمي: ان عدم وضوح اهداف التنظيم بطريقة عملية يسهل قياسها من الامور ذات الاهمية في ظهور العقبات بالنسبة لقياس مدى الانجاز الذي تم تبعا لأهداف التغيير ، كما و ان الميل الى المركزية و عدم تفويض السلطة من الامور التي تجعل العاملين لا يستطيعون ان يشاركوا بإيجابية في انجاز او استيعاب التغيير هذا بالإضافة الى وجود اختناقات في تدفق المعلومات او قنوات الاتصال الرسمية المسموح بها داخل المؤسسة كما و ان عدم اعطاء الوقت الكافي لإنجاز التغيير من الامور التي تجعله يتعثر ، و قد يؤدي الى اهدار كافة التكلفة التي انفقت لتحقيقه و يتمثل تعقد البناء التنظيمي بالذات في وجود ازدواجية و عدم تنسيق بين الوحدات الادارية داخل المؤسسة و شيوع المسؤولية و كل هذا يؤدي بدوره في النهاية الى الفشل في تحقيق التغيير المطلوب و على المستوى المرغوب .

## ● من حيث نظام العمل و اجراءات الانجاز :

يعتبر التدريب الدعامة الاساسية التي يمكن ان توفر الضمانات لإنجاح عملية التغيير في المؤسسة ، و لذلك فان غياب التدريب او عدم الاهتمام به من شأنه ان يؤدي الى تعقد التغيير ، و لذلك فان عدم الاهتمام بالتدريب او غيابه من شأنه ان يؤدي الى تعقد التغيير كما و ان عدم الربط بين اسباب التعليم و تخطيط العمالة من شأنه ايضا ان يخلق مواقف لتعويق عمليات التغيير في المؤسسات ، و اما غياب مقاييس الاداء فهذا ايضا عقبة امام التأكد من مستوى و معدل الاداء و العور بالحاجة الى اهمية التغيير ، و نظام الترقية بالأقدمية يقتل الحافز لدى العاملين للابتكار و التجديد و هذا بدوره دعى الى عدم الايمان او الاهتمام بجدوى التغيير ، بالإضافة الى وجود ظاهرة التضخم الوظيفي للدرجة التي لا تسمح بإحداث التغيير لغياب معايير الانتاجية الحديثة ، او دراسات الجدوى الاقتصادية او ترشيد الانفاق لان مبدا التوظيف نفسه لا يأخذ في اعتباره مثل هذه الامور

● التدريب الاداري و دعم الرغبة في التغيير : ان التدريب الاداري بمثابة العملية الاساسية التي تصمم لمساعدة الافراد على اكتساب المعرفة و المهارات و الاتجاهات الضرورية لتطوير ادائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها ، و في نفس الوقت يعتبر التدريب عملية ترشيد لخبرات و تجارب العاملين و مساعدتهم على تعديل سلوكهم و تنمية امكانياتهم لصالح المؤسسة .

● اتساق اهداف التدريب مع اهداف التغيير في المؤسسة : يستهدف التدريب رفع مستوى الانتاجية من الناحية الكمية و النوعية ، و هذا ينطبق ايضا على التغيير لان اي مؤسسة لا يمكن ان تقبل احداث اي تغيير دون ان نتوقع العائد في صورة رفع مستوى الانتاجية لتعويض تكلفة التغيير<sup>1</sup> .

- يؤدي التدريب كذلك الى تخفيض تكاليف العمل و المحافظة على الاجهزة و الحد من اصابة العمل و اي تغيير مكلف قد يحتاج الى ادخل اجهزة جديدة و هذا بدوره يتطلب مواكبة من قبل العاملين للتعامل مع الالة الجديدة و الحفاظ عليها .

- من شان التدريب تحقيق التوافق داخل المؤسسة مما يؤدي بدوره الى تثبيت العمالة و استقرارها ، و ينعكس هذا على التغيير من حيث الحاجة الى كادر من العاملين الكفاء و ذوي الخبرة لقيادة و توجيه التغيير ووجود كادر من العاملين الجدد ذوي الخبرة المحدودة من شأنه ان يعوق احداث التغيير و استيعابه .

- يهدف التدريب الى تجديد معلومات و خبرات العاملين و يسهل الامر على من يقود التغيير من حيث توفر عمالة ذات مهارة عالية و خبرات و معلومات حديثة بشكل يجعلها قادرة على مسايرة احتياجات التغيير .

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر ، الادارة و منظمات الرعاية الاجتماعية ( الاسس النظرية و الممارسة العامة ) ، مرجع سابق ،

- يؤدي التدريب كذلك الى غرس القيم الايجابية تجاه المؤسسة ، و بالتالي يؤدي الى دعم الانتمائية الى المؤسسة ، و تصبح مصلحة المؤسسة تحقق ضمانا لمصلحة العمال ، و بذلك يشتركون بفاعلية في رفع عملية التغيير داخل المؤسسة .
- تتحدد المصلحة النهائية في تحقيق زيادة فاعلية المنظمة و بذلك تتفق اهداف التدريب مع اهداف التغيير من حيث ان الغاية النهائية لأي تغيير هي تحقيق زيادة الفاعلية .
- يسهم التدريب في امداد من يشغل الوظائف القيادية و الاشرافية، و تعتبر الكوادر القيادية وهي من تكون او تقود المسؤولية بطريقة مباشرة عن طريق التخطيط و التنفيذ لمشروعات داخل التغيير بالمؤسسة .
- يهدف التدريب الى استيعاب العاملين لأساليب العمل الجديدة او استيعاب التكنولوجيا الحديثة ، و هو بذلك يدعم و يعمل على استقرار منجزات التغيير داخل المؤسسة .<sup>1</sup>

#### 11- تغير ثقافة المنظمة :

يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة و تحديد العوامل الاساسية و التأثيرات الرئيسية المحدثة له و معرفة مراحلها و قياسه و طرق و اليات الاستجابة اليه و ما يتطلبه من استراتيجيات للتعامل معه و كذلك معرفة متطلبات و محددات و صعوبات نجاحه و استقراره لذلك يجب الاخذ بعين الاعتبار الامور التالية :

- ✓ العلاقة بين ثقافة المنظمة و التغيير
- ✓ العوامل الاساسية و التأثيرية في تغيير ثقافة المنظمة ، حيث حددها (هارفي براون) في النقاط التالية :

- فهم الثقافة القديمة
- تشجيع التغيير عند العاملين من خلال تعزيز و تطوير الافكار و اعتناق الجديدة منها .

<sup>1</sup> احمد مصطفى خاطر ، الادارة و منظمات الرعاية الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص- ص : 260 ، 265

- اتباع الوحدات الخارجية ، كتشخيص وحدات الاتصال الخارجية في المنظمة و استخدامها كنموذج للتغيير .
  - لا يفرض التغيير الثقافي من خلال ترك العاملين يتمكنون من الارتباط بنتائج كمدخل للتغيير و تحسين الثقافة يندمجون معها
  - مقياس كبير للتغيير يأخذ وقتا كبير من 3 الى 5 سنوات ، حيث لا تتخذ المنظمة تغييرا واسعا و شاملا و مؤثرا
  - العيش مع ثقافة جديدة ، اي قيم الادارة العليا و سلوكياتهم و افعالها تتحدث بصوت مسموع بدلا من كلمات<sup>1</sup>
- هناك عدة عوامل ضرورية لتغيير ثقافة المنظمة و التي تسهل عملية التغيير نختصرها فيما يلي في التالي :
- تغيير في قادة المنظمة البارزين : على ان يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب ان تكون عليه المنظمة
  - مرحلة دورة حياة المنظمة : مرحلة انتقال المنظمة الى النمو / التوسع ، و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة
  - عمر المنظمة : تكون ثقافة المنظمة اكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن ، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها
  - حجم المنظمة : من الاسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم
  - قوة الثقافة الحالية : كلما زاد اجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة ، زادت صعوبة تغيير الثقافة

<sup>1</sup>نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص :

- غياب ثقافات فرعية : حيث ان وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية و هذا الأمر مرتبط بالحجم ، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية ، فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة ، فإن وضع استراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة و يتضمن ذلك تفحص و تقييم الثقافة الحالية و مقارنتها بالوضع المنشود و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ، و من ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة و من بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال :

لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية و أن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها و وجودها و يمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة و بإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دورا نموذجيا و معايير سلوكية جديدة و هذا يتطلب إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة و تعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية حيث إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين ، و هذا يتضمن ثلاثة عناصر :

1- الوضع الحالي للمنظمة و النشاط ( الصناعة التي تعمل فيها و نظرة مستقبلية و أية معلومات أخرى ذات الصلة .

2- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة و كيفية الوصول إلى ذلك .

1- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية

و بإمكان الإدارة العليا تغيير و تعديل القيم و المعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل و تغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني و



المفاهيم و نقلها مثل : الرموز ، و اللغة ، و الحكايات ، و المراسيم ، و الاحتفالات ، و الطقوس و التصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة ، و غيرها<sup>1</sup>

#### أ- اساليب تغيير ثقافة المنظمة:

تتطور ثقافة المنظمة و تتغير استجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة الخارجية او الداخلية ، و هذا ما يجعلنا نطلق على ثقافة المنظمة صفة التغيير و الديناميكية ، لكن السؤال الذي تطرحه ادارة المنظمة في هذه الحالة هو : كيف يتم تغيير ثقافة المنظمة ؟ حيث يمكن للإدارة ان تستخدم احد او كلا الاسلوبين التاليين :

**اولا : اسلوب التغيير المركزي :** تقوم الادارة العليا وفق هذ الاسلوب بالدور القيادي في تغيير ثقافة المنظمة من خلال تقريرها بان السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم ، و الادارة العليا يمكنها ان تحاول تغيير قيم الثقافة من خلال القيادة و النماذج ، الا ان المشكلة الرئيسية في هذا الاسلوب هي ان التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الاعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم و قد يؤدي الى المقاومة و المعارضة و قد يؤدي الى ان تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة .

**ثانيا : اسلوب التغيير بالمشاركة :** و تتم عملية التغيير وفق هذا الاسلوب من خلال مشاركة اعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم بشأن تاييدهم للقيم الجديدة و اخذ توصياتهم و اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار ، و هذا الاسلوب قد يكون تنفيذه بطيء مقارنة بالأسلوب السابق ، و لكنه يدوم لفترة اطول ، و ذلك لان العاملين اشتركوا في عملية التغيير و اصبحوا ملتزمين بها .

<sup>1</sup> حسين حريم ، ادارة المنظمات ( منظور كلي ) ، مرجع سابق ، ص، ص: 266، 267

و غالبا ما يرتبط تغيير الثقافة بمجموعة من الاجراءات و السياسات الادارية الداعمة لذلك منها :

➤ تغيير هيكل المكافاة : اذ ان احد الاساليب القوية في تغيير القيم و السلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب

➤ توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المدراء للحصول على اشياء محدودة في ثقافة جديدة

➤ الدور الاعلى للموظف التنفيذي : وهذا يأتي من دوره الرمزي و ادراكاته بالنجاح ، و الدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة

➤ على فريق الادارة العليا ان يخلق الضغط للتغيير و يضع السبل امام التوجه الجديد

➤ الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات و الاساليب اللازمة لذلك ، خصوصا عندما يتطلب الامر ادخال افراد جدد

➤ المخالطة ( الالفة ) من خلال التداخل و التفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها و توجيهها باستخدام برامج خاصة ( انشاء مجموعات نقاش و حوار ، مناقشات تدريبية ، المجالات المنظمة )<sup>1</sup>

و يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير و اساليبه و طرقه و الياته في اجراء التحول النوعي و الكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب و الجودة المستهدفة و التمييز المنشود تكيفا و تكاملا و مرونة و تنوعا في اطار نسيج ثقافي متراس و حيوي متجدد ، فالنجاح لا يعني بالضرورة انه مرتبط بالإحلال الكلي للثقافة الجديدة و لا يعني كذلك التمسك بالثقافة القديمة و الحالية حتى و ان احرزت لها تفوقا و ريادة في عملياته و قطاعها

<sup>1</sup> فريد كورتل ، امال كحيلة ، ادارة التغيير في عالم متغير ، زمزم ناشرون و موزعون ، الكبعة الاولى ، عمان ، 2015 ، ص ، ص : 274 ، 275

و النجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي و تحقيق التالف و المؤازرة ما بين اجيال الثقافة و تجنب حالة التقوقع و الجمود و تجنب حالات الانتفاخ الثقافي بلا حدود بحيث تصبح المنظمة مستوردة للثقافة اكثر منها مبتكرة مما يفقدها هويتها و خصوصية بنائها الثقافي ، و هكذا فان لنجاح التغيير محدداته و متطلباته يمكن توضيحها ادناه :

**ب- محددات نجاح التغيير الثقافي بالمنظمة :** حيث حدد ( باكس و بروكس) المحددات

التالية المطلوب مراعاتها لضمان النجاح و هي :

- 1- الوعي بالثقافة الحالية للمنظمة .
- 2- الوعي بالثقافة المرغوبة مستقبلا للمنظمة .
- 3- ادارة القبول السياسي للقوة و الصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح و اطراف متنوعة و يطلق الاشارة للتغيير .

**ج- متطلبات نجاح التغيير الثقافي بالمنظمة :** حيث اورد ( هالر ياقل 1998 ) حزمة

من متطلبات النجاح و التي اوردها ( ديمان 1990 ) و هي :

- ✓ فهم الثقافة القديمة اولا بسبب انه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرين و العاملون من اين يبدؤون ( معرفة نقطة الانطلاق ) .
- ✓ تهيئة الدعم للعاملين و الفرق التي تمتلك افكار عن الثقافة الافضل مع توفر الادارة للعمل على تطبيق هذه الافكار .
- ✓ ايجاد ثقافات فرعية تكون اكثر فاعلية في المنظمة و استخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها .
- ✓ لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي انما التفكير بإيجاد طرق لمساعدة العاملين و الفرق للقيام بوظائفهم بفاعلية اعلى .
- ✓ التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير و ليس كمعجزة للعاملين .

✓ الاعتراف ان التغيير الواسع بثقافة المنظمة يأخذ من ( 5 الى 10 اعوام ).  
 ✓ التعايش مع الثقافة الجديدة لان و التصرف بكلام واضح بدلا من الكلمات الغامضة.<sup>1</sup>  
 هنا مجموعة من الشروط يجب توافرها في التغيير تكون بمثابة اساس لقبول التغيير و عدم مقاومته ، ومن هذه الشروط ما يلي :

- 1- ان يكون التغيير اختياري و ليس مفروضا ، حيث انه عندما يشعر العاملون ان التغيير اختياري بالنسبة لهم و ليس اجباريا او مفروضا عليهم ففي هذه الحالة لا تكون هناك مقاومة للتغيير ، و يكون سلوك الفرد ايجابيا في مجال العمل ، والعكس صحيح.
- 2- ان يكون التغيير نحو الافضل ، حيث ان الغرض الرئيسي من وراء التغيير يجب ان يكون الوصول الى وضع افضل في المستقبل من الوضع الحالي ، ومن ثمة ينعكس هذا الوضع على ظروف العاملين بتحسين اوضاعهم واحوالهم في العمل و ليس الاستغناء عنهم او تغيير مراكزهم ووظائفهم في العمل
- 3- يلي التغيير احتياجات العاملين ، حيث ان لابد ان يهتم القائمين بالتغيير باحتياجات العاملين النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية في مجال العمل ، فاذا امكن للقائمين بالتغيير اقناع العاملين بان جمع احتياجاتهم او اغلبها يمكن تلبيتها من خلال التغيير المزعم ادخاله على ظروف العمل و ادواته في هذه الحالة سيكون التغيير مقبولا من قبل العاملين
- 4- تتوفر المعلومات اللازمة عن التغيير من حيث اهدافه و نتائجه و ضرورته سيقبل من حدة القلق المرتبطة بالتغيير في نفوس العاملين مما يجعلهم يتقبلوه

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، مرجع سابق : ص ، ص : 128 ، 129

5- يكون التغيير مخطط و منظم ، و نقصد بذلك ان لا يتم التغيير بصورة ارتجالية او يكون مفاجئ للعاملين ، و انما ينبغي ان يكون مخططا و منظم ، و يتم ادخاله للعاملين على سبيل التجربة و الاختبار ، و في خلال تلك الفترة تعقد اجتماعات مستمرة بين المسؤولين عن التغيير و العاملين لشرح مزايا التغيير و درجة استفادة العاملين منه و من ثمة يتقبله العاملون و لا يقاومونه<sup>1</sup>

## 12 - التغيير التنظيمي من منظور الفعل الاجتماعي :

يشير مفهوم الفعل الاجتماعي عند بارسونز الى كل انواع السلوك الانساني التي تحركها و توجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل ، و هي معني يدركها الفاعل و يسند بها في ذاته ، و الفعل يمكن ان يكون فرد او جماعة او تنظيما ، او في مجتمع ، فالفاعل هو كيان يسلك في ضوء المعاني التي توجد في بيئته<sup>2</sup>.

و يرى بارسونز ان الفعل الاجتماعي و انساقه المختلفة لابدان تقوم بالوظائف التالية :

### ➤ وظيفة التكيف و التأقلم مع البيئة : فالفعل او النسق حتى يضمن البقاء و الاستمرارية

لابد ان يقوم بوظيفة اشباع الحاجات الفيزيولوجية الاساسية و لتحقيق ذلك يجب عليه ان يقوم بعملية التكيف مع البيئة الخارجية و النسق الفرعي الذي يقوم بهذه المهمة على مستوى نسق الفعل الاجتماعي العام هو النسق البيولوجي .

### ➤ تحقيق الهدف : لابد على كل فعل او نسق ان يعمل على تحقيق اهداف و غايات معينة

بغض النظر عن طبيعتها و موجهاتها ، فالنسق الفرعي المكلف بهذه الوظيفة هو نسق

<sup>1</sup> فريد كورتل ، امال كحيلية ، ادارة التغيير في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ، ص : 71 ، 72

<sup>2</sup> احمد زايد ، علم الاجتماع الاتجاهات الكلاسيكية و النقد ، دار المعارف للنشر ، الطبعة الثانية ، القاهرة ،

1984 ، ص : 114

الشخصية فهي التي تحدد الهدف و تسلح نفسها بالوسائل و الامكانيات اللازمة لتحقيق ما توفره عليه من طاقة كبيرة فنسق الشخصية هو المسؤولين اشباع الحاجات

➤ وظيفة تحقيق التكامل : كل نسق او فعل اجتماعي يسعى الى تحقيق التكامل و الانسجام بين الفاعلين الاخرين ، او الاطراف الاخرى التي تربطهم به علاقة تفاعل و تبادل ، و النسق الفرعي المكلف بهذه الوظيفة على مستوى نسق الفعل العام هو النسق الاجتماعي بما يتضمنه من ادوار ، و ما يتضمن هذا الدور كذلك من قيم و معايير تحكم الفعل و توجهه .

➤ وظيفة حفظ النمط : فكل نسق او فعل لا بد عليه ان يعمل من اجل الحفاظ على النمط و تحقيق التوازن ، و يضع الوسائل اللازمة من اجل منع و مكافحة الانحرافات التي تؤدي الى تفتت و تشتت النسق بما يوجد لديه من قيم و معايير و جزاءات و تضبط السلوكيات و تقويم الانحرافات ، و هذه هي وظيفة النسق الثقافي على مستوى التفاعل العام للفعل الاجتماعي<sup>1</sup>

حيث ان المدرسة السوسولوجية تفرق بين السلوك و الفعل الاجتماعي و لا تعتبر السلوك فعلا اجتماعيا الا اذا تضمن الخصائص الاساسية للفعل الاجتماعي.

- كما ان المدرسة السوسولوجية لا تهتم بالسلوك الخالي او المجرد من المعاني و الرموز الثقافية اي لا تهتمها السلوكيات العفوية و اللاشعورية او غير الهادفة .
- ان المدرسة السوسولوجية لا تهتم كذلك بالسلوك الذي يتم خارج اطار العلاقة التفاعلية اي السلوكيات التي لا تأخذ بعين الاعتبار وجود و حضور الطرف الاخر ، و التي لا تتم انطلاقا من الادراك التام لوجود و حضور الطرف الاخر و المعاني التي تتضمنها سلوكياته.

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، ص، ص: 101 ، 102

- كما ان المدرسة السوسولوجية ترى كذلك ان اساس البناء الاجتماعي بغض النظر عن مستوى فعاليته و استقراره ليست السلوكيات الذاتية و العفوية او اللاشعورية ، انما السلوكيات الهادفة المشكلة في اطار علاقة تفاعلية<sup>1</sup>.

#### أ- الفعل الاجتماعي و دوره في عملية التغيير التنظيمي :

يسهم تحليل الفعل الاجتماعي و التعرف على مقوماته في تطوير الفعل الاجتماعي المتسق ( جماعي منظم ) و الذي له ارتباط بالوعي الاجتماعي و بصورة متجاوزة للفعل الفردي ، اي السعي الحثيث لان تأخذ الافعال الفردية مجالاتها المتنوعة للدخول في هذا النوع من الفعل الجماعي فالمسافة بقيت مرهونة بحجم التفاعل الذي يحدثه الانسان نفسه مع غيره حتى المنظمة و من حيث الاداء اذ ما كان هو اقرب للفعل الاجتماعي منه للفردي ، و مما لا يدع مجالاً للشك ، و ان لعبت الادوار الفردانية منها الشيء الكثير ، فهذا لا يقلل من مكانة الفعل الاجتماعي في معالجتها للمسائل المعقدة في التنظيم ( مسألة التغيير ) و السعي للوصول بالعامل ( الفرد ) الى اعلى درجات المهارة و الى قدر يضمن عملية التفاعل الخلاق بين العمال وفق منحى ان الانسان اجتماعي بطبعه و انه حسب متطلبات الحاجة او الرغبة ليس بمقدوره ان يتدافع جماعيا ، و بصورة مثالية دون ان يتحكم لتعاقد اجتماعي ، و بالتالي غاية الهدف او دافع الفعل ذو طبيعة اجتماعية ، لا يمكن انجازها دون ان يؤثر فيه كائن اخر ليستفيد او يتضرر منه ، و التغيير التنظيمي كنتاج تفاعل وفقا لاختلاف اهدافهم عن اهداف التنظيم و قيامهم بتشكيل انساق تتألف من اجل تحقيق هدف باعتمادها على وسائل منطقية اما لمقاومة التغيير الحادث في المنظمة ، و اما لإحداث تغيير **كتقليص ساعات العمل** و رفع الاجور و قد يتعدى الامر الى تنحية القائد و استبداله باخر بهدف التحكم اكثر في التنظيم و تحقيق الاهداف بسهولة اقل اذا ما كان الرئيس

<sup>1</sup> المرجع السابق ، بن عيسى ، ص: 69

المدير السابق تسلطي او بيروقراطي في الافراد باتخاذ كل القرارات و عدم اهتمامه بالعمال اصلا.<sup>1</sup>

و بالتالي فان الانطلاق من فكرة ان المنظمة الاقتصادية هي اطار لفعل الاجتماعي الهادف و هي عون اقتصادي و نسق اجتماعي ، فهذين البعدين او الوجهين اللذان يشكلان المؤسسة الاقتصادية يطرحان اشكالية كبيرة بالنسبة للدارسين ، فهناك دراسات في تناولها للمنظمة تنطلق من الاشكالية التسييرية و عوائق البيئة المحيطة بها و التي تواجه العون الاقتصادي ، متجاهلة بذلك النسق الاجتماعي التنظيمي بكل مكوناته من علاقات السلطة و القيادة التي تربط بين الافراد و علاقات هؤلاء الافراد بالمهام التي يقومون بها ، و طموحاتهم الشخصية ، لأنه مهما كان النسق التنظيمي المتميز بالدقة و الصرامة الا انه يترك دائما بقصد او بدون قصد مجالا للحرية و الاستقلالية للأفراد المتواجدين فيه يتسللون منها لفرض او تمرير استراتيجياتهم الخاصة ، و هناك تصورات اخرى عكس هذه تنطلق مما يسميه P. jarniou بنسق الفاعلين ، اي من الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة ، و كل طموحاتهم و العلاقات التي تحكمهم ، متجاهلين بذلك متطلبات النجاح و الفعالية التي يقتضيها هذا العون الاقتصادي حتى يحافظ على بقائه و استمراره ، و كان هذين البعدين وجهين منفصلين عن بعضهم البعض ، ولا يشكلون واقعا واحدا و هو المنظمة ، فتصور المنظمة بهذا الشكل من الانفصام الذي تعاني منه بعض الدراسات و المقارنات العلمية في تناولها لواقع المؤسسة ، و لمعالجة هذه القضية يرى P. jarniou انه لا بد من النظر الى المؤسسة من زاوية اخرى و هي اعتبارها مكان يتم فيه الفعل الجماعي ذو الغايات ، اي اخذ المؤسسة كبنية اجتماعية واقعية و عمومية و ملموسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشمال احمد ، سياسيولوجيا التغيير التنظيمي و فاعلية المنظمات - مدخل التحليل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص: 62

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ، ص: 156



خلاصة الفصل:

و في الاخير نصل الى فكرة مؤداها ان الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي محرك التغيير و محرك السلوك التنظيمي و الفعل الاجتماعي بالمؤسسة من جهة ، و من جهة اخرى يمكن ان تشكل عائقا في وجه التغيير الذي يريده الفاعلون الاجتماعيون و بذلك تشكل عائقا في تحقيق اهداف الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم ، الا ان افضل تغيير هو ذلك التغيير الذي يتكيف مع المصالح الفردية و الجماعية ، حيث ان العالم اليوم اصبح يفرض نوعا من التسارع في النمو و سرعة في التغيير و الديناميكية و الحدة و بطبيعة الحال لا يمكن استثناء المنظمة من عولمة هذه الظروف التي فرضت عليها من اجل البقاء و الاستمرار باعتبار ان عملية التغيير هي عملية ضرورية و لازمة لكافة المنظمات ، لذا يجب على كل المؤسسات العمل على ايجاد خطط و استراتيجيات و مناهج علمية تتماشى مع امكانياتها المادية و البشرية و الثقافية و الاجتماعية من اجل احداث التغيير و مواكبة التطورات و التغيرات التي تغزو العالم باسره باعتبار ان العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة و يساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي و المعلوماتي من خلال النمو المتسارع و الانفجار الكمي و النوعي للمعلومات و المعرفة و ظهور حدة المنافسة على الانتاجية و النوعية .

خلاصة الجانب النظري للدراسة :

لا يسعنا القول الا ان الجانب النظري في البحوث الاجتماعي يعتبر حيز الزاوية او الركيزة التي يعتمد عليها باعتباره الخلفية النظرية التي يتبناها الباحث من اجل تدعيم و تثبيت ما قام به على المستوى الميداني ، و ذلك من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تطوير مضمون المعارف و اثرائها في مختلف حقول العلم و خلال وضع تصور للاطار النظري للظواهر الاجتماعية و الانسانية ذات العلاقة المباشرة بالنماذج المثالية و ما يجب ان تكون عليه المفاهيم من حيث اعتمادها على معايير او مقاييس قابلة للقياس .

و بالتالي فان اعداد البحث النظري اوجب علينا التأمل النظري و الاستدلال الفعلي حيث اننا اطلعت على مجموعة واسعة من المراجع النظرية متنوعة ما بين كتب و مجلات و مقالات و اطروحات الماجستير و الدكتوراه ، اضافة الى بعض الدراسات السابقة التي تصب في محور الموضوع و جعلها كاطار مرجعي للدراسة ، كنت قد استفدت منهم بدرجة كبيرة ، فتلك البحوث الوصفية تضمنت عرض و تحليل الحقائق اضافة الى تحليلها و تفسيرها و تقويمها من خلال الاعمال العقلية التي وجهت بطريقة كبيرة للبحث الميداني من اجل انتاج معرفة علمية .

الباب الميداني

للدراسة

# الفصل السادس

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر ( فرع ولاية الاغواط )

## تمهيد :

لقد ورثت الجزائر منذ الاستقلال مؤسسات شبه معطلة من جراء سياسة الارض المحروقة التي مارسها المستعمر الفرنسي قبل مغادرة الجزائر ، حيث هجرت الاطارات المسيرة لهذه المؤسسات و في غياب اطارات وطنية مؤهلة ، حيث عرفت الجزائر عدة تشريعات خاصة في مجال تنظيم و تسيير المؤسسات ، فبدأت بالتسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، فإعادة الهيكلة ثم الاستقلالية وصولا الى اقتصاد السوق ، و بالتالي الخوصصة و الشراكة ووضع علاقات في مجال العمل و الاقتصاد مع دول اجنبية مختلفة ، حيث ان التحولات السياسية و الاقتصادية العالمية ، و الضغوط الداخلية دفعت السلطات الجزائرية الى التفكير في سياسة جديدة للتنظيم و التسيير تتماشى مع هذه التغيرات ، و تنقذ المؤسسات الجزائرية من شبح الافلاس<sup>1</sup> ، حيث انها باشرت في العديد من الاصلاحات التي من شأنها احاق الدولة الجزائرية بالعصرنة التكنولوجية و العولمة ، بدءا بالإصلاحات الادارية و التنظيمية و التي تعتبر حجر الزاوية في نجاح العملية الادارية ككل، حيث تعتبر مسألة ادارة الوقت من اهم المواضيع التي تحاول جميع الادارات و المؤسسات تكييفها مع متطلبات الجودة و الانتاجية و المنافسة الخارجية ، و عليه فان محاولتنا المتواضعة هذه لمعرفة مدى تأقلم ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و مدى استيعاب العامل لهذا التوقيت التي تفرضه الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة باعتبار الوقت مورد هام و قيمة ثقافية من قيم المؤسسة التي يجب احترامها و الحفاظ عليها ، و بالتالي محاولة الوصول الى مدى تكيّف هذا الاخير ( توقيت العمل ) مع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل بالمؤسسة ، و سنعرض اهم النتائج المتحصل عليها من الميدان في الفصول القادمة ان شاء الله .

<sup>1</sup> بوفلجة غياث ، بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ، مرجع سابق ، ص ، ص : 7 ، 8

اولا - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

### 1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر :

مؤسسة الجزائر للاتصالات او اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الإنترنت جوب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلية قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003 ، وقد بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري<sup>1</sup>، و هي مؤسسة ذات طابع تجاري في المجال الخدماتي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و هي تنشط على المستوى الوطني ، و يقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري الى غاية 2005 ثم رفع الى 50 مليون دينار جزائري و المقيدة في السجل التجاري برقم 02B0018083 و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر ، و يبلغ عدد عماله حوالي 23 الف عامل منهم 45 % تقنيين ، كما بلغ رقم اعمالها خلال سنة 2010 ب 60 مليار دينار اي حوالي 40 % منها مداخل الهاتف الثابت و 15 % انترنت<sup>2</sup> ADSL وتتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية اقليمية و تنقسم هذه الاخيرة الى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات الى وكالات تجارية و تسعى المؤسسة الى تحقيق الاستراتيجيات التالية :

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki> ، يوم 11 / 11 / 2017 ، الساعة : 19 : 15

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، [www.telecom.dz](http://www.telecom.dz) ، Algérie ، يوم : 24 / 24 / 2017 ،

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية و ضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة و السرعة الفائقة .
- انشاء و تشغيل قاعة الاتصالات و ادارة جميع اوجه الترابط الشبكي بين البنوك و المؤسسات المالية و الادارية عبر الوطن .
- رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها و مكانتها التنافسية.
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية
- رفع قيمة المبيعات

## 2- نشأة و تطور المؤسسة :

لقد مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل الى شكلها الحالي بعدة مراحل و تميزت كل مرحلة بخصائص معينة نوجزها في ما يلي :

- المرحلة الاولى : ( من 1962 الى 1974 ) : تعتبر بمثابة الانطلاقة الرسمية للمؤسسة بعد الاستعمار ، اطلق عليها اسم مؤسسة البريد و الاتصالات و تميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الاقتصادية التي كانت سائدة ، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل و انظمة في مجال الخدمات لمؤسسة البريد و المواصلات ، فقد كان تصميم هيكلها و ادارتها و تسييرها على النمط الاوروبي او الفرنسي بصفة خاصة ، و نظرا لنقص الخبرة و التأهيل للإطارات الجزائرية ، و انعدام التجربة في التسيير ادى ذلك الى ضعف فعالية الاداء و انخفاض المردودية مما اقتضى اصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي و الامكانيات و الظروف العامة .

2- المرحلة الثانية : ( من 1975 الى 1990 ) : عرفت هذه الفترة اصدار مرسوم رقم 75 - 89 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30 و يشغل تبعا لقرارات هذا الامر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الادارة و ممارسة احتكار خدمة البريد و الاتصالات ، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد و الاتصالات في تنفيذ مهام الموكلة لها .

3- المرحلة الثالثة : ( من 1991 الى 1999 ) : نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم ادخال بعض التغييرات و الاصلاحات التي تتماشى نوعا وكمّا مع التغييرات الداخلية و الخارجية لاقتصاد الجزائر حيث شهدت هذه المرحلة اعادة هيكلة القطاع ، و تم تقسيم المديرات الولائية الى ثلاث مجموعات و ذلك حسب المنطقة ، بحيث عيّن لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص و هذا طبقا للمرسوم 192/92 المؤرخ في 28 مارس 1992<sup>1</sup>.

4- المرحلة الرابعة : ( ما بعد سنة 2000 ) : اهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز اصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة ، و استعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة و مواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الاسواق ، و فتح المجال امام الاستثمار الاجنبي المباشر في جميع الميادين ، و بناء على ما تقدم يمكن القول ان قانون 2000 - 03 المؤرخ ب 2002/08/06 له الفضل الكامل في اعادة تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات ، حيث جاء في المادة الاولى : (يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ) ، و يهدف هذا القانون الى :

✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .

✓ تحديد اطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد و المواصلات السلكية و

اللاسلكية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق .



✓ تحديد الاطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة و حرة .

و يطبق هذا القانون على نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية بما فيها البث التلفزيوني و الاذاعي في مجال الارسال و الاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لاطار تدريجي و تنظيمي ملائم و جعل هذا القانون في السياق المعمول به عالميا ، كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة لاتصالات الجزائر و تطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

و بالتالي فان هذا القرار ( 2000 / 03 ) المؤرخ في 05 اوت 2000 قد نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات ، و تم بموجبه انشاء منظمة بريد الجزائر ، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك منظمة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر اذ و بعد هذا القرار اصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، و هذه الاخيرة اوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم براس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات ، فبعد ازيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال تبعت القرار 2000 / 03 اوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت عام 2003 .

و كما سبق لنا و ان ذكرنا ان الفاتح من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، و بذلك تكون قد دخلت عالم تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات تحت شعار : ( مردودية فعالية ، جودة الخدمات ) حيث كان على اتصالات الجزائر و اطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لتبدا الشركة في اتمام مشوارها الذي بداته منذ الاستقلال ، لكن

<sup>1</sup> احسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ( دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية ) ، قسم العلوم

التجارية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة باتنة ، 2009 ، ص : 88

برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث اصبحت المنظمة مستقلة في تسييرها و مجبرة على اثبات وجودها في عالم المنافسة خاصة مع فتح سوق الاتصالات<sup>1</sup>

### 3- الاطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات اسهم براس مال ، تنشط في الشبكة و خدمة الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر ، تأسست وفقا لقانون 2000/03 و المؤرخ في 05 اوت 2000 و المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات ، حيث جاء في المادة الاولى ( يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ) ، و يهدف هذا القانون الى :

- ✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة .
- ✓ تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية من طرف المتعاملين .
- ✓ تحديد اطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
- ✓ خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد و المواصلات السلكية .
- ✓ تحديد الاطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة و حرة<sup>2</sup>

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، بما فيها البث التلفزيوني و الاذاعي في مجال الارسال و البث و الاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ، قانون 2000-03 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ، الجريدة الرسمية ، العدد 48 ، الصادرة بتاريخ ، 2000/08/06 ، ص : 03

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق

لاطار تشريعي و تنظيمي ملائم ، فضلا عن القرار الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء ( CNPE )<sup>1</sup> .

حيث تعتبر المؤسسة ذات اسهم براس مال قدره 50.000.000.000 دج و ، كانت الانطلاقة الفعلية لنشاط في شكلها القانوني الجديد بتاريخ 01 / 01 / 2013.

و قد سعت اتصالات الجزائر ابتداء من سنة 2010 الى اعادة هيكلها التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنيا و اعطيت الوحدة العلمية مسؤوليات و مهام المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر سعيا منها الى لا مركزية القرار هذا من الجانب الاداري ، اما الجانب التقني فلقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة ، حيث انتقلت من النظام الصوتي الى النظام البصري<sup>2</sup> .

#### 4- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر :

تسعى لتقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق منها الانترنت العالية السرعة ADSL و الهاتف اللاسلكي WLI و تبرز مهامها فيما يلي :

✓ تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل و تبادل الرسائل المكتوبة ، الاصوات ، المعلومات الرقمية و السمعية البصرية

✓ تطوير و استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات

✓ تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات<sup>3</sup>

✓ استقبال المكالمات و الاستشارات و طلب المعلومات ، خدمة الزبائن ، و ايصال الطلبات اليهم .

✓ اجراء المكالمات و التحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال مرجع سابق ، ص: 3

<sup>2</sup> احسن ناصر الدين ، مرجع سابق ، ص: 88

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 95

- ✓ التسويق من الهاتف télém marketing
- ✓ سبر الآراء
- ✓ ضمان المقابلة اليومية بين الزبون و المتعامل .
- ✓ تسهيل ادخال و استعمال الخدمات ذات القيمة الاضافية
- ✓ تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات
- ✓ العمل كسفير للعلامة التجارية و انشاء علاقة ودية و توطيد العلاقة مع الزبون
- ✓ تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل و تبادل الاصوات
- و تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر الى جميع القطاعات الاقتصادية ، كالبنوك ، التأمينات ، قطاع السياحة ، الخدمات و الصناعة ، ما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروض منها :

(1) كراء المواقع

(2) المركز المتنقل

(3) الموقع الكامل

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث اهداف اساسية تقوم عليها الشركة و هي : ( المردودية ، الجودة ، و الفعالية ، و نوعية الخدمات ) ، و قد سمحت هذه الاهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .

و تتمحور نشاطات المؤسسة حول :

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية
  - ✓ تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة .
  - ✓ انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .
- اما الاهداف المنشودة من قبل المؤسسة فتتمثل فيما يلي :

✓ تنمية عرض الهاتف ، و تمكين اكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من الحصول على الخدمات الاتصالية .

✓ تحسين جودة الخدمات من اجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة .

✓ تكوين شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات <sup>1</sup> .

### 5- التعريف بالمفوضية الجهوية للاتصالات :

تعتبر المفوضية الجهوية لاتصالات الجزائر كفرع من فروع اتصالات الجزائر و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تشرف على اعمال خمس وحدات و هي : ورقلة ، ايليزي ، الواد تمراست ، غرداية كما تضم المفوضية الجهوية 300 عاملا حاليا <sup>2</sup> ، و تبلغ استثمارات المؤسسة حوالي 203976 مليون دينار ، ما يعادل حوالي 2.5 مليار دولار ، و فيما يلي بعض الاحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين للمؤسسة <sup>3</sup> .

جدول رقم 03: يوضح الاحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين لمؤسسة اتصالات

### الجزائر

الخدمة	عدد المشتركين
الهاتف الثابت	2.922.731
الهاتف المحمول	9.000.000
الانترنت	1.500.000

<sup>1</sup> احسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ( دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية )، مرجع سابق ، ص: 89

<sup>2</sup> هتهات فائزة ، حماني مريم ، زيتوني عبد الخالق ، عملية مراقبة التسيير في مؤسسة عمومية خدمية ، دراسة حالة المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر ، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص: 04

<sup>3</sup> احسن ناصر الدين ، مرجع سابق ، ص : 90

المصدر : من اعداد الطالبة ( بناءا على ) معطيات الزيارة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط

6 - فروع مؤسسة اتصالات الجزائر :

✓ فرع اتصالات الجزائر ( موبيليس ) : مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس اهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك .

✓ فرع اتصالات الجزائر للأنترنت ( جواب ) ATI : مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث اوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة ، و للإشارة ، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد ( التعاليم العاليي ، البحث ، التربية الوطنية التكوين المهني الصحة ، الادارة ، المحروقات ، المالية ... الخ ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت .

✓ فرع اتصالات الجزائر الفضائية ATS : المختصة في تكنولوجيا الساتل و الاقمار الصناعية<sup>1</sup> ، و هو مختص في تكنولوجيا الساتل و الاقمار الصناعية ، بالإضافة الى كونها متعامل رائد في مجال الاتصالات في الجزائر ، و تعد اتصالات الجزائر من اكبر المنظمات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن ، فهي تشمل كل شبر من الجزائر ، و ذلك من خلال هيكلتها التي تعتمد على منطق الشمولية بإيصال منتوجها الى ابعد نقطة من هذه البلاد ، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية اقليمية ، بكل من الجزائر ، وهران ، قسنطينة سطيف ، عنابة ، ورقلة ، بشار ، الشلف باتنة ، تيزي وزو ، البليدة ، تلمسان اين تم التقسيم حسب الاقاليم ، و تحتوي هذه المديريات الاقليمية على مديريات ولائية اين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية اضافة الى

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص :101

مديرتين اضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني ، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوى على وكالات تجارية و مراكز هاتفية<sup>1</sup>.

### 7 - نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر :

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات مباشرة للزبون عن طريق مصلحة خدمة الزبون ، فهناك الزبائن العاديين و كذا الشركات و المؤسسات و الشركات الخاصة و العامة ، و كل فئات المجتمع و من اهم خدماتها :

**1- خدمة الفاتورة :** يسدد الزبون العادي 6 فواتير في السنة كل شهرين تقدم له فاتورة عن طريق البريد مستحقة الدفع و تفرض عليه غرامة مالية قدرها 200.00 دج في حالة تأخره عن الدفع ، و لان الزبون هو اساس و موضع اهتمام المؤسسة تقدم له تسهيلات لكسب رضاه كتسديد المستحقات على مجموعة اقساط يتم بتحديد عددها باتفاق بين الطرفين ، كما يستقل المكتب الاحتياجات كانقطاع الخط الهاتفي ، بعد الاسلاك الهاتفية ، مبلغ الفاتورة ... الخ . و تقدم المؤسسة خدماتها مجانا كإرسال الفرق العاملة لإصلاح الاعطاب و التعطيلات و تخصص المؤسسة رقم 100 المجاني للاتصال بمصلحة خدمة الزبون للاستفسار حول الفواتير الخاصة بالهاتف الثابت و لمعرفة اين و متى يجب دفع الفاتورة حتى يكون الخط دائما في الخدمة .

**2- خدمة الفوترة :** يعمل هذا المكتب على تخفيف الضغط و مساعدة مكتب خدمة الفاتورة كتقديم فاتورة مفصلة ، حيث تسمح هذه الخدمة للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة و تفاصيل الاتصالات الهاتفية المنجزة في جهازه في نفس الفترة كما يقدم خدمات بيع البطاقات المسبقة الدفع الخاصة بالجهاز الثابت و جهاز الانترنت .

**3- خدمة الهاتف اللاسلكي : ( WIRELESS LOCAL LOOP (WLL) ) :** يقوم

هذا المكتب بتقديم خدمات تقنية اكثر منها تجارية ، كما يسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون اسلاك ، و هذه الاجهزة سهلة التركيب و لا تحتاج الى وضع اسلاك بين المشارك و المركز

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق ، ص: 05 .

الهاتفي ، و خدمات النقل تكون بالسعر الثابت اما الامتياز المقدم في هذه الخدمة ان الخط يعمل مباشرة بعد الاشتراك و اقتناء الجهاز عند الاككتاب ب 10000 دج بدون رسوم و صيانتته من طرف اتصالات الجزائر .

4- خدمة الاشتراك : يختص هذا المكتب باستقبال الزبائن الذين يطالبون بالاشتراك في الثابت سواء كانوا افراد او اصحاب هواتف عمومية او مؤسسات ، بالإضافة الى خدمات اخرى متمثلة في تحويل الخط من منطقة الى اخرى عندما يغير الزبون مقر سكنه ، و كذلك بقطع الخط اذا طلب الزبون ذلك ، و من المزايا المقدمة للزبون ان التركيب يكون مجانا بالإضافة الى تكلفة نقل العمال الى مكان تركيب الخط حسب اقامة الزبون<sup>1</sup>

5- خدمة الانترنت : بدا العمل في تقديم خدمات الانترنت في 2005 و يشترط في الزبون ان يكون لديه اشتراك في الثابت ، و هناك نوعين من الاشتراك اما في الفوري ، او EASY و لهما نفس الخصائص في تقديم الخدمة ، الا ان الفوري له شبكة اتصال اوسع من EASY ، و هناك عدة امتيازات مقدمة للزبون منها ، للتركيب المجاني ، تكلفة الاشتراك 00.00 دج لمدة ستة اشهر ، فالمودام مهدي ، اما اذا كان الاشتراك لمدة سنة فالمودام مهدي بالإضافة الى شهرين اضافيين في الخدمات المجانية غير المحدودة .

6- خدمة الهواتف العمومية : يختص بتقديم الفواتير للزبائن عكس الزبون الذي يستلم الفواتير من البريد كما انها شهرية ، اي ان اصحاب الهواتف العمومية يسددون الفواتير كل شهر ، كما يحصلون على نسبة % 40 من المداخيل المحققة و تعتبرهم المؤسسة كمساهمين في تسويق خدماتها .

7- مكتب خدمة المؤسسات : يخص المؤسسات العمومية و الشركات و التي تتعامل بصفة كبيرة و دائمة مع اتصالات الجزائر ، و لهذا انشا مكتب خاص بها ، اما عن طريق التسديد ، فالشركات تقوم بالتسديد بواسطة الشيكات او النقود ، و يكون ذلك عن طريق الشباك ، اما المؤسسات العمومية فيكون التسديد بواسطة الحوالة عن طريق الخزينة العمومية بتحويل المبالغ من حساب

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 5

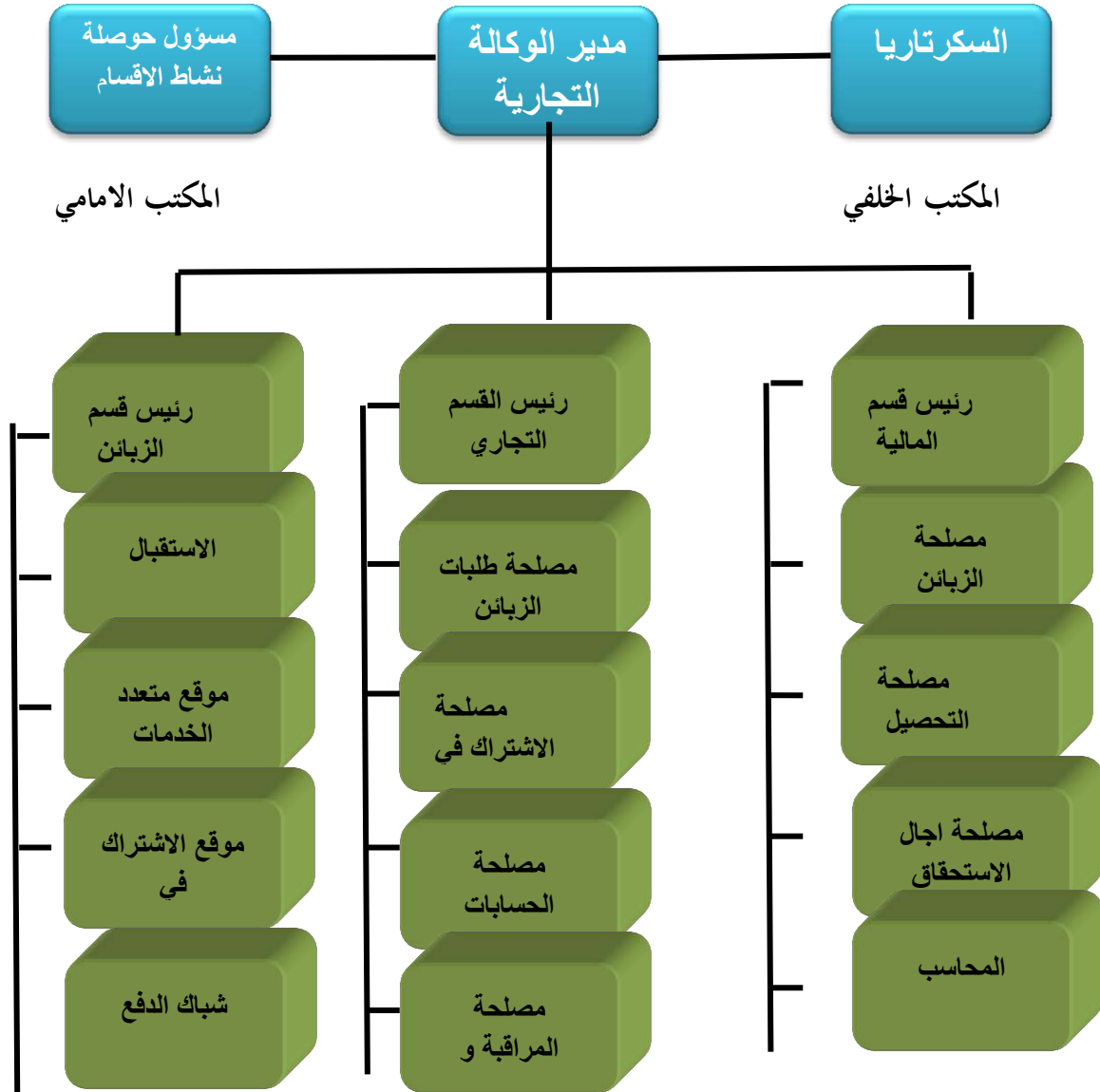


المؤسسات المستفيدة من الخدمة الى اتصالات الجزائر بعد مصادقة المراقب المالي على الوثائق و الامتياز المقدم لهؤلاء يتمثل في عدم قطع الخط مباشرة بعد انهاء المدة المحددة للتسديد بل تدخل معهم في مفاوضات و عندما لاتصل الى حل يتم قطع بعض خطوط المؤسسة المتعامل معها للتحسيس بالوضع .

8- المكتب الرئيسي : يقوم هذا المكتب بالأشراف على كل الخدمات من طرف المؤسسة و على عملية المراقبة لطريقة تقديمها ، تستخدم المؤسسة في هذه العملية نظام GAIA على كل انماط اجهزة الكمبيوتر كهندسة جديدة لتقدم اتصالات الجزائر ، و لتلبية حاجيات النظام الاعلامي و اجراء عمليات الاتصال عن بعد ثابت او نقال ، و كذا تسيير خدمات الزبائن على اكمل وجه . بالإضافة الى خدمة المكاتب يوجد شبك بمصلحة الزبائن يقوم على تحصيل الفواتير المستحقة الدفع على الزبائن<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هتات فائزة ، حماني مريم ، زيتوني عبد الخالق ، عملية مراقبة التسيير في مؤسسة عمومية خدمية ، مرجع سابق ،

الشكل رقم 22 : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر :



المصدر : احسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ( دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية ) ،

مرجع سابق ص : 90

8- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط : هي عبارة عن مؤسسة ( وحدة ) عملية للاتصالات خاصة بولاية الاغواط ، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس كما سبق ذكره ، نظرا للأهمية الاقتصادية و الاجتماعية التي تتمتع بها الولاية ، انشئت المديرية الولائية للاتصالات بالأغواط عام 2003 ، اي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات الى منطمتين ( بريد الجزائر اتصالات الجزائر

( كشركة عمومية ذات اسهم ، و قد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الى غاية جوان 2010 ، اين تم تغيير الاسم الى المديرية العملية و هي تابعة الى المديرية الاقليمية للاتصالات بولاية الاغواط و التي بدورها تتبع الى المديرية العامة في الجزائر العاصمة

أ-الموارد البشرية بالمديرية العملية : و هي تشغل ( 287 عاملا ) حيث يقسمون الى اربع فئات و هي : اطارات سامية ، اطارات ، اعوان تحكم ، و اعوان التنفيذ و هم موزعون حسب الجدول التالي :

جدول رقم 04 : يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية بمؤسسة

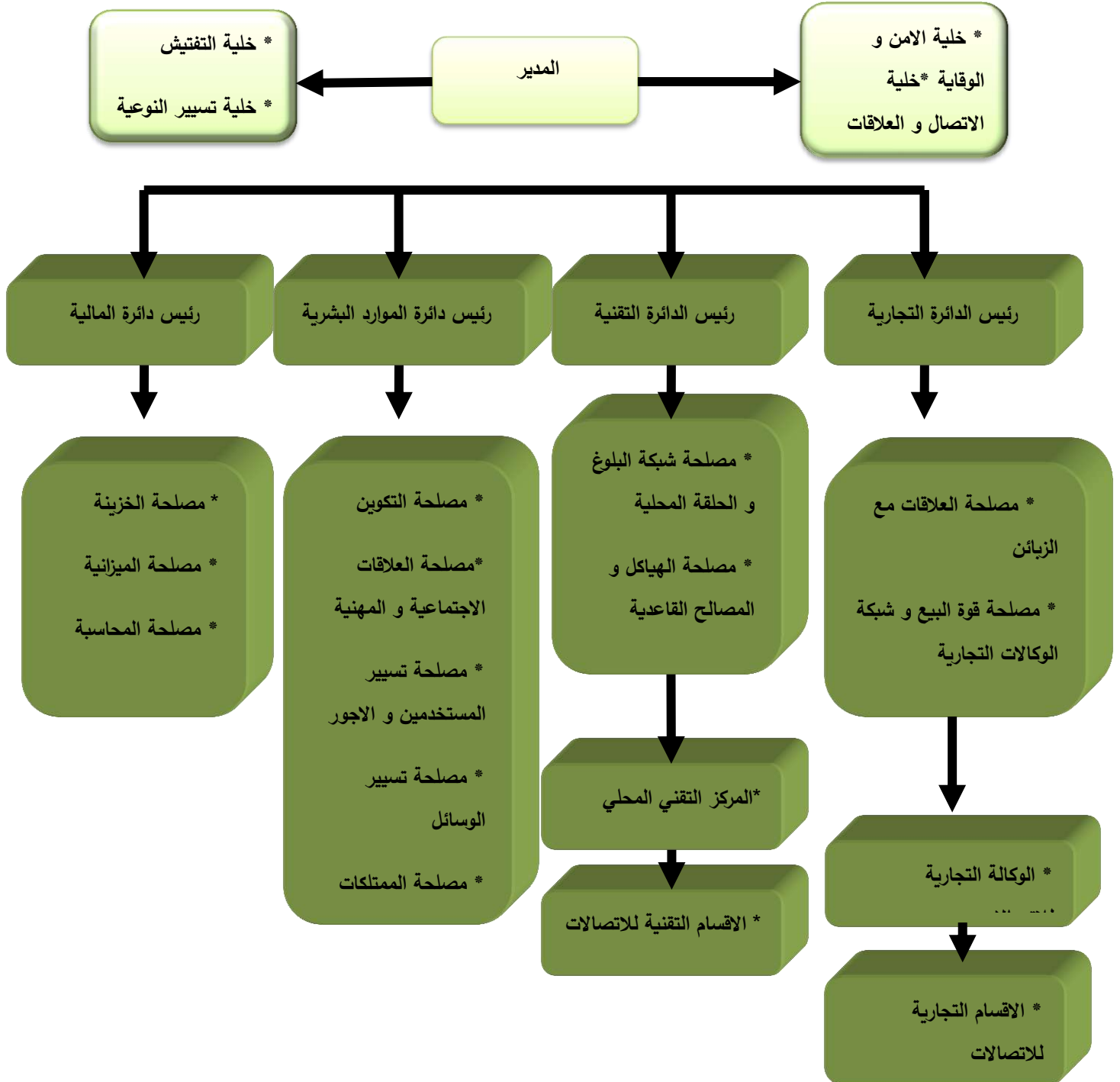
اتصالات الجزائر بالأغواط

النسبة المئوية	العدد	المستوى
1.74%	05	اطار سامي
31.35%	90	اطارات
18.11%	52	اعوان التحكم
48.68%	140	اعوان التنفيذ
100%	287	المجموع

المصدر : [www.algeriatelecom.dz/ar/index.php](http://www.algeriatelecom.dz/ar/index.php) احصائيات 2013/03/31

ب- الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة :

الشكل رقم 23 : يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر : نقلا عن تعليمة مصالحة صادرة في 2010 /07/25 ، عن المديرية المركزية للموارد البشرية

متعلقة بالمهام و المسؤوليات و الهياكل الاقليمية للاتصالات الجزائر

**ج- مهام و مسؤوليات الدوائر و المصالح :** ان المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا في تسير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها و هي مقسمة الى اربع دوائر اساسية مرتبطة مباشرة بالمديرية العملية للاتصالات و مهام و مسؤوليات هذه الدوائر كما يلي :

**أ-الدائرة التجارية :** و تقسم الى ثلاث مصالح و هي :

**\* مصلحة العلاقة مع الزبائن و تتمثل مهامها في :**

- ✓ السهر على ارضاء الزبون عن طريق الوحدة التقنية و التجارية التابعة لها .
- ✓ المساهمة في الوصول الى الاهداف التجارية للمنظمة .
- ✓ دراسة و معالجة الشكاوى و طعون الزبائن و العمل على ارضائهم و اعطاء الحلول لمشاكلهم
- ✓ تكوين المستخدمين في المصلحة .

**\* مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية و تتمثل مهامها :**

- ✓ ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق اهداف البيع المرجوة .
- ✓ القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع .
- ✓ اعطاء مخطط عمل تجاري يحدد اهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية ( وكالة ، قسم )
- ✓ تكوين المستخدمين في المصلحة .<sup>1</sup>

**\* مصلحة الفواتير و التحصيل و المنازعات و تتمثل مهامها في :**

- ✓ ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها و المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمنظمة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق .

- ✓ اعداد ميزانية الفواتير و ارسالها الى المديرية الاقليمية و العمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في ارضاء الزبون
- ✓ تكوين المستخدمين في المصلحة .

### ب- الدائرة التقنية :

و تنقسم هي الاخرى الى ثلاث مصالح و هي :

\* مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية : و تتمثل مهمتها الاساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة و صيانتها .

\* مصلحة الهياكل القاعدية : مهمتها الاساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين و توسيعها و تهيئة الواقع ، ( هندسة مدنية ، توصيل الكهرباء ، التهوية .... الخ ) .

\* مصلحة شبكة المعطيات : و مسؤولياتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات

### ج- دائرة الموارد البشرية و الوسائل : و تندرج تحتها المصالح التالية :

\* مصلحة العلاقات الاجتماعية و المهنية

\* مصلحة التكوين : و تتمثل مسؤولياتها في :

- ✓ تنظيم احتياجات التنظيم و اعداد الخطط لها .
- ✓ متابعة الاتفاقيات مع منظمات التكوين .
- ✓ المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .
- ✓ القيام بتقييم ميزانية التكوين و العمل على تنفيذها .

\* مصلحة تسيير المستخدمين و الاجور : و تتمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الاداري للمستخدمين و متابعة اجورهم
- ✓ تسيير نظام المعلومات الخاص بالاجور
- العمل على فض النزاعات و الاخطاء

\* مصلحة الوسائل : و مسؤوليتها تتمثل في متابعة تسيير المخزون و عملية التوزيع على مستوى الوحدات ( ادوات مكتبية ، اجهزة )

\* مصلحة الممتلكات : و مسؤوليتها الاساسية هي عملية الجرد للوسائل و المعدات و المركبات و المحافظة على الممتلكات

#### د- دائرة المالية و المحاسبة :

و تتكون من اربع مصالح و هي الميزانية ، الخزينة و المحاسبة ، و مهامها مشتركة الهدف ، منها اعداد الميزانية و التسيير المالي و المحاسبي لأموال المنظمة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية التابعة للمديرية العملية ، فضلا عن مصلحة التأمينات و القضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المنظمة و خصومها .

ه- مهام الوكالة التجارية : تتمثل مهامها الرئيسية في :

- ✓ استقبال و توجيه الزبائن .
- ✓ عرض و بيع الخدمات .
- ✓ عملية توزيع الفواتير و تحصيل مبالغها .
- ✓ متابعة شكاوى الزبائن .

**و- مهام المراكز المحلية التقنية :** مهمته هو جمع المراكز التقنية ( مراكز انتاج ، تضخيم ) من اجل الاستغلال الامثل لشبكة المشتركين و صيانتها ، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة و تقييمها

**ز- الخلايا :** و هي خلايا الامن و الوقاية ، خلية التفتيش ، خلية الاتصال و العلاقات الخارجية ، و خلية تسيير النوعية ، و توجد بجانب مكتب المدير العملي ، حيث تتبع له مباشرة و تتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها .

**- منتوجاتها و خدماتها :** ان من اهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL ، و خدمة الانترنت ذات التدفق العالي ADSL و خدمة الخطوط الخاصة ، و خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها ، الاكشاك المتعددة الخدمات KMS و المخادع الهاتفية ، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون او مشترك مثل ميزة النداء الثاني ، المحاورة الثلاثية تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة و الاصدقاء الخمس... الخ<sup>1</sup>.

## **9- الاطار القانوني لمدة و اوقات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر :**

### **القسم الاول : عن مدة العمل :**

**المادة 5:** تحدد المدة القانونية الاسبوعية طبقا للتشريع الساري المفعول في مثل هذا الشأن و يتم توزيع اوقات العمل الاسبوعية وفقا للاتفاق الاجتماعي .  
و يلزم العمال الممارسين لوظيفتهم وفقا للساعات الخاصة بضمان عملهم الى غاية استبدالهم الفعلي و ذلك طبقا للتشريع الساري المفعول .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق .



القسم الثاني : عن اوقات العمل

المادة 6 : تحدد اوقات العمل من طرف المديرية العامة بعد اخذ راي لجنة المساهمة مع مراعاة الاحكام الاتفاقية ، و تبلغ الى علم العمال عن طريق النشر .

المادة 7 : يعتبر اللجوء الى ساعات العمل الاضافية استثنائيا و يجب ان يستجيب لضرورة مطلقة للخدمة ، يلزم العامل المسخر للقيام بالساعات الاضافية ما عدا العذر المبرر قانونا ان يقوم بها .

تقرر مكافاة الساعات الاضافية بموجب الاحكام التنظيمية و الاتفاقية .

المادة 8 : يمكن تأسيس مداومة نهارا و ليلا خلال ايام العطل الاسبوعية و العطل مدفوعة الاجر باماكن العمل يترتب عنها على الاقل منح راحة تعويضية تضبط شروطها عن طريق داخلي ( المؤسسة العمومية الاقتصادية ، اتصالات الجزائر شركة اسهم ( النظام الداخلي )

المادة 10 : تنص عن تنظيم العمل ، حيث ان العمل في يوم راحة قانونية يمنح الحق في التمتع ب :

1- راحة تعويضية مساوية لمدتها .

2- زيادة الساعات الاضافية ضمن الشروط المقررة بمقتضى القانون و الاحكام الاتفاقية في مثل هذا الشأن

المادة 28 : عن احترام اوقات العمل بالزامية احترام اوقات العمل من طرق مجموع عمال المؤسسة و خصوصا عندما يعادل الوقت لأسباب مصلحة يترتب عنه تنفيذ ساعات اضافية .

و كذلك نفس الشى فى الخدمات المستمرة او شبه المستمرة اين يجب على العامل القيام بوظائفه الى غاية استخلافه الفعلي فى حدود 12 ساعة لليوم<sup>1</sup> .

### القسم الثالث : عن التأخيرات و الغيابات :

**المادة 36 :** يجب ان يكون كل تأخر موضوع تبرير فوري لدى المسؤول فى السلم الاداري يخضع كل تأخر غير مبرر لإحدى العقوبات المقررة بموجب النظام الداخلى الحالى .

**المادة 37 :** يجب على العامل عند كل غياب ملح اعلام او القيام بإعلام الهيئة السلمية كلما امكن ذلك و تقديم تبرير عن غيابه خلال الثمانية و الاربعين ساعة

**المادة 38 :** عندما يتخلى العامل الخاضع لشروط خاصة فى العمل ( المنصوص عليها فى الاتفاق او الاتفاقية الجماعية ..... ) عن منصبه فعليه ان يقوم بإعلام هيئة السلمية فورا و تبرير غيابه بكل وسيلة يمكن للمؤسسة اتخاذ بصفة قانونية كل الاجراءات مع ذلك المتابعات و العقوبات التأديبية التى يمكن ان تترتب عنها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> المؤسسة العمومية الاقتصادية ( اتصالات الجزائر شركة اسهم ) ، النظام الداخلى حقوق وواجبات العمال ، 20 /

2004 /04 ، ص : 10

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 19

## ثانيا : الاطار المنهجي و التقني للدراسة :

لقد ظل الانسان لقرون عديدة يعول على التأمل في فهم ما يري من ظواهر ، فكانت عين الفنان هي السبيل لرؤية الافلاك ووظائف الاعضاء و الفيزياء و الكيمياء و الميكانيكا ، فضلا عن الاقتصاد و السياسة ، و كان رصيده من الخبرات و التجارب الذاتية بل و الآمال و الغايات هو السبيل المشروع و الوحيد لرسم صور و اشكال للدراسات و العلوم المختلفة ، الا ان الانسان بدء من عصر اعمال العقل و ادواته النقدية ممثلا في ابن الهيثم في المشرق و جاليليو في المغرب ، ومنهما الشك و النقد و التعليل راح ينطلق في بحوثه العلمية من اسس و مصادرات تتسم بالبساطة و الاولوية و الضرورة قدر الامكان ، و المنهج العلمي سلاح العلماء و عدتهم لا بد له من اسس و مصادرات تشكل بداية مناسبة و مسوغا معقولا ، و لا تعبر الاسس و المصادر عن رؤى ذاتية او اجتهادات فردية ، و انما تشير الى اكثر الامور بداهة و معقولة لدى اهل كل تخصص ان كنا بصدد مناهج نوعية او خاصة ، و لدى العلماء كافة متى كنا بصدد منهج البحث العلمي على اطلاقه من اجل انتاج المعرفة العلمية<sup>1</sup> حيث تهدف العلوم جميعها الى التوصل للمعرفة العلمية ، و تحاول ان تستقي هذه المعرفة من الواقع، حيث يمثل الواقع السياق الذي تقع فيه الوقائع الطبيعية و الظواهر الاجتماعية و الانسانية ، و كي يصل العلماء الى المعرفة العلمية كل في مجاله ، لا بد من اصطناع مسار عقلائي او فكري عام يتيح الربط بين مجموعة من العمليات الفنية ، هذا المسار هو المنهج<sup>2</sup> ، حيث ان مرحلة اختيار المنهج البحثي تتم وفق اختيار المنهجية النوعية او الكمية حسب السؤال المطروح<sup>3</sup> ، باعتبار ان المنهج هو الطريقة التي يتبعها

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم ، المدخل الى مناهج البحث العلمي ، دراسات منهجية ، مرجع سابق ، ص : 77

<sup>2</sup> علا مصطفى انور ، ازمة المنهج في العلوم الانسانية ( قضايا المنهجية في العلوم الاسلامية و الاجتماعية ) ، المعهد العالمي للفكر الاسلامي ، الطبعة الاولى ، 1996 ، ص : 182

<sup>3</sup> ريم ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مؤسسة فريد ريش ايرت ، بيروت ، 2016 ، ص : 18

الباحث في دراسته للمشكلة و لاكتشاف الحقيقة ، و ان العلم الذي يبحث في هذه الطرق هو علم مناهج البحث <sup>1</sup> ، او هو مجموعة من العمليات الذهنية التي تتيح تحليل الواقع و فهمه و تفسيره ، و بالتالي هو جوهر العلم ، و بدونه لا يمكن ان توجد علاقة بين معرفة <sup>2</sup> ، و هو الترتيب الصائب للعمليات التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة و البرهنة عليها <sup>3</sup>

حيث تشكل المنهجية العلمية العمود الفقري لأي بحث في علوم الاجتماع يهدف لإنتاج معرفة ، او يطمح لمراقبة و فهم السلوكيات و التغيرات الاجتماعية و السياسية ، و تلعب الدراسات العلمية دورا اساسيا في تخطيط الحكومات و تنظيم المؤسسات <sup>4</sup> من خلال المعرفة العلمية و التي تعتبر معرفة منظمة تخضع لضوابط و اسس منهجية ، حيث لا نستطيع الوصول اليها دون اتباع هذه الاسس و التقيد بها ، حيث يعتبرها انطوني جدنز عملية البحث في علم الاجتماع ، كما غيره من العلوم ، بكونه ( فن الممكن ) و يستند هذا الوصف على الادراك بان المعرفة العلمية مقيدة بمواجز اخلاقية و ظروف الامكانية على الحصول على المعلومة بشكل مباشر <sup>5</sup> ، فقد ارتبط تقدم البحث العلمي و تحصيل المعرفة العلمية بضرورة وجود منهج للبحث و التحصيل ، فان غاب المنهج خضع البحث للعشوائية و اضحت المعرفة غير علمية <sup>6</sup> ، و هكذا نجد ان الانسان منذ القدم يحاول ان يتعرف على عناصر البيئة المحيطة به و يكشف الكثير من اسرارها و يقف على حقيقة القوى الموجهة لها ، و قد ترتب على تلك المحاولات ان تجمعت لديه حصيلة من المعرفة

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ( التصميم و المنهج و الاجراءات ) ، المكتب الجامعي الحديث ، محطة الرمل ، الاسكندرية ، الطبعة الثانية ، ص: 77

<sup>2</sup> علا مصطفى انور ، ازمة المنهج في العلوم الانسانية ، مرجع سابق ، ص : 182

<sup>3</sup> ناهد عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الاولى ، 2006 ، ص: 08

<sup>4</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مؤسسة فريد ريش ايرت ، بيروت ، 2016 ، ص : 13

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 14

<sup>6</sup> محمد محمد قاسم ، المدخل الى مناهج البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 51

جعلته يفهم كثيرا من الظواهر المحيطة به و معرفة اسبابها و ترددها ، و على هذا كله يمكن الموافقة على القول بان المعرفة عبارة عن مجموعة من المعاني و المعتقدات و الاحكام و المفاهيم و التصورات الفكرية التي تتكون لدى الانسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر و الاشياء المحيطة به ، و هي بهذا المعنى لا تقتصر على ظواهر من لون معين ، و انما تتناول جميع ما يحيط بالإنسان و كل ما يتصل به <sup>1</sup> ، لذلك فقد دعا ابن خلدون الى دراسة الظواهر لا لمجرد وصفها ، و لا الدعوة اليها ، و لا لبيان ما ينبغي ان تكون عليه ، و لكن تحليلها على النحو الذي يفضي الى الكشف عن طبيعتها و الاسس التي تقوم عليها و القوانين التي تخضع لها <sup>2</sup> عن طريق البحث الميداني الذي يهدف اساسا الى معالجة مشكلات قائمة لدى المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية ، بعد تحديد المشكلات و التأكد من صحة و دقة مسيبتها و محاولة علاجها وصولا الى نتائج و توصيات تسهم في التخفيف من حدة هذه المشكلات <sup>3</sup> ، و عليه فان المنهج هو مقوم جوهري و حيوي في كتابة البحث ، حيث يسير الباحث و يتنقل بطريقة علمية منهجية في ترتيب و تحليل و تركيب و تفسير الافكار و الحقائق حتى يصل الى النتائج العلمية لبحثه بطريقة مضمونة ، كما يؤدي تطبيقه بدقة و صرامة الى اضافة الدقة و الوضوح و العلمية و الموضوعية على عملية الصياغة و التحرير ، و يوفر ضمانات السير المتناسق و المنظم لها <sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 05 ، 06

<sup>2</sup> صلاح قنصوة ، الموضوعية في العلوم الانسانية ، ( عرض نقدي لمناهج البحث ) ، دار التنوير للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 ، ص: 35

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، بيت الافكار الدولية ، عمان ، الاردن ، ص: 26

<sup>4</sup> ماثيو جيدير ، ملكة ابيض ، منهجية البحث ، ( دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه ) ص : 53

و بالتالي فان مجالات البحث في علم الاجتماع لا تقتصر على المناهج الكمية لوحدها باعتبار ان طبيعة العلم ليست طبيعية و لا رياضية دقيقة ، بل هي في خضم العلوم الانسانية التي تكتنف دائما النسبية و ضعف برهان السببية عكس العلوم الاخرى السالف ذكرها ، هذا من جهة ، و من جهة اخرى لا نستطيع كذلك ان نقول اننا نستطيع ان نفسر كل امر فيها بمجرد الحكم المسبق دون ان نلجأ الى ادوات البحث العلمي المشتقة اصلا من العلوم الطبيعية كالملاحظة و التجريب و الافتراض و التفسير و الاستنتاج و التنبؤ ، فنحن نحتاج لضبط بعض الامور رقميا او كيميا من اجل تفسيرها كيفيا ، على غرار بعض الظواهر الاجتماعية التي لا يمكن ان تفسر ابدا بلغة الارقام و ذلك نظرا لطبيعتها الكيفية المحضة .

و عليه نتوصل الى فكرة مؤداها ان البحث الكمي و الكيفي متلازمان في البحث الاجتماعي ، كل منهما يخدم الاخر بطريقة او بأخرى ، و كل منهما يخدم البحث العلمي و عليه قررت الباحثة اعتماد النوعين من البحث في هذه الدراسة منى اجل الامام بجوانب الموضوع .

1-مجالات الدراسة :

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة ، و لقد اتفق كثير من المنشغلين في مناهج البحث الاجتماعي على ان لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط اجراءات البحث و هذه المجالات هي:

أ- المجال الزمني : و يعني به ان على الباحث تحديد كل مرحلة من مراحل الدراسة بتوقيت زمني يراعي عند وضعه متطلبات الدراسة و ظروفها ، و تحديد المجال الزمني يجعلنا ننتهي من اجراءاتها و كتابة تقريرها في فترة معقولة ، وحتى لا تصبح النتائج غير ذات قيمة اذا طال عليها الزمن بين فترة تنفيذ خطوات البحث و كتابة التقرير النهائي له<sup>1</sup> ، و قد مرت دراستنا هذه بالمراحل التالية :

✓ الدراسة الاستطلاعية : كانت من جانفي 2015 الى ماي من نفس السنة

✓ الدراسة النظرية : من ماي 2015 الى غاية سبتمبر 2016 ، حيث اني في هذه الفترة قمت بجمع البيانات و المعلومات النظرية معتمدة على مجموعة كبيرة من الكتب و المجلات و مذكرات ماجستير و دكتوراه ، اضافة الى العديد من المواقع الالكترونية .

✓ الدراسة الميدانية : قمت بصياغة اسئلة الاستبيان في شهر سبتمبر من عام 2016 حيث ان استخراج متغيرات الفرضيات و ادراج اهم الابعاد و المؤشرات من فرضيات الاستمارة استغرق قرابة 15 يوما حيث اني بدأت من 3 سبتمبر الى غاية 13 من نفس الشهر و السنة

بعد ذلك قمت بتحضير دليل المقابلة بالنسبة لفئة مسيري قطاع اتصالات الجزائر بالأغواط و قد كان ذلك من 15 سبتمبر 2016 الى بداية شهر اكتوبر من نفس السنة

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ( التصميم و المنهج و الاجراءات ) ، مرجع سابق ، ص ، ص: 61،

و في 01 اكتوبر من نفس السنة قمت بزيارة مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل الحصول على العدد الاجمالي لعمال و موظفي اتصالات الجزائر بالأغواط أي الحصول على العدد الذي يمثل مجتمع الدراسة

-من 3 اكتوبر الى 5 اكتوبر قمت بضبط العينة المدروسة

و في يوم 10 اكتوبر بدأت بتوزيع الاستبيان على سبعة اساتذة من اجل القيام بعملية التحكيم ومن بينهم الاستاذ المشرف .

و في 10 اكتوبر أعطيت الاستبيان للأستاذ حران العربي الاستاذ الوصي و الاستاذة تونسي فائزة بجامعة الاغواط .

- في 10 نوفمبر من نفس السنة قمت بتعديل بعض الاسئلة و تصحيحها بناء على توجيهات الاساتذة المحترمين .

- في 15 و 16 و 17 نوفمبر قمت بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة .

-قمت باسترجاع الاستبيان ابتداء من 20 نوفمبر الى غاية 25 من نفس الشهر و السنة

- مع بداية شهر ديسمبر بدأت بتفريغ الاستمارات بالطريقة الالكترونية ، ( spss ) كذلك قمت بإجراء بعض المقابلات مع مسيري القطاع و قد كانت من ديسمبر 2016 حتى منتصف شهر جانفي 2017 .

- مع بداية شهر مارس 2017 بدأت في عملية التحليل و التفسير و القراءات السوسيولوجية لنتائج البحث بعد قراءتها قراءة احصائية بطبيعة الحال حتى شهر جوان 2017 . -مع شهر جويلية 2017 بدأت بمراجعة النهائية للمذكرة .



### ب- المجال المكاني :

و يقصد به في أي منطقة محددة جغرافيا سوف تجرى الدراسة ؟ ، لذلك يجب على الباحث تحديد المنطقة التي سيجري بها البحث جغرافيا ، اضافة الى توضيح سبب اختيار هذه المنطقة دون غيرها من الاماكن<sup>1</sup> ، و في سبيل تحقيق أهدافنا تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الاغواط كمجال مكاني تجرى فيه الدراسة الميدانية ، حيث ان مؤسسة الجزائر للاتصالات اتصالات الجزائر بالفرنسية: (**Algérie Télécom**): مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جوب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003 ، و هي مؤسسة ذات طابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و هي تنشط على المستوى الوطني ، و هي عبارة عن مؤسسة ( وحدة ) عملية للاتصالات خاصة بولاية الاغواط بدأت نشاطها سنة 2003 مبشرة بعد التأسيس كما سبق ذكره .

### ج-المجال البشري :

و هو يعني أي الفئات من البشر سوف تجرى الدراسة عليهم ؟ و توضيح خصائص البشر الذين سوف يجري عليهم الباحث دراسته<sup>2</sup> ، و يقصد به المجتمع الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية و معرفة خصائصه و تنوعاته ، و من اجل استخراج و ضبط عينة الدراسة لجأت الى قسم المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط ، و تمت مساعدتي بإعطائي العدد الاجمالي للأفراد العاملين بالقطاع ، حيث تحصلت على المعلومات التالية :

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص: 61

<sup>2</sup> نفس المرجع سابق ، ص: 61

جدول رقم 05 : يوضح عدد افراد مجتمع الدراسة الكلي

النسبة %	العدد	المستوى
2.11%	06	اطارات سامية
31.70%	91	اطارات
18.46%	53	اعوان تحكم
47.73%	137	اعوان تنفيذ
100%	287	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على وثائق و احصائيات من المؤسسة محل الدراسة

2- المنهج المستخدم في الدراسة :

أ- المنهج الوصفي التحليلي :

يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها ، اشكالها ، و علاقاتها ، و العوامل المؤثرة في ذلك ، و هذا يعني ان المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر و الاحداث ، و يشمل في كثير من الاحيان عمليات التنبؤ لمستقبل الظواهر و الاحداث التي يدرسها ، اما هدفه فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل ، و ذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه و فهمه ثم اجراء المقارنات و تحديد العلاقات بين العوامل و تطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير الى البيانات<sup>1</sup> ينطلق المنهج الوصفي من ان لدى الباحثين اوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسونها قبل ان يمكنهم تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات ، اي البحث عن اوصاف دقيقة للأنشطة و الاشياء و العمليات و الاشخاص ، فهم يصورون الوضع الراهن في بعض الاحيان و

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص: 47

يحددون العلاقات التي توجد بين الظاهرات او التيارات التي تبدو في عملية نمو ، ومن حيث لآخر يحاولون وضع تنبؤات عن الاحداث المقبلة ، و لهذا فاهم يوجهون عدة اسئلة مثل ماذا يوجد ؟ ما هو الوضع الحالي لهذه الظاهرة ؟<sup>1</sup>

ب- حيث تستخدمه العلوم الطبيعية و العلوم الاجتماعية ، و يعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة الى عمليات التصنيف و الاحصاء مع بيان و تفسير تلك العمليات ، و يعد المنهج الوصفي اكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره و استخلاص سماته و يأتي على مرحلتين :

ت- - الاولى مرحلة الاستكشاف و الصياغة : و التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات ، هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث ، و الاستناد الى ذوي الخبرة العلمية و العملية بموضوع الدراسة ، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة و تلقي الضوء عليها

ث- - اما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص و الوصف و ذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات و تقديم تفسير ملائم لها<sup>2</sup> ، و يقوم المنهج الوصفي على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة معينة و بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة او عدة فترات ، من اجل التعرف على الظاهرة او الحدث من حيث المحتوى و المضمون ، و الوصول الى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيهة صالح السامرائي ، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية ( نموذج لكتابة الاطروحة و الدفاع عنها ) ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2014 ، ص : 61

<sup>2</sup> محمد محمد قاسم ، المدخل الى مناهج البحث العلمي ، دراسات منهجية ، مرجع سابق ، ص: 60

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 48

و يقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة ، او هو دراسة و تحليلها و تفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة ، او هو دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و ابعادها و توظيف العلاقات بينها بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لها ، لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية و الاساليب المساعدة كان يعتمد على دراسة الحالة او الدراسات الميدانية او التاريخية او المسوح الاجتماعية و البحوث المقارنة<sup>1</sup> ، والهدف من تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة الباحث على الوصول الى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره.<sup>2</sup>

و بالتالي فان المنهج الوصفي هو المنهج الملائم و طبيعة الموضوع المدروس و ذلك من خلال مواءمة مراحل و خطوات هذا المنهج بوصف ظاهرة التوقيت المعتمد في مؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك من خلال التطرق الى الوصف الدقيق لتمثلات هذه الظاهرة و نتائجها على المستوى الفردي و المؤسسة، اضافة الى جمع اكبر عدد ممكن من البيانات و المعطيات المرتبطة بالمؤسسة محل الدراسة بجميع جوانبها فضلا عن الدراسات النظرية و السجلات المتوفرة بالمكتبات و البحث الالكتروني من اجل الارتكاز على خلفية نظرية تمكنني من تفسير الواقع تفسيراً أكاديمياً سوسيوولوجياً .

حيث اننا و من خلال هذا المنهج اردنا ان نصف جميع ابعاد الظاهرة و المتمثلة في مدى مواءمة توقيت العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر مع احتياجات و امكانيات الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة ، و ذلك من خلال الرجوع الى وصف جميع مؤشرات الثقافة التنظيمية او النموذج الثقافي العام للمؤسسة من خلال ملاحظة مدى التزام الموظفين و عدم خروجهم عن هذا النمط الثقافي و مدى انضباطهم بالقيم التابعة لتلك الثقافة كقيمة الوقت و مدى انتاجية هذا الوقت او عقمه ، هذا

<sup>1</sup> ماثيو جيدير ، ملكة ابيض ، منهجية البحث ، مرجع سابق ، ص : 100

<sup>2</sup> وائل عيد الرحمن التل ، عيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، دار الجامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 2 ، 2007 ، ص ، ص : 48،49

ما اردنا وصفه من خلال تتبع مراحل و خطوات المنهج الوصفي بدءا من مرحلة الاستكشاف و تلك المؤشرات من الميدان من خلال تتبع تقنيات الملاحظة و المقابلة و الاستبيان ، و الى غير ذلك من الادوات و الطرق الاحصائية التي تتلاءم و طبيعة المنهج المتبع .

### ب- منهج دراسة حالة :

و هي تعتبر احد اساليب البحث و التحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة ، و قد تكون الحالة المدروسة شخصا او جماعة او مؤسسة او مدينة<sup>1</sup>

و المقصود به عملية جمع المعلومات المتعلقة بوحدة معينة تخضع للبحث سواء كانت فردا او مجتمعا او اية مجموعة يمكن اعتبارها وحدة ، و يؤد المختصون في هذا المجال اهمية وضعية الوحدة ككل و مجموعة العوامل المؤثرة في الحالة<sup>2</sup>

و يعرفه الدكتور ( محمد الغريب عبد الكريم ) بانه شكل من اشكال التحليل الكمي و التي يشتمل على ملاحظة دقيقة كاملة للشخص او نظام اجتماعي ، و يترتب على هذه الدراسة الدقيقة جمع الكثير من الحقائق او البيانات عن موضوع البحث ، مما يجب ان يعطي الباحث هذا المنهج عناية فائقة عند استخدامه .

ويقول ( يانغ ) ان منهج دراسة حالة يجب ان يوضح على انه دراسة شاملة و عميقة لفرد معين ، و التي فيه يستخدم الباحث كل مهاراته و مناهجه كما لو كان جمع منظم للحقائق الكافية عن الشخص ، و اننا نتابع و نحس بالفرد بانه له وظيفة كوحدة في المجتمع<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماثيو جيدر ، ملكة ابيض ، منهجية البحث ، مرجع سابق ، ص : 101

<sup>2</sup> فوزي عيد الخالق ، علي احسان شوكت ، طرق البحث العلمي ( المفاهيم و المنهجيات و تقارير نهائية ) ، المكتب العربي الحديث ، 2007 ، ص : 88

<sup>3</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ( التصميم و المنهج و الاجراءات ) ، مرجع سابق ، ص : 109

و تتميز دراسة الحالة عن غيرها من انواع الابحاث في انها تتعمق في فهم حالة معينة في وضعها و سياقها الطبيعيين دون الانشغال بتعميم النتائج على الحالات الاخرى ، و تمكن دراسة الحال في الاضائة على موضوع معين عبر التعمق و التخصص الدقيق في حالة واحدة ( او حالات محددة ) و تعتبر دراسات الحالة ثروة مهمة في المعرفة العلمية لأنها تحلل تفاصيل الحالة و تضيئ على التفاعلات و الديناميات الاجتماعية التي لا يمكن التقاطها في معظم استراتيجيات البحث الاخرى <sup>1</sup> ، حيث اختلف العديد من الباحثين في تصنيف دراسة الحالة كمهج او كتقنية لجمع البيانات الميدانية<sup>2</sup>.

وتشكل دراسة الحالة نوعا من الدراسات العلمية التي تركز على منهج واحد ، او حالة واحدة ، و يزود هذا المنهج الباحث بالبيانات كمية و نوعية حول عوامل متعددة تتعلق بأفراد او مؤسسات او مجموعات اجتماعية في حالات محددة ، تتضمن هذه البيانات جوانب شخصية و بيئية ، مما يمكن الباحث من اجراء وصف تفصيلي متعمق للحالة التي يركز عليها البحث ، و اذا كان البحث منصبا على المؤسسات الاجتماعية ، فان كل مؤسسة اجتماعية تعتبر بمثابة حالة ، بينما يصبح الافراد مجرد اجزاء او عوامل داخلية في تكوين الحالة<sup>3</sup> ،

و بالتالي فان ملائمة منهج دراسة حالة لموضوع البحث من الامور التي لاحظنا انها ستفيدنا كثيرا في الحصول على معلومات شاملة و موسعة و متعمقة و كيفية ايضا بخصوص المؤسسة و الافراد محل الدراسة لان هذا المنهج في حقيقة الامر وفر لي المعلومات الكيفية و كذلك الكمية التي احتاجها للبحث ، حيث اننا و من خلال الملاحظات المتعمقة و المقابلات المتكررة استطعنا نوعا ما التسلل الى بعض المواقف الاجتماعية بمؤسسة اتصالات

<sup>1</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 34

<sup>2</sup> Schtthr .investigating the social work the procees and pratice of reshearsh thcusand oark. C a . pine forge presse 1996

<sup>3</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص : 28

الجزائر كالتحيز لقرارات معينة و نبذ البعض الآخر خصوصا في مسألة الوقت و تنظيم العمل ، و بالتالي تدارك و تتبع ماضي تلك الاتجاهات وحاضرها و علاقتها ايضا بمسيري القطاع ، حيث ان اتباع منهج دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط استطعنا من خلاله ان نكون جداول رقمية و احصائية لبعض المتغيرات التي تسمح بذلك اكد باعتبار ان المعلومات الاحصائية هي معلومات انسانية في حد ذاتها عندما يتعلق البحث بالأمور الانسانية و الاجتماعية ، لذلك نعتبرها تقنية لجمع اكبر قدر ممكن من البيانات الميدانية و في نفس الوقت منهج لدراسة الجماعات و المنظمات و الخبرات الانسانية و الاجتماعية التي تشكل الواقع الاجتماعي ، حيث ان دراسة حالة ايضا مكنتنا من استخراج فروض الدراسة ، لأننا كنا في المرحلة الاولى من البحث في مرحلة من التيه و الغموض كما اشار غاستون باشلار عندما وصف مراحل البحث العلمي بخصوص الاحاطة بجوانب البحث و كيفية استدراج مفاهيم و ابعاد الدراسة ، و لكن بعد الملاحظات و المقابلات العديدة و الوثائق و السجلات التي حصلنا عليها من المؤسسة استطعنا ان نفهم جوانب الموضوع بشكل اوضح ، خصوصا ان موضوع ادارة الوقت في المؤسسة الجزائرية بما في ذلك توقيت العمل موضوع شائك نوعا ما ، لأنه متشعب الاتجاهات فتوقيت العمل سواء بدوام واحد ، او بدوامين هو من ثقافة المؤسسة اصلا و ثقافة المؤسسة تغطي تحتها مفاهيم اخرى كالثقافات الفرعية ، و الثقافة الفرعية تشكل الهوية المهنية ، لذلك وجدنا انفسنا امام جملة من المفاهيم المتوعصة التي تستوجب التعمق اكثر في التحليل و الدقة في الملاحظة و الغوص في حقيقة الاتجاهات الانسانية و الاجتماعية و التنظيمية في المؤسسة بعدة زيارات و مقابلات و ملاحظات و التسجيلات الدقيقة لكل افعال و الفاظ الباحثين و الاستعانة بالهاتف النقال في تسجيل بعض المقابلات خصوصا مع الاطارات السامية ، حيث اعتقدنا اننا نقوم بدراسة حالة حول الافتراض السائد المتعلق بتوقيت العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر ، لكننا وجدنا

نفسنا نقوم بعدد من دراسة الحالات بالمؤسسة المدروسة من اطرار و سامية و اعوان تنفيذ و غيرهم من المستخدمين حول اتجاهاتهم و آرائهم و حول ما هو سائد بخصوص الوقت ، و محاولة فهم تطلعاتهم لما يجب ان يكون بخصوص هذا الموضوع ، اضافة الى النتائج التي يطرحها هذا التوقيت على مستواهم الشخصي و الاجتماعي و على مستوى المؤسسة ، و بالتالي فان منهج دراسة الحالة مكننا من كل هذه الامور .

### ج- المنهج المقارن :

يستخدم المنهج المقارن استخداما واسعا في الدراسات القانونية و الاجتماعية ، كمقارنة ظاهرة اجتماعية بنفس الظاهرة في مجتمع اخر ، او مقارنة في بعض المجالات الاقتصادية و السياسية و القانونية ، و يتيح استخدام المنهج المقارن التعمق و الدقة في الدراسة و التحكم في موضوع البحث و التعمق في جانب من جوانبه ، فعلى سبيل المثال يمكن ان ندرس جانبا واحدا من جوانب المؤسسة الاقتصادية : ( الاداء او الموارد البشرية )<sup>1</sup>، حيث يركز هذا المنهج من البحوث على مقارنة جوانب التشابه و الاختلاف بين الظاهر الاجتماعية لغرض اكتشاف العوامل او الظروف التي تصاحب حدوث ظاهرة اجتماعية او نمط سلوك معين<sup>2</sup> ، و فيه تتم مقارنة النتائج المستمدة من جماعات مختلفة او بيانات و سلالات مختلفة<sup>3</sup> .

و الجدير بالذكر ان الدراسات المقارنة للنظم الاجتماعية و عمليات التغيير من بين الاهتمامات الرئيسية في العديد من الدراسات التاريخية و القانونية و السياسية و غيرها ، و قد استعمل رواد الفكر الغربي من امثال : سبنسر و هوبنز و غيرهم التحليلات المقارنة

<sup>1</sup> ماثيو جيدير ، ملكة ابيض ، منهجية البحث ، مرجع سابق ، ص : 103

<sup>2</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص:26

<sup>3</sup> ناهد عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 12



للظواهر و النظم الاجتماعية بهدف الكشف عن انماط التطور و اتجاهاته ، كما نجد نماذج اخرى من الدراسة المقارنة لدى الكثير من رواد العلوم الاجتماعية في اعمال دور كايم و خاصة في مناقشته لقواعد المنهج<sup>1</sup>

حيث اننا استخدمنا هذا المنهج بغية مقارنة كيفية استغلال الوقت بالنسبة لموظفي الدوام الواحد وموظفي الدوامين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من ناحية استيعاب الموظفين و العمال لهذه الطريقة في توقيت العمل من جهة ، ومن جهة اخرى الانعكاسات التي تعود على الفرد و المؤسسة على حد سواء خصوصا فيما يتعلق بالتوقيت الانسب لخدمة احتياجات الفرد و المؤسسة .

### 3- تقنيات جمع البيانات:

لكي يختبر الباحث صحة فرضيته او فرضياته لابد له من ان يجمع بدقة و بطريقة منظمة البيانات المتصلة بهذه الفرضية او الفرضيات ، و هذا الجمع يتم عادة بواسطة ادوات ينبغي للباحث ان يقرر نوعها و مداها في مرحلة التخطيط لمشروع بحثه ، و قد تكون هذه الادوات استبيان او مقابلة شخصية او ملاحظة موضوعية ، او تكون مقياس تقدير او اختبار اتجاهات ، او اختبار ذكاء او قدرات ، و يجد الباحث بذلك امام فرصة كبيرة للاجتهاد في اختيار في مجال جمع المعلومات ، و هو بداية الطريق في بحثه ، غير ان الذي يجدد له الاختيار و الاجتهاد هو طبيعة البحث و مصدر المادة و نوع الفرضيات المحددة له<sup>2</sup> ، و فيما يلي سنعرض اهم ادوات جمع البيانات التي ساعدتنا في هذه الدراسة :

<sup>1</sup> ماثيو جيدير ، ملكة ابيض ، منهجية البحث ، مرجع سابق ، ص : 104

<sup>2</sup> نبيهة صالح السامرائي ، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية ، مرجع سابق ، ص : 128

أ- الملاحظة :

تعد الملاحظة من الوسائل التي عرفها الانسان و استخدامها في جمع بياناته و معلوماته عن بيئته و مجتمعه منذ اقدم العصور ، وهو لا يزال يستخدمها في حياته اليومية العادية في ادراك و فهم كثير من الظواهر الطبيعية و الاجتماعية و التفسير التي توجد في بيئته و مجتمعه<sup>1</sup> ، و هي عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الاحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة اغراض الانسان و تلبية احتياجاته<sup>2</sup> و هي احدى الوسائل الهامة في جمع البيانات ، حيث يرجع الفضل في استخدام هذه الاداة الى علم الاجتماع و الى علماء الانثروبولوجيا في العصر الحديث ، حيث يكثر استخدام هذه التقنية في دراسة مشكلات البحث التي تتعلق بسلوك الافراد في بعض مواقف الحياة الواقعية ، كما انها قد تستخدم في جمع بيانات يصعب جمعها بطريقة الاستبيان او المقابلة ارفض المبحوثين الاجابة عليها ، ذلك بالإضافة ايضا الى استخدام الملاحظة في الدراسات الوصفية و الكشفية و التجريبية و الاستطلاعية و تنقسم الملاحظة الى قسمين و هما :

1- الملاحظة الغير موجهة : و هي التي تقوم على الحواس المجردة مباشرة و لا تعتمد على أي نوع من الآلات ، و تستخدم معظم الظواهر و ليس جميعها<sup>3</sup> ، و تسمى ايضا بالملاحظة البسيطة ، و يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا دون اخضاعها لأي نوع من الضبط العمي ، و لا يلجأ فيها الى استخدام الات و ادوات دقيقة للقياس ووسائل للتأكد من دقة الملاحظة و موضوعها

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق ، ص: 143

<sup>2</sup> رنجي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص: 115

<sup>3</sup> ناهد عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 40

<sup>1</sup>، و تطلق على كل ملاحظة سريعة يقوم بها الانسان في ظروف الحياة اليومية دون منهج ، و بدون ان تعتمد على نظرية معينة بملاحظة ( الرجل العام ) <sup>2</sup>

اما الملاحظة الموجهة : و تسمى ايضا الملاحظة المنظمة ، أي الملاحظة التي تخضع للضبط العلمي ، أي انها تقوم على اسس منظمة و خطط محددة تسبق عملية الملاحظة نفسها ، حيث يتم فيها استخدام الوسائل و الآلات الدقيقة و الاختبارات ، وكل ما يساعد على دقة الملاحظة و موضوعيتها ، و يكثر استخدام هذا النوع من الملاحظة في الدراسات الوصفية و التجريبية ايضا خاصة تلك التي تختبر فروضا سببية لما تتميز به من دقة و عمق و قوة تركيز في الملاحظة <sup>3</sup> ، و فيحدد الباحث الحوادث و المشاهدات و السلوكيات التي يريد ان يجمع عنها المعلومات ، و بالتالي تكون المعلومات اكثر دقة و تحديدا عنها في الملاحظة البسيطة و تستخدم الملاحظة المنظمة في الدراسات الوصفية بكافة انواعها <sup>4</sup> ، و يمكن ان نقول انها تسجيل متكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف الوصول الى التنبؤ بها <sup>5</sup> ، حيث يتميز هذا النوع من الملاحظات بالدقة و تحديد الهدف الذي تريد تحقيقه ، و كلما زادت دقة الملاحظة كانت اقرب من الصحة و تستخدم كأساس لاستدلال القوانين <sup>6</sup> ، و تهدف الملاحظة العلمية الى تحقيق فرض علمي محدد كما توجه للكشف عن تفاصيل الظواهر و العلاقات التي تتواجد بينها بطريقة ضمنية غير ظاهرة او بينها و بين الظواهر الاخرى لذلك

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 142

<sup>2</sup> ناهد عرفة ، مرجع سابق ، ص: 39

<sup>3</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص: 143

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، 117

<sup>5</sup> موريس انجوس ، منهجية البحث في العلوم الانسانية ( تدريبات عملية ) ، دار القصبه للنشر ، الطبعة الثانية ، ( 2004 .

2006 ) ص : 184

<sup>6</sup> ناهد عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 39

فهي تخضع لقدر كبير من الضبط العلمي سواء بالنسبة للباحث او للعناصر الملاحظة او الموقف الذي تجري فيه <sup>1</sup>

و يتم استعمال الملاحظة في الدراسات الميدانية لما لها من دور مكمل للاستمارة و المقابلة من جمع البيانات حول عينة الدراسة ، فمن خلال قيامنا بالدراسات الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر حاولنا التعرف على اهم مميزات الفعل الاجتماعي داخل هذا الحقل التنظيمي من اجل فهم محركات التغيير و التغيير في المؤسسة ، و هل لقيمة الوقت مكانة في انتاج قيم التغيير ام لا ، و عليه فان الدراسات الاستطلاعية ساعدتنا كثيرا في فهم توجهات و اراء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة حول توقيت العمل المفروض عليهم ، و ما مدى تواءم هذا القانون مع احتياجات المفوض النفسية و الاجتماعية و حتى الثقافية داخل هذا المجال التنظيمي و الذي يتطلب هو الاخر تغييرا في علاقاته او مكوناته او بنائه من اجل ضمان الاستمرار و البقاء كباقي البنى التنظيمية الاخرى حيث اننا قمنا ببعض الدراسات الاستطلاعية و التي حضرت فيها الملاحظة بشكل كبير .

و من خلال الملاحظات المنتظمة و العلمية المخططة و المبرمجة التي قمنا بها في الدراسة الاستطلاعية قمنا باختيار و تسجيل ظاهرة توقيت العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر و ملاحظة عوائد هذا التوقيت على الفرد و المؤسسة على حد سواء حيث استطعنا من هذه الملاحظات الاولية ان نرصد الظاهرة محل الدراسة في وضعها الطبيعي و ذلك من خلال ملاحظة سلوك و تضرّم الموظفين من ضغوط العمل حينها تبادر الى الينا ان توقيت العمل بهذه المؤسسة هو مرتبط الفرس لهذا الضغط ، و بالتالي تكونت في لدينا عدة اسئلة حول هذه الظاهرة ووجدنا انفسنا حينها نربطها بمفاهيم اخرى كثقافة المؤسسة و الهوية المهنية و ضرورة التغيير في المؤسسة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في كل حقل تنظيمي من اجل ضمان الاستمرارية و بالتالي وجدنا نفسنا نصوغ اشكالية جديدة بالدراسة و

<sup>1</sup> محمد محمد عبد الهادي ، اساليب و اعداد و توثيق البحوث العلمية ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة ، 1990 ص :

البحث العلمي ، و بعد هذه الخطوة الاستباقية الاولى أصبحنا ندون الملاحظات عن سلوكيات الموظفين حول مسألة الوقت في مجال العمل بطريقة علمية لتأخذ بعد ذلك الرموز الاصطلاحية .

حيث ان الملاحظة رافقتنا طول اوقات البحث ابتداء من اللحظات الاولى خلال تلك الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها بمؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث اننا و في هذه المرحلة كنا نعتمد تلك الملاحظات البسيطة و التي من خلالها تزودنا بقدر كبير من المعلومات و البيانات بخصوص مجتمع محل الدراسة ، و هذا ما مكنا من صياغة الاشكالية و فرضيات الدراسة ، بالإضافة الى تشكل بعض المفاهيم ذات الصلة بالموضوع ، دون ان ننسى ان هذا النوع من الملاحظة اخرجنا من مرحلة التيه العلمي ، اي مرحلة الغموض و عدم وضوح مشكلة و اهداف الدراسة و مفاهيمها ، لذلك و بعد هذه الدراسة الاستطلاعية القائمة على هذا النوع من المشاهدة تكونت لدينا فكرة تخدم البحث و هي مكانة ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر و مدى علاقتها بإدارة الوقت .

و بعد ان تعمقنا في مجريات البحث وجدنا انفسنا نستخدم نوعا اكثر تطورا من الملاحظة و الذي يمتاز بالتنظيم و الدقة و هو ما يعرف بالملاحظة العلمية و هو امتداد طبيعي للملاحظة البسيطة اذ يصمم طبقا لخطة موضوعية و يستخدم الكثير من الادوات و الإجراءات التجريبية<sup>1</sup> .

و بالتالي فان استخدامنا للملاحظة المباشرة من خلال المشاهدات التي قمنا بها لسلوك الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة و اتصالنا بهم ، كما استخدمنا الملاحظة الغير مباشرة كذلك من خلال التقارير و السجلات و المذكرات المعدة و التي وجدناها لدى رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة و ما تحويه من بيانات تحصيلية.

<sup>1</sup> جودة محفوظ ، ظاهر الكلالدة ، اساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الادارية ، مؤسسة زهران ، عمان ،

و قد استعملنا تقنية التسجيل او التدوين لكل ما لاحظناه كي لا تتبثر المعلومات لاحقا حيث يتم استعمال مثل هذه الملاحظات في الدراسات الميدانية لما لها من دور مكمل للاستمارة و المقابلة في جمع البيانات حول عينة الدراسة .

و منه كان علينا عدم التوقف على الملاحظات البسيطة و العابرة ، بل المتابعة و السعي الى معرفة الواقع معرفة جيدة و البحث دوما في طريقة ادارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و بالتالي فقد شكلت الملاحظة عاملا مهما في استسقاء المعلومات الهامة و موقع العنصر البشري من تلك الثقافة التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة ، و كيف تنعكس هذه الثقافة على كيفية ادارة توقيت العمل بالمؤسسة ، حيث اننا توجهنا الى مختلف اقسام و دوائر مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و سجلنا مجموعة من الملاحظات من خلال تلك الزيارات المتعددة و المتكررة و قمنا بتسجيل مجموعة معينة من الملاحظات اهمها :

- تنقسم وظائف مؤسسة اتصالات الجزائر الى وظيفتين الاولى تجارية و الثانية تسويقية
- اغلب افراد العينة يتميزون بارتباطهم بالمؤسسة من خلال العقود الدائمة او الطويلة الامد
- كل ارفاد العينة و الذين يمثلون عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يعملون في ظروف يحكمها ضيق المساحات و المكاتب ، فمعظم المكاتب بالمديرية العملية شبه متلاصقة مع بعضها البعض
- تواجد عدة فروع او ( وكالات تجارية عبر ولاية الاغواط )
- ان مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تتميز بالطابع الاداري و التقني الميداني اي ان هناك ( فريق تقني و اخر اداري ) .
- ان مؤسسة اتصالات الجزائر لها ثقافة تنظيمية معينة تميزها عن باقي المؤسسات الاخرى
- ان مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية تساهم بشكل جاد و فعال في النهوض بالاقتصاد الوطني ، حيث ان عدد متعاملليها يزداد يوما بعد يوم لما لها من قدرة على استيعاب حاجيات المستهلكين من اتصالات و خدمات انترنت و ما الى غير ذلك .

- لاحظت كذلك ان المؤسسة محل الدراسة تنقسم كذلك الى عدة وكالات تجارية اضافة الى المديرية العامة و نقاط البيع المشتركة و متعاملي الهاتف النقال موبيليس ، لكن جميع هذه الفروع تنطوي تحت ثقافة تنظيمية موحدة .
- لاحظت كذلك ان الطابع العام للمؤسسة هو اقتصادي متخصص في التجارة و التسويق و هذا ما تتفق على سيره جميع تلك الوكالات التجارية المتواجدة على عدة نقاط في ولاية الاغواط
- ان اتصالات الجزائر بولاية الاغواط هي مؤسسة فرعية تعمل تحت وصاية كل من المديرية الاقليمية للاتصالات و المديرية المركزية بالعاصمة .
- لاحظت كذلك ان مفهوم ادارة الوقت مفهوم واضح لدى جميع عمال و موظفي المؤسسة ، في ان مفهوم ثقافة المؤسسة مفهوم يلبسه الغموض و هو واسع و معقد الابعاد و المؤشرات خصوصا لدى الفئة ذات المستوى التعليمي المنخفض .
- المناصب الحساسة في المؤسسة يشغلها اصحاب المستوى التعليم العالي ، اضافة الى اصحاب الخبرة و الاقدمية في قطاع البريد و المواصلات سابقا .

### ب- المقابلة :

تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية ، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث بالإضافة الى كونها الاسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث اذا كان الافراد المبحوثين ليس لديهم المام بالقراءة او الكتابة ، او انهم يحتاجون الى تفسير و توضيح الاسئلة ، او ان الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه افراد الفئة المبحوثة<sup>1</sup>

و هي التقاء الباحث بعدد من الافراد و سؤالهم عن بعض الامور التي تهمه بهدف جمع اجابات تتضمن معلومات و بيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة او اختبار الفرص ، و هي طريقة منظمة

<sup>1</sup> ماثيو جيدير ، ملكة ابيض ، منهجية البحث ) ، مرجع سابق ، ص : 29

تمكن الباحث من سير محور فرد اخر غير معروف له نسبيا ، و تتحقق المقابلة في الدراسات الميدانية عن طريق اسئلة يلقيها الباحث على الفرد الاخر الذي يلتقي به وجها لوجه ، و هي وسيلة لجمع المعلومات بالاعتماد على تبادل الحديث بين الباحث و المبحوث ، الى جانب انها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي<sup>1</sup> ، و هناك من عرفها بانها تبادل لفظي يتم بين الباحث و المبحوث وما ينجر عن ذلك من تغيرات الوجه و نظرة العين و الهيئة و الايماءات و السلوك العام<sup>2</sup>

يرى الدكتور محمد الغريب عبد الكريم ان علم الاجتماع اصبح علما للمقابلة و يتجلى هذا في نقطتين و هما :

1\* تتحدد في ان المقابلة اصبحت بمثابة اداة متعمقة يستخدمها حشد كبير من السوسولوجيون ، و قد يرجع تميز الاخرى المختلفة للدراسة الاجتماعية عن بعضها في حيل هؤلاء العلماء الى انواع محددة من المادة العلمية و ادوات خاصة للتوصل الى درجة مناسبة من التعمق بطريقة منطقية لان الملامح الاساسية للمجتمع الانساني لا تزال تتباين عن بعضها البعض من خلال حدود ضيقة جدا في الزمان و المكان الذي يعيش فيه الانسان .

2\* تدور حول اعتبار ان علم الاجتماع علما يقوم بطريقة اساسية على المقابلة ، فليس من شك في ان الهدف الاساس لعلم الاجتماع يتمثل في اهمية تحقيق عملية التفاعل الاجتماعي على اعتبار ان المحادثة الشفوية و ما يرتبط بها من اشياء اخرى تكاد تكون نشاطا ثابتا للكائنات البشرية ، فضلا عن ذلك فان الهدف الاساسي الذي يرجى اليه علم الاجتماع يتمثل في محاولة اضافة تراث منظم من المعرفة في المجال الاجتماعي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيهة صالح السامرائي ، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية ، مرجع سابق ، ص: 137

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص: 247

<sup>3</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ( التصميم و المنهج و الاجراءات ) ، مرجع سابق ، ص ، ص :



و هي اداة من ادوات البحث العلمي باعتبارها حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة ، و بين شخص اخر او مجموعة اشخاص اخرين ، و عن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الاتجاهات ، او الادراكات او المشاعر او السلوك في الماضي و الحاضر ، حيث تعتبر اداة من ادوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الاجابة عن تساؤلات البحث او اختبار فروض و تعتمد على مقابلة الباحث لمن تجري معه المقابلة وجها لوجه ، بغرض طرح عدد من الاسئلة من قبل الباحث و الاجابة عنها من قبل من تجري معه المقابلة<sup>1</sup>.

#### ● المقابلة المعمقة :

و هذه المقابلات تكون رسمية و مقننة تقنيا جازما : اي توجه نفس الاسئلة بنفس الطريقة و الترتيب لكل مفحوص ، و تقتصر الاجابة على الاختيار من اجابات محددة في قائمة سبق تحديدها ، واهم ما يميز هذا النوع من المقابلات هو التباين و الاختلاف بين المفحوصين تكون في اضييق الحدود ، الامر الذي يزيد من صدق الاداة<sup>2</sup> .

حيث انه يمكن استخدام المقابلة في الحالات التي يصعب فيها استخدام الاستبانة ، او كدعم للاستبانة ، لأنها توفر عمقا اكثر في الاجابة بسبب امكانية توضيح و اعادة طرح الاسئلة ، و حتى يتسنى ذلك فهي بحاجة الى باحثين مدربين ، و تستدعي معلومات من المستجيب من الصعب الحصول عليها باي طريقة اخرى ، لان الناس يجوبون بشكل عام الكلام اكثر من الكلام<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مادلين غراويتز مناهج العلوم الاجتماعية ، ترجمة الدكتور : عمر سام ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر بدمشق ، 1993 ، ص : 34

<sup>2</sup> نبيهة صالح السامرائي ، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية ، مرجع سابق ، ص : 140

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص : 111

فمن خلال المقابلة التي استخدمناها في المراحل الاولى من البحث خصوصا في الوقت الذي كنا لا نزال نضبط مفاهيم الدراسة و ابعادها المتعلقة بإدارة الوقت في المنظمة الجزائرية حيث استطعنا ان نكشف عدة ابعاد مهمة تتصل بعمق هذا الموضوع كعلاقة ثقافة المؤسسة و الهوية المهنية و المجال التنظيمي و الاغتراب التنظيمي و غيرها من المفاهيم التي من خلالها استطعنا المرور للبحث الموضوع ، و لا ننكر حقيقة اننا اعتمدنا على هذا التحصيل الميداني في بناء فروض الدراسة و تنميتها من خلال التعرف على الاطارات المرجعية للمبحوثين ، عن طريق السؤال و شرح السؤال في بعض الاحيان للمبحوثين خصوصا تلك الاسئلة المتعلقة بالرواسب الثقافية للمؤسسة و المصالح الاجتماعية المتعلقة بالموظفين و حيثيات التشكل الهوياتي في هذا الحقل التنظيمي و علاقة هذه الابعاد بإدارة الوقت في المؤسسة ، او بعبارة اخرى مدى مواءمة هذه المفاهيم بتوقيت العمل في المؤسسة المدروسة و منه اكتشفنا سؤال في غاية الاهمية و هو هل توقيت العمل في المؤسسة محل الدراسة هو المسؤول عن ظهور ثقافة معينة عند الموظفين تجاه المؤسسة ام ان الثقافة التي تفرضها المؤسسة و التي يتشبع بها الفاعل الاجتماعي هي التي تطرح مواقيت العمل باعتبارها جزء منها ؟ الا اننا لاحظنا تحرب بعض المبحوثين و المراوغة و التناقض في الاجابة من البعض الاخر ، لذا حاولنا مرارا البحث عن طريق اخرى للسؤال خصوصا في تلك الاسئلة المتعلقة بالاتجاه و امكانية التغيير للثقافة الموجودة باعتبارها المسؤول الاول و الاخير عن توقيت العمل في المؤسسة واتجاه التأييد و المعارضة لهذه الثقافة حيث اننا شعرنا بان الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر غير قادر عن الافصاح عن هذه الامور او ربما يخاف عن مصيره المهني ، و من خلال المقابلة اكتشفنا ذلك بغية الوصول الى فكرة مؤداها هل العامل او الموظف بالدوامين في هذه المؤسسة يستطيع التغيير في توقيت العمل من نظام الدوامين الى نظام الدوام الواحد ، و يصبح مثل زملائه اصحاب الدوام الواحد ؟ لكن توقيت العمل هنا لم يأتي هكذا من العدم ، بل هو جزء من ثقافة مؤسسة كاملة

و بالتالي هل الموظف بهذه المؤسسة اندمج في هذه الثقافة و انصهرت هويته الاصلية في هذه الثقافة و هو راضي عن كل افرازاتها ، ام انه ما زال مغتربا تنظيميا و ثقافيا و يسعى للتغيير مقارنة مع موظف الدوام الواحد ( المناوبة ) ؟

و بالتالي وجدنا ان طبيعة الموضوع المدروس يحتاج الى مثل هذا النوع من التقنيات التي توفر له المرونة والمعلومة العميقة و امكانية الغوص في اعماق التفكير الاتجاه بالنسبة للمبحوث ، في نفس الوقت و الاحاطة بالاطار الكلي للمؤسسة محل الدراسة سواء من الناحية التنظيمية او الاجتماعية او المرجعية الثقافية لها و لمفوضيتها ، حيث انه ومن خلال هذه المقابلة استطعنا رصد السلوكيات الطبيعية للمبحوثين عن كثب و تترجم في شكل افعال اجتماعية ، كما اننا قمنا باستخدام المقابلة المقننة مع الاطارات السامية للمؤسسة اتصالات الجزائر كالمديرين و رؤساء الاقسام و كانت محاور المقابلة كالتالي :

● محاور المقابلة :

المحور الاول : و تضم البيانات الشخصية

المحور الثاني : اسئلتها تتعلق بثقافة المؤسسة وجهين لعملة وحدة ( التأثير و التأثير بسلوك العاملين )

المحور الثالث : اسئلته تتعلق بالقيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من النموذج الثقافي العام للمؤسسة

المحور الرابع : اسئلته تتعلق بإدارة توقيت العمل قيمة هامة من قيم ثقافة المؤسسة

المحور الخامس : اسئلته تتعلق بالتغيير ضرورة من اجل الاستمرار و البقاء

حيث ان المقابلة اجريت مع :

1- مقابلة مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

2- مقابلة مع رئيس قسم العلاقات مع الزبائن

3- مقابلة مع رؤساء الاقسام :

أ- مقابلة مع رئيس قسم المحاسبة و المالية

ب- مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية

ت- مقابلة مع رئيس قسم الصيانة و الامداد

كما اننا استخدمنا كذلك بعض الاسئلة الغير مقننة و التي فرضتها طبيعة الموضوع باعتبار اننا نريد من المبحوث ان يتكلم بطلاقة و دون اي قيود حول اسئلة معينة من اجل جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات خصوصا تلك الاسئلة التي رأينا انها بحاجة الى تفصيل اكثر حيث تفاجأنا بعدة امور لم نوردتها في الاسئلة ، الا ان المبحوثين من خلال حريرتهم في الكلام صرحوا بها و كانت حقا مفيدة في بحثنا هذا ، حيث اننا وجدنا انفسنا نطرح اسئلة اخرى بعد التوسع في الحديث مع المبحوثين اوردتها في اسئلة الاستبيان التي كنا سنجرىها مع عمال و موظفي المؤسسة محل الدراسة القطاع بولاية الاغواط ، لذلك فقد رأينا ان مثل هذه المفاهيم الصعبة لابد من ترك المجال للمبحوث في توضيح اجاباته حسب طريقته الخاصة في التعبير .

### ج- الاستبيان :

و هو اداة او وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة للبحث تتكون من قائمة من الاسئلة توجه للأفراد ليقوم المفحوص بالإجابة عليها بنفسه من اجل الحصول على معلومات حول موضوع معين ، و يعد الاستبيان من اكثر الادوات استخداما في البحوث التربوية و النفسية حيث انه يستخدم في قياس الاتجاهات و القيم و الانشطة التعليمية و التطبيع الاجتماعي<sup>1</sup> كما تعني الاستمارة مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين عن طريق البريد ، او يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على

<sup>1</sup> نبيهة صالح السامرائي ، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية ، مرجع سابق ، ص ، ص :

اجوبة للأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق ، و الاسلوب المثالي في الاستبيان هو ان يحمله الباحث بنفسه الى الاشخاص و يسجل بنفسه الاجوبة و الملاحظات التي تثري البحث<sup>1</sup>

و هو جدول من الاسئلة يرسل باليد الى المبحوثين بعد اختيارهم او ينشر في الصحف و المجلات و الاذاعة و التلفزيون ، حيث يطلب منهم الاجابة على جدول الاسئلة هذه بأنفسهم ، ثم ارسالها ثانية الى الباحث<sup>2</sup> ، و تعرف كذلك على انها مجموعة اسئلة عامة و التي يجيب عنها المبحوث ، و هي محضرة و محددة من طرف الباحث ، و هي وسيلة لجمع البيانات تعتمد على مجموعة من الاسئلة ترسل او تسلم الى الافراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوموا بتسجيل اجاباتهم على الاسئلة الواردة و اعادتها للباحث<sup>3</sup> و تعتبر الاستمارة من بين الادوات الاكثر شيوعا و استعمالا لجمع المعلومات في مؤسساتنا ، و قد كان التركيز عليها و استعمالها بشكل اوسع خلال السبعينيات عندما كانت دائرة علم الاجتماع تابعة لمعهد العلوم الاجتماعية<sup>4</sup> .

و الاستمارة هي تلك القائمة من الاسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في اطار الخطة الموضوعية لتقدم الى المبحوث من اجل الحصول على

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، محمد محمود الدينات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، مرجع سابق ، ص ، ص : 56 ، 57

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ( التصميم و المنهج و الاجراءات ) ، مرجع سابق ، ص : 141

<sup>3</sup> عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي ، دليل الطالب في كتابة الابحاث و الرسائل ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، 1996 ، ص : 133

<sup>4</sup> بلقاسم سلاطنية ، ملاحظات استخدام الاستمارة و الملاحظة كأداتين لجمع البيانات في التدريبات قصيرة المدى في البحث السوسولوجي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مجلة العلوم الانسانية ، اكتوبر ، 2002 ، ص : 14

اجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة و تعريفها من جوانبها المختلفة.<sup>1</sup>

حيث اننا قمنا باستخدام الاستمارة قياس الاتجاه و هي اسئلة في شكل عبارات مقننة و التي حاولنا قدر الامكان فيها ان نلتزم بالدقة في الصياغة ، حيث ان هذا النوع من الاستبيان كان من اجل ان يفهم المبحوث القصد و لا يخرج عن حيز الموضوع من خلال طرح خيارات ( موافق ، موافق بشدة ، غير موافق ، غير موافق بشدة ، محايد ) او المعروفة بمقياس ليكرت الخماسي و التي فرضتها علي طبيعة الموضوع من مؤشرات و ابعاد مستوحاة من الفرضيات ، و بالتالي فان هذه العبارات كانت محددة مما من سهل مهمة تفرغ و سرعة الاجابات .

حيث ان استعمالنا لهذا النوع من الاستبيان كان نظرا لطبيعة موضوع البحث و الذي كان على درجة كبيرة من التعقيد ( صعوبة قياس الاتجاه ) ، مما يعني حاجتنا لعبارات دقيقة و عميقة ، حيث تعاملنا مع الاسئلة بالتحليل الاحصائي في قراءة النتائج لملائمتها لذلك اضافة الى اننا قد عاجناها بالتحليل الكمي و الكيفي على حد سواء نظرا لتوجهات المبحوثين و آرائهم و اتخاذ قراراتهم و ما الى ذلك .

و بالتالي فان استعمالنا لمثل هذا النوع من الاستبيان قد مكننا كثيرا من معرفة بعض اراء الموظفين حول ادارتهم و المسؤولين خصوصا ان الاستمارة لا يكتب فيها اسم و لقب المبحوث ، لذلك فقد كشفت بعض التوجهات ، و التي لا يمكننا الحصول عليها بتقنيات اخرى ربما كالمقابلة او الملاحظة حيث اننا خصصنا جزءا من الاستمارة مخصص لأسئلة قياس الاتجاه ، باعتبار ان مثل هذا النوع من الاسئلة حساسة و يمكن ان تسبب نوعا

<sup>1</sup> وائل عيد الرحمن التل ، عيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 48،49 ، ص :

من الاحراج للمبحوث خصوصا الاسئلة المتعلقة بالتوجه باعتباره انه يوجد مجموعة من المبحوثين تخفي توجهاتها خوفا من فقدان المنصب او اي عقوبة اخرى و لكن بالاستمارة استطعنا ان نرصد بعض من توجهاتهم خصوصا عندما وعدناهم بالسرية التامة لإجاباتهم. فقد وزعنا و جمعنا الاستبيان على المبحوثين و كنا شديدي الحرص على الحصول على قدر الامكان على العدد الذي وزعناه من الاستمارات

و من جهة اخرى فقد قمنا كذلك بتبويب الاستمارة من اجل ضمان الترتيب و التنظيم في البحث حيث ان محاور هذه الاستمارة تخدم جميع المفاهيم الواردة في الفرضيات من جهة و تخدم الترتيب التسلسلي للفصول النظرية ، حيث كان نص الفرضية العامة كالتالي :

(تعمل الثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على انتاج و اعادة انتاج استراتيجيات معينة لإدارة توقيت العمل بالمؤسسة)

فالمحور الاول من الاستمارة هو تحت عنوان ثقافة المؤسسة موجه للسلوك الاجتماعي داخل المجال التنظيمي ، و المحور الثاني فهو تحت عنوان ادارة الوقت قيمة من قيم ثقافة المؤسسة ، هذا على سبيل المثال فقط .

حيث اننا قسمنا الاستمارة الى عدة محاور الى محاور تخص سلوكيات المبحوثين و اخرى الى اتجاهات و اراء المبحوثين ، و كانت كالتالي :

- المحور الاول : خاص بالبيانات الشخصية
- المحور الثاني : ثقافة المؤسسة موجه للسلوك الاجتماعي داخل المجال التنظيمي
- المحور الثالث : ادارة الوقت قيمة من قيم ثقافة المؤسسة
- المحور الرابع : الحاجات الاجتماعية و النفسية و الصحية للعامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط
- المحور الخامس : التغيير الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة ضرورة من اجل الاستمرار

حيث اننا قمنا باختبار الاستمارة و تحكيمها من خلال توزيعها على مجموعة من الاساتذة ما مكننا من ضبط الاسئلة بطريقة اكثر و اعادة صياغته في بعض الاحيان ، و في احيانا اخرى اعادة صياغة السؤال من جديد ، او حذف بعض الاسئلة خصوصا تلك الاسئلة المعروف اجابتها في المقابلة .

● صدق و ثبات اداة الاستبيان :

لقد عرف ( كوك و كامبل ) ان الصدق في البحث العلمي هو اقتراب الشيء من الحقيقة ، فالبحث العلمي الصادق و الجيد هو الذي يصل الى نتائج قريبة من الحقيقة فمثله مثل الرجل الصادق الذي يقول الحقيقة او يقترب منها في قوله و فعله او في وصفه و تقريره لحادث معين<sup>1</sup>

لقد تم التأكد من صدق و ثبات الاستبيان بطريقتين و هما :

1- صدق المحكمين : حيث اننا قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المختصين في علم الاجتماع على مستوى جامعة عمار ثليجي بالأغواط و كذلك جامعة زيان عاشور بالجلفة و بعد تحكيم الاستبيان قمت بتعديل كبير في اسئلة الاستبيان و هذا استجابة منا لملاحظاتهم المهمة التي قد زدونا بها من اجل الوصول الى الشكل النهائي للاستبيان

2- ثبات الاداة : و يقصد هذا الاخير هو ان يعطي الاستبيان نفس النتيجة حتى لو تم اعادة توزيعه مرة ثانية و ثالثة على نفس العينة و تحت نفس الظروف ، و بالتالي يعني الاستقرار في نتائجه و عدم تغييرها بشكل كبير .

<sup>1</sup> دهنين بن عامر ، اهمية دراسة الصدق و الثبات لبنية البحث قبل ادواته ، مجمل اعمال الايام الدراسية في منهجية البحث العلمي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الطبعة الاولى ، 2017 ، ص : 47



و لقد تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال طريقة مقياس معامل الثبات الفا كرومباخ و حيث ان الفا كرومباخ هو رقم او مقياس يقيس درجة ثبات و صدق اسئلة الاستبيان يأخذ فيها قيما تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح ، فاذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح ، حيث تعتبر قيمة الفا كرومباخ و التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة و كلما زادت قيمة معامل الفا كرومباخ زادت درجة الثبات و الصدق من اسئلة الاستبيان .

حيث ان الثبات يعني استقرار المقاييس و عدم تناقضه مع نفسه ، اي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة ، و هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا اذا اعيد تطبيق نفس القياس ( الاختبار ، الاستبانة )<sup>1</sup>

اما الصدق فيقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات و يعرف بصدق المحك و القانون التالي يوضح كيفية حساب الفا كرومباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان :

صدق البناء الداخلي للأداة ( الاستبيان المكون من 72 بند بعد حذف بند ):

قد استعملنا معادلة ( ألفا كرونباخ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث قام كرونباخ

باستنتاج القانون التالي:

$$\alpha = (n/n-1) (1 - \sum s_i^2 / s^2)$$

- $N$  تمثل عدد العبارات في أداة القياس.
- $S_i^2$  تمثل تباين العبارة رقم (i).

<sup>1</sup> دهنين بن عامر ، اهمية دراسة الصدق و الثبات لبنية البحث قبل ادواته ، مرجع سابق ، ص: 49

•  $S^2$  تمثل تباين مجموع الدرجات<sup>1</sup>

والجدول التالي يبين قيم ألفا كرونباخ وفقا لمتغيرات فرضيات الدراسة ، وقد تحصلنا على هذه القيم بعد توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية.  
قيمة ( $\alpha$ ) الكلية

**جدول رقم 06 : يوضح صدق البناء الداخلي للأداة من خلال الفا كرومباخ**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	72

**المصدر : بناء على مخرجات برنامج الحزم الاحصائية spss**

يتضح من الجدول السابق بأن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة حسب المحاور الموجودة مرتفع مما يعزز اعتماد الاستبيان وتوزيعها بشكل نهائي.

**و- دراسة الوثائق و السجلات الادارية :**

بالإضافة الى الملاحظة و المقابلة و الاستبانة باعتبارها ادوات او طرق لجمع المعلومات يستخدم الباحثون الوثائق او المصادر المختلفة ( المطبوعة او غير المطبوعة ) التي تضم المعلومات ، و تقدم هذه الوثائق او المصادر المعلومات المهمة و الكثيرة للباحث حول دراسته ، و خاصة في المراحل الاولى التي يسعى خلالها باحث الى تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة او موضوع الدراسة ، وكذلك في مرحلة التعرف على الدراسات السابقة

<sup>1</sup> علي القحطاني ، (القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل) ، (رسالة ماجستير) كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض (السعودية) ، 2007 م، ص91.

في المجال<sup>1</sup> ، حيث يعتبر جمع و تحليل الوثائق احد الطرق الاساسية للوصول للمعلومات في البحث النوعي ، اذ ان الوثائق التاريخية او الحديثة يمكن ان تكون مصدرا مهما للبحث ، و تتزايد اهمية هذه الطريقة البحثية لان التوثيق اصبح من الخصائص الاساسية للمجتمعات الحديثة ، و يستطيع الباحث من خلال الوثائق الموجودة دراسة و تحليل واقع ما ، و التوصل الى نتائج مهمة و مفيدة دون الحاجة لاستخدام البحث الميداني<sup>2</sup> ، و تنقسم الى : ( المصادر الوثائقية ، و المصادر الغير وثائقية )<sup>3</sup>

حيث اني استطعت ان اتحصل على بعض الوثائق و السجلات و الاحصائيات من المؤسسة محل الدراسة من جهة ، و من مكتبة جامعة الاغواط و بعض المواقع الالكترونية من جهة اخرى فيما يخص مذكرات التخرج ( ليسانس ، ماستر ، ماجستير ، دكتوراه ) حيث كانت دراساتهم في نفس المؤسسة التي انا بصدد اجراء الدراسة عليها لكن اختلاف في المواضيع ، و بالتالي فقد تحصلت على بعض اللوائح التنظيمية و القانونية من مؤسسة اتصالات الجزائر ، و التي شملت بعض القوانين الداخلية و الاجتماعية لتسيير المؤسسة ، اضافة الى الهيكل التنظيمي ، و عدد العمال التقنيين و الموظفين الاداريين بجميع الوكالات التجارية للمؤسسة على مستوى ولاية الاغواط ، فبهذه الوثائق استطعت ضبط العينة و كانت مكتملة بطريقة رائعة للمادة العلمية التي تحصلت عليها عن طريق الملاحظة و الاستبيان و المقابلة ، حيث ان الميزة الرسمية لهذا النوع من المصادر في جمع البيانات مصدر موثوق منه خصوصا و انه صادر بطريقة ادارية رسمية عن الهيئة المدروسة ، كما ان هناك جانبا من الوثائق يجيب نوعا ما عن تساؤلات عديدة كطبيعة سيرورة نظام المناوبة بالمؤسسة و طريقة عمل الفريق الاداري ووقت عمله من جهة ، و من جهة اخرى طريقة عمل

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص: 121

<sup>2</sup> ربحا ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 36

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 125

الفريق التقني ووقت عمله ، و بالتالي فان مثل هذه الوثائق سهلت الكثير في جمع المادة العلمية للبحث .

### و- قياس الاتجاهات :

يتوقف الفهم على تحليل التصورات المتعلقة بظاهرة اجتماعية ، و لكن هذا التحليل المنطقي فيه من الغموض ما في التصورات ، و لهذا فكر بعض العلماء في اتخاذ منهج يكون كفيلا بالدقة العلمية ، و بحثوا عن طريقة كمية تكون مكملة للتحليل المنطقي للتصورات ، فاتخذوا ما يسمى بالقياس الاجتماعي ، و الذي ينسب الى الدكتور ( مورينو ) ولد في بوخاريسست سنة 1892<sup>1</sup> ، و هي عبارة عن تقنية من تقنيات و ادوات جمع البيانات و المعلومات التي تقيس اتجاه ( ميول ) الفرد نحو موضوع من الموضوعات ، و يتأثر هذا الفرد بمحيطه السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي في اظهره تأثيره بموضوع ما ، و بالتالي يكون اتجاهه نحوه .<sup>2</sup>

حيث ان طبيعة الموضوع تحتم علينا استعمال مثل هذه التقنيات لجمع اكبر قدر من المعلومات و الاتجاهات التي يصعب علينا الحصول عليها بتقنيات و خصوصا تلك الاسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث ان هذا المفهوم يتميز بالغموض نوعا ما و لا يستطيع المبحوث الخوض فيه بإجابة مباشرة و صريحة دون الوقوع في التيه و الخروج عن الموضوع او ربما ورود اخطاء في الاجابات نتيجة لعدم فهم السؤال اصلا ، و عليه يجب تقييد المبحوث في حيز معين من الاجابة بالقبول او الرفض للفكرة المطروحة و المراد الوصول اليها ، فقد استخدمت طريقة القياس اللفظي و هو مقياس ليكرت

<sup>1</sup> عبد الرحمان بدوي ، مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات ، شارع فهد السلام ، الكويت ، الطبعة الثالثة ، 1977 ص: 231

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص : 323

الخماسي، حيث بتكون المقياس اللفظي من عدد من العبارات المختلفة و يطلب من المبحوث ان يحدد موقفه منها سواء بالموافقة او الرفض<sup>1</sup>.

و يعتبر مقياس ليكرت ( 1932 ) في قياس الاتجاهات من ابرز المقاييس استعمالا في ميدان العلوم الاجتماعية لما يحمله من بساطة و دقة في الوصول الى النتائج ، و ما يقدمه من اختيارات تسمح للمبحوث بحرية اكبر في الاجابة<sup>2</sup>، اضافة لما يتميز به هذا المقياس بالسهولة و الموضوعية بالمقارنة مع المقاييس الاخرى كمقياس ( ثوستون ، بوكاردوس ، دالفي ، غوتمان ..... الخ )<sup>3</sup>.

حيث اني اخترت مجموعة لا باس بها من العبارات و الجمل تخدم موضوع البحث من ناحية الهوية المهنية و الثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بغية الوصول الى مدى موافقتها مع توجهات المفوضين او الفاعلين الاجتماعيين بها من جهة و كيفية طرحها للوقت كقيمة ثقافية و تنظيمية من جهة اخرى ، حيث قمت بترتيبها من العام الى الخاص اضافة الى تقليص تلك الجمل و العبارات الى عبارات مفهومة و مختصرة و واضحة بالنسبة لقدرة استيعاب المبحوث و وضعتها في استمارة خاصة بقياس هذه الاتجاهات اسمها استمارة قياس الاتجاه و احتوت هذه الاستمارة على 73 سؤالا .

حيث اننا وزعنا هذه الاستمارة على نفس العينة التي كنا قد سحبتها بالطريقة العشوائية التطبيقية حيث اننا طلبنا من المبحوثين تحديد مواقفهم تجاه هذه العبارات من حيث موافقتهم عليها و ردود افعالهم اتجاهها ، و كانت مجالات الاجابة التي وضعتها تلك

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 323

<sup>2</sup> بونخاف هشام ، وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على اداء المؤسسة العمومية الجزائرية ( دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، عنابة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2010/ 2011 ، ص 60

<sup>3</sup> رشيد زرواتي ، ، مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص : 325

الفئات الخمس المعروفة في قياس الاتجاهات اللفظية ( مقياس ليكرت الخماسي ) و هي كالتالي :

الموافقة بشدة ، الموافقة ، عدم الموافقة ، عدم الموافقة بشدة ، الحياد ، وبعدها قمت بمنح كل فئة من هذه الفئات ترميزا معيناً و هو كالتالي :<sup>1</sup> موافق بشدة +2 عدم الموافقة بشدة -2 موافق 1 عدم الموافقة -1 الحياد 0

### 3- كيفية تحليل البيانات :

تنتهي مرحلة جمع البيانات عادة بكم كبير و متنوع من البيانات تشمل نصوص المقابلات و الملاحظات الميدانية و التعليقات المبدئية عليها ، بالإضافة الى وثائق متنوعة كثيرة تتعلق بموضوع البحث ، و يبدو لأول وهلة ان تحليل المواد المجموعة و تفسيرها و استخراج معانيها امر شاق ، و كثيرا ما يجد الباحث نفسه في حالة احباط امام هذا الكم الهائل من البيانات لكن مع الخبرة تصبح الثروة المعلوماتية مصدرا للإبداع و التعمق و التحليل<sup>2</sup>

ان عملية التحليل تعني تفكيك الواقع الملموس ، و تتم على مراحل بدءا من وصف الظاهرة المدروسة و الكشف عن الانساق الخفية المتحكمة في وظيفة العلاقات العامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و ذلك من اجل التعرف على الخصائص و الصفات الاستراتيجية التي تبناها المؤسسة في اداء العنصر البشري الموجود بها ، و معروف طبيعة العلاقات السائدة بين المؤسسة بقوانينها مع عمالها و موظفيها و اعتقاداتهم و توجهاتهم لتخلق بذلك نوعا من التوجه او ما يعرف بثقافة المؤسسة ، و هي ظاهرة

<sup>1</sup> بوخناف هشام ، وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على اداء المؤسسة العمومية الجزائرية مرجع سابق ، ص

<sup>2</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص ، ص : 39 ، 40

استدرجتنا للدراسة و التحليل بما تفرزه من معطيات عديدة تتحكم في تحريك المؤسسة من خلال اوقات معينة للعمل ، و بالتالي فان ظاهرة توقيت العمل تجعلنا نكتشف مدى مواءمة هذه الاخيرة مع توجهات و ثقافة المفوضين الاجتماعيين المعنيين بها لاستنطاق اهم المفاهيم و الابعاد و المؤشرات الميدانية من اجل بناء استراتيجية سوسولوجية في التحليل من خلال استخدام التحليل الكمي و النوعي على حد سواء .

- فالبحث النوعي يزيد يزيد من فهمنا لأي ظاهرة اجتماعية لا نعرف عنها الكثير ، او يصحح معرفتنا بظواهر اجتماعية منتشرة ، و لكن غير مفسرة بشكل دقيق ، اضافة الى انه يساعدنا في الوصول الى معلومات معمقة من الصعب التعبير عنها بطرق كمية او احصائية ، كما انه يتصف بالمرونة و الانفتاح على المتغيرات ، اذ ان المقابلات و الملاحظات لا تكون مقننة او موحدة لكل الحالات<sup>1</sup>

حيث ان الحاجة الى التحليل الكيفي للظواهر الاجتماعية و السلوكية باتت مهمة ، و الحاجة الى اعتبار هذا النوع من التحليل يمثل منهجا للبحث في علم الاجتماع بل يصل الى الاعتقاد بين المفكرين الى حد اعتباره هو المنهج الصحيح الذي يخلص بنا الى معرفة صادقة و ثابتة فيما يتعلق بالإنسان و كافة الظروف النوعية المؤثرة في سلوكه و علاقاته بالآخرين ، حيث يشير ذلك كله الى محاولة منظمة لعبور الفجوة القائمة بين المحاولات المختلفة لتفسير و تأويل الواقع الاجتماعي و الانساني ، اذ يعتقد علماء الاجتماع المعاصرون انه لتقليل هذه الفجوة ينبغي تطوير مناهج البحث على نحو يمكن الباحثين الاجتماعيين من

<sup>1</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي، مرجع سابق ، ص : 34

استيعاب الديناميات الداخلية و الخارجية للظواهر الاجتماعية في ان واحد ، وهذا ما يحققه المنهج الكيفي بالفعل <sup>1</sup>.

و بالتالي فان اسقاط مثل هذا المنهج على الموضوع محل الدراسة في غاية التواءم باعتباره يدلنا على تلك الاستراتيجيات البحثية التي من خلالها نلتقط اهم ابعاد و مؤشرات الظاهرة المدروسة و المتمثلة في توقيت العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر ، فمن خلال الملاحظة بالمشاركة التي قمنا بها بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط خلال جميع الزيارات لها تمكنا بالفعل من اكتشاف عدة امور ساعدتنا كثيرا في عملية التحليل ، على غرار المقابلة المتعمقة مع اطارات و مسؤولي المؤسسة من مدير و اطارات سامية ، بالإضافة الى المعاشية الشاملة لمختلف عمال و موظفي القطاع ، حيث استطعنا ان نسحب منهم معلومات عليية و اخرى مستترة من خلال قراءة توجهاتهم الثقافية و الاجتماعية حول مفهوم وقت العمل و ما يعيشونه على ارض الواقع و مدى تكيفهم مع افرزات ثقافة مؤسستهم حول مفهوم وقت العمل ، لذلك لم نجد صعوبة في تطوير العناصر التحليلية و التصورية لتفسير ما وجدته من توجهات ثقافية لدى العمال و المؤسسة على حد سواء لأننا سحبنها من الواقع ذاته و لأننا و من خلال دراساتنا للمنهجية تعلمنا ان البدء باللغة الرقمية المفترضة في البحوث الاجتماعية قد لا تكون متصلة مباشرة بارض الواقع الاجتماعي و الانساني و الطبيعة النوعية التي يتميز بها ، و عليه وجب علي ان ابحث عن الشمول و الوصف الدقيق للتوجهات الثقافية للمؤسسة اولا ، ثم الهويات المهنية التي رسختها تلك الثقافة المؤسسية في مفوضيها الاجتماعيين حولها و حول العالم الخارجي لكي استطيع استنتاج مدى مواءمة توقيت العمل الذي افرزته الثقافة مع توجهات العمالة

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعة ، الاسكندرية ، الطبعة الثالثة ، 1988 ،



بها بالإضافة الى تشخيص المواقف و الاتجاهات و العلاقات الاجتماعية داخل و خارج المؤسسة و علاقتها بموضوع البحث ، وكل هذه الخطوات تعتبر سعيًا مني للوصول الى التحقق من صحة او خطأ الفروض التي افترضتها في اول البحث بطريقة سببية و موضوعية و عليه فان جدارة البحوث التحليلات الكيفية تظهر في تفسير الخبرات و المعاني و الافكار و التوجهات و الاعتقادات التي يعتنقها مجموعة<sup>1</sup>

كما استخدمنا كذلك التحليل الكمي باعتبار ان البحث الكمي يساعد على جمع و تنسيق معلومات و حقائق يمكن حسابها و قياسها او حقائق اجتماعية يمكن تحويلها الى ارقام واحصائيات و بيانات رسومية ، و يركز هذا النوع من الابحاث على قياس الآراء عبر المسح او الاستبيان او قياس السلوك عبر الملاحظة و جمع المعلومات المسجلة ، و للبحث الكمي اهمية خاصة في الدراسات السكانية او الدراسات المتعلقة بالتصويت و السلوك السياسي او الاجتماعي العام<sup>2</sup>

كما لا يمكننا ان ننسى ان نتائج دراسة الحالة تعتبر صحيحة كلما كانت الحالة المعللة احصائيا بطريقة صحيحة ، و اضافة الى ان اهم اهداف المنهج الوصفي هو وصف الظاهرة المراد دراستها كما و كيفا ، و القياس الكمي يقوي من معقولية التحليل الكيفي للظاهرة ، و بالتالي تظهر لنا اهمية التحليل الاحصائي في البحوث الاجتماعية .

<sup>1</sup> Bogdan. R . c. biklen s.k qualitative research . for . éducation and introduction to theory and méthodes . boston .Allyn and bacon . p 38

<sup>2</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص: 44

5-الاساليب الاحصائية المستعملة في تحليل و تفسير نتائج الدراسة :

يستخدم الاحصاء على نطاق واسع في علم الاجتماع باعتباره العلم الذي تعيش فيه الظاهرة بطريقة كمية و موضوعية ، و هو تطبيق رياضي كمي للحقائق الانسانية ، و اداة دقيقة في البحث ، ففي المنهج العلمي تجمع حقائق كمية و تستخدم هذه الطريقة في الاسئلة التي تحتاج الى قياس و تعداد ، حيث تساعد هذه الطريقة الاحصائية في دراسة بعض المشكلات الاجتماعية ، لان معظم المشكلات الاجتماعية كيفية و ليست كمية<sup>1</sup> حيث يقوم الكثير من الباحثين بإجراء التحليلات الإحصائية لبياناتهم المختلفة بهدف إيجاد مقاييس النزعة المركزية او مقاييس التشتت او معاملات الارتباط.... الخ بالطرق اليدوية التقليدية ، و التي لم تعد سهلة و خاصة اذا كان حجم البيانات كبيرا ، و مع تطور الحاسوب و برمجياته لم تعد هناك مشكلة في الاحصاء ، فقد تم تطوير انظمة خاصة بالتحليلات الاحصائية مثل نظام ( spss ) و الذي يعد واحدا من اشهر هذه النظم و اكثرها انتشارا لما يتمتع به من ميزات عديدة<sup>2</sup> و بالتالي فقد استخدمنا في هذا البحث برنامج الحزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية و هو برنامج ( spss ) ، حيث يوفر لنا هذا البرنامج قراءة للبيانات من معظم انواع الملفات لاستخراج النتائج على هيئة تقارير احصائية و اشكال بيانية تسهل على الباحث و القارئ على حد سواء فهم و استيعاب و قراءة هذا الموضوع ، حيث ان برنامج ال SPSS أو " (Statistical package for social sciences) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ( التصميم و المنهج و الاجراءات ) ، مرجع سابق ، ص: 145

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص: 237

اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية ( تقريبًا ) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية<sup>1</sup>.

### 1- مقياس ليكرت الخماسي :

حيث ان المقاييس في علم الاجتماع من الامور المعترف بها خاصة ما يتعلق منها بالاتجاهات و الراي العام ، و احيانا ايضا يجد الباحث نفسه يريد تحديد الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ، و عليه يمكن الاستعانة ببعض من المقاييس باعتبارها هي الوسائل التي بواسطتها نحصل على وصف كمي للأفراد<sup>2</sup> ، حيث ان العلم الحديث يقوم على القياس أيا كان نوعه و أيا كانت درجته من الدقة ، فبدونه يستحيل التقييم الدقيق و المقارنة الصحيحة كما يستحيل الضبط و التنبؤ و هذا كله من اساسيات العلم الحديث .

و القياس الاجتماعي اصطلاح يطلق على طريقة خاصة في قياس العلاقات الاجتماعية ، و مقاييس الاتجاهات احدى طرق القياس الاجتماعي ، و هي عبارة عن مقاييس لفظية تتكون من عدة اسئلة او عبارات توجه الى الافراد ، و يقارن بين استجابات الناس لها بعد تحديد موقع كل فرد بدقة على المقياس ، فنجدها بشكل عام تهتم بمدى التغير او التباين او الاختلاف بين الاشياء في صفة او خاصية من الصفات او الخصائص<sup>3</sup> ، و للتوضيح اكثر فان مقياس ليكرت كنموذج من اكثر المقاييس استخداما في العلوم الانسانية ، صمم هذا المقياس ( رنسيس ليكرت سنة 1932 ) للتعرف على درجة الموافقة او عدم الموافقة المستقصى على فقرات معينة ، و يستخدم هذا الاتجاه بدرجة كبيرة في مجالات قياس

<sup>1</sup> على الموقع الالكتروني التالي : <http://www.neiraba.com> ، اطلع عليه يوم : 05 / 05 / 2018 ، الساعة : 01 : 56

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ( التصميم و المنهج و الاجراءات ) ، مرجع سابق ، ص : 145

<sup>3</sup> نفس المرجع سابق ، ص ، ص : 153 ، 154

الاتجاهات بصفة عامة و في مجال العلوم الاجتماعية بصفة خاصة<sup>1</sup>، و يعتبر مقياس ليكرت الذي اعتمده في دراستنا هذه من اهم مقاييس الاتجاهات التي يحتاج اليها الباحث في ميدان علم الاجتماع دون غيره لأمرين :

اولهما : ان مقياس ليكرت هذا يعد اكثر المقاييس سهولة و دقة عند قياس الآراء او الاتجاهات في البحوث الاجتماعية

ثانيهما : انه اكثر المقاييس انتشارا و المستعملة في قياس الآراء هي من هذا النوع ذي الخمس درجات

و تعتمد طريقة ليكرت على اجابات المختبرين في تحديد تدرج المقياس ، حيث يصبح اكثر انطباقا على المجموعة التي تجيب عنها ، و فيه يطلب من المختبرين الادلاء برايبهم في كل جملة لها مراحل من الموافقة و المعارضة تبلغ خمس درجات مثل :

1- اوافق بشدة

2- اوافق

3- غير متأكد

4- اعارض

5- اعارض بشدة

و ترجع اهمية قياس الاتجاهات بصفة عامة في تيسير عملية التنبؤ بالسلوك و القاء الاضواء على صحة او خطأ الدراسات النظرية القائمة ، كما انها تهدف الى معرفة الموافقة او المعارضة بخصوص الاتجاه ، و كذلك معرفة شدته و درجة ثباته<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اليمين فالتة ، لطيفة برني ، التحليل المفهومي من الفرضية النظرية الى البيانات العملية ، مجمل اعمال الايام الدراسية في منهجية البحث العلمي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الطبعة الاولى ، 2017 ، ص : 45

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص- ص : 155 ، 159

و كان الترميز الذي اعتمدهنا كالتالي :

- ✓ موافق : + 1
- ✓ موافق بشدة : + 2
- ✓ غير موافق : - 1
- ✓ غير موافق بشدة : - 2
- ✓ محايد : 0

و مقياس ليكرت من اهم الطرق المستخدمة في البحوث الاجتماعية لما يوفره من بيانات و تحليلات دقيقة و ثابتة و صادقة ، ، خصوصا في بعض الاسئلة التي احسست اني لو ادرجتها في الاستمارة او المقابلة لن تخدمني كثيرا ممثل هذا المقياس الاحصائي ، و بالتالي فان استعمال هذه التقنية الاحصائية سيساعدني كثيرا خصوصا في تلك الاسئلة المتعلقة في جس نبض اتجاه و تفكير عمال و موظفي المؤسسة محل الدراسة من اجل معرفة و ضبط مؤشرات الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة . من اجل معرفة تكرار كل بند من بنود اسئلة الاستبيان .

✓ طريقة الجداول : و هي عبارة عن وضع البيانات في جداول كثيرا ما تستعمل في عرض تغيير ظاهرة مع الزمن او مع مسميات كالبلدان او المدارس و غيرها ، او مع الزمن و المسميات معا ، و عند استعمال طريقة الجداول يجب مراعاة ذكر ما يلي :

- عنوان الجدول بشكل واضح
- الوحدات المستعملة في الجدول
- المصادر التي اخذت منها البيانات

✓ دوائر النسب المئوية : اهم استعمالات هذه الطريقة يكون بتقسيم الكل الى اجزائه ، فيمثل المجموع الكلي بدائرة كاملة ، و يمثل كل جزء بقطاع دائرة يكون قياسا زاويته مساويا

260 درجة مضروبا في نسبة الجزء للمجموع الكلي ، و هذا لمعرفة نسبة كل بد من بنود

اسئلة الاستبيان

✓ التكرارات : و هي احدى الطرق التي نتمكن بواسطتها من تنظيم البيانات الكثيرة ، بحيث لا نخسر هذه البيانات من اهميتها الا الشيء اليسير او ربما لا نخسر شيئا<sup>1</sup> ، و تستعمل من اجل معرفة نسبة كل بند من بنود الاستبيان

✓ اختبار x2 او كا<sup>2</sup> ( معامل بيرسون ) : و يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين بمقياس هو معامل الارتباط و الذي سنرمز له بالرموز ( ر ) و هذا سيتخذ قيمة عددية تتراوح بين -1 اصغر من ر ، و ر اصغر من 1 ، و اذا وجد قيمة اكبر او اصغر من هذا الحدود دلالة على ان هناك خطأ حسابي قد تم ، و للمعامل دلالات نوردها في ما يلي لتفسير العلاقة بين المتغيرين :

✓ اذا كانت -1 تساوي ( ر ) فان العلاقة بين المتغيرين تكون عكسية تماما

✓ اذا كانت -1 اصغر من ( ر ) ، و ( ر ) اصغر من الصفر فان العلاقة تكون علاقة عكسية تامة

✓ اذا كانت ( ر ) تساوي 0 ، فهذا يعني انه لا وجود لأي علاقة بين المتغيرين

✓ اذا كانت 0 اصغر من ( ر ) ، و ( ر ) اصغر من 1 ، فهذا يعني انه وجود علاقة ايجابية تقوي

كلما اقتربنا من الواحد صحيح<sup>2</sup>

✓ المتوسط الحسابي : و هو الوسط الحسابي لمجموعة مشاهدات ، وهو مجموع هذه

المشاهدات مقسوما على عددها ، و يمكن كتابة هذه العلاقة الرياضية :

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع المشاهدات}}{\text{عدد المشاهدات}} \dots\dots\dots ( 1 - 1 )$$

عدد المشاهدات

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص ، ص ، ص : 183 ، 191 ، 191

<sup>2</sup> عزام عبد الرحمان صبري ، الاحصاء التطبيقي بنظام spss ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2015 ، ص : 94

✓ التباين و الانحراف المعياري : يعتبر التباين هو مجموع مربعات الانحرافات لقيم المشاهدات عن وسطها الحسابي مقسوما على حجم العينة للتباين ، <sup>1</sup> و الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوم على حجم العينة مربعه يساوي التباين ( ع <sup>2</sup> )<sup>2</sup>

### 6-عينة الدراسة :

يجد الباحث نفسه لا يستطيع القيام بدراسة شاملة لجميع مقررات البحث ، لذلك فان لا يجد غير وسيلة بديلة يستطيع الاعتماد عليها و هي الاكتفاء بعدد قليل من هذه المقررات يأخذها في حدود الوقت و الجهد و الامكانيات المتوفرة لديه ، و يبدأ بدراستها و تعميم صفتها على المجموع ، و هذا ما يسمى بطريقة العينة<sup>3</sup> ، يعتبر اختيار العينة جزءا اساسيا و مهما جدا في البحث العلمي ، نظرا لصعوبة الوصول الى كل افراد المجتمع ( بسبب الكلفة الباهظة و الوقت ) ، حيث انه يجب على الباحث عينة او مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تساعده على فهم انماط و ديناميات المجتمع المدروس ، لذلك يمكن تعريف العينة بانها شريحة او جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص و صفات هذا المجتمع و تمثله في يخص موضوع البحث<sup>4</sup>

و يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات و المراحل الهامة للبحث حيث انها تمثل المجتمع الاصيلي و تحقق اغراض البحث و تعني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الاصيلي ، و تعرف العينة على انها جزء ممثل لمجتمع البحث الاصيلي<sup>5</sup> ، حيث تعتبر العينة على انها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة و اجزاء الدراسة عليها ، ومن ثم استخدام تلك النتائج ، و تعميمها على

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 29 ، 49

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص : 211

<sup>3</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص : 165

<sup>4</sup> ربحا ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص : 29

<sup>5</sup> امجد قاسم ، تعريفات العينة و انواعها و اهميتها في البحث العلمي ، التربية و الثقافة ، افاق علمية و تربوية على

كامل مجتمع الدراسة الاصيلي ، فالعينة تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص و الصفات ، و يتم اللجوء اليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع<sup>1</sup> .

كما تضيف الدكتورة ( نبيهة صالح السامرائي ) بانها تعني الاكتفاء بعدد محدد نسبيا من الافراد لهم خصائص المجتمع الاصيلي ، اذ يتم التعامل معهم في حدود الوقت و الامكانيات المادية و البشرية المتوفرة ، على ان تكون العينة ممثلة للمجتمع الاصيلي ، اي تتشابه خصائص العينة المختارة مع خصائص المجتمع الاصيلي ، و ان يكون للمجتمع الاصيلي فرص متساوية في الاختيار ضمن العينة<sup>2</sup>

و تعرف العينة كذلك على انها جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع الاصيلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله و وحدات العينة قد تكون اشخاصا كما قد تكون احياء او شوارعا او مدنا او غير ذلك<sup>3</sup> ، و هي كذلك مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة ، و هي المجموعة التي تؤخذ المعلومات منها لإجراء دراسة ، كما ان المجتمع هو تلك المجموعة الكبيرة التي ينوي الباحث ان يعمم عليها ، و في معظم الاحيان تكون العينة اصغر من المجتمع و ذلك لان الباحث لا يستطيع الوصول الى كافة افراد المجتمع الا نادرا<sup>4</sup>

<sup>1</sup> السعدي الغول السعدي ، العينات و انواعها ، مناهج البحث ، الدبلوم الخاص في التربية ( جميع الاقسام ) ، ص 02 :

<sup>2</sup> نبيهة صالح السامرائي ، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية ، مرجع سابق ، ص : 118

<sup>3</sup> رشيد زرواتي ، مناهج و ادوات البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص : 334

<sup>4</sup> عادل مرابطي، عائشة نحوي ، العينة ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، جامعة بسكرة ، العدد الرابع ، 2009 ، ص : 96



أ- نوع و طريقة سحب عينة الدراسة :

لضمان تمثيل سليم و شامل لمجتمع الدراسة فانه لابد قبل اختيار العينة من الاخذ بعين الاعتبار الطريقة المناسبة لطريقة السحب<sup>1</sup>

و بالتالي فقد استخدمت العينة العشوائية الطبقية ، و تعني العينة العشوائية اختيار عدد معين من وحدات التحليل بشرط تكافؤ فرص الاختيار بين الوحدات الاصلية ، أي ان هذه الطريقة تعطي كل مفردة من مفردات المجموع نفس الفرصة للظهور .

و العينة العشوائية الطبقية هي طريقة تتلخص في ان نصنف المجموع طبقيا الى قسمين او اكثر ، ثم نأخذ بعد ذلك العينة المراد اختيارها من كل طبقة على حدى بإحدى الطرق العشوائية البسيطة او المنتظمة<sup>2</sup>

حيث تعتبر العينات العشوائية هي التي يكون فيها فرصة متساوية لكل عنصر في مجتمع الدراسة ليكون من مفردات العينة ، و يتم اختيار عينة عشوائية عندما يكون مجتمع الدراسة محددًا و معروفًا و تكون طريقة الاختيار غير انتقائية اذ ان المفردات تختار عشوائيا حسب نوع العينة ، اخذين بعين الاعتبار التجانس و التباين في المجتمع<sup>3</sup>

حيث ان حاجتنا كانت كبيرة لمثل هذا النوع من العينات خصوصا اني كنت بحاجة ماسة لمعرفة الفروقات بين موظفي الدوام الواحد و موظفي الدوامين في عدة مسائل ، و بالتالي فان طبيعة مجتمع الدراسة هي التي فرضت طريقة اختيار العينة ، لان مجتمع الدراسة عبارة عن مجموعتين او طبقتين مختلفتين في عدة امور اهمها مسالة توقيت العمل وهو موضوع بحثنا هذا من خلال معرفة توجهاتهم و قيمهم التي يترجمونها في ممارساتهم اليومية و

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي ( اسسه ، مناهجه و اساليبه ، اجراءاته ) ، مرجع سابق ، ص: 163

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص : 165 ، 167

<sup>3</sup> ربما ماجد ، منهجية البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص : 30

الاجتماعية و رؤيتهم مدى مواءمة تلك التوجهات و القيم التي يتبنونها مع تطلعاتهم و احتياجاتهم الاجتماعية و الثقافية و حتى المهنة كقيمة الوقت من منظورهم و كيفية ادارته و مدى مواءمة هذه الادارة مع العمال و الموظفين و بالتالي فقد اعتمدنا الطريقة الاحصائية التالية :

$$n = 287 \text{ عدد العمال او الموظفين}$$

30% = هي النسبة المختارة عن المجتمع الاصلي ، وكانت % 70 بالنسبة لموظفي الدوامين باليوم الواحد من عينة الدراسة ، و % 30 من موظفي الدوام الواحد لان عمال الدوامين اكثر من عمال الدوام الواحد.

$$100 \leftarrow 30\%$$

$$\text{اذن : س} = \frac{30 \times 287}{100} = 86$$

ب - خصائص عينة الدراسة :

من اهم خصائص العينة تلك البيانات المتعلقة بالسن و الجنس و المستوى التعليمي و المؤهل العلمي و المهني اضافة الى الاقدمية في المؤسسة و الخبرة و التحصيل العلمي و علاقة هذه البيانات بمنصب العمل ، حيث اننا لاحظنا ان عدد افراد العينة المدروسة كانوا ( 86 ) وحدة بحث و هي عدد العمال الذين يمثلون نسبة 30 % من المجتمع الكلي مقسمة بين موظفي الدوامين و موظفي الدوام الواحد كما هو موضح بالجدول رقم 15.

جدول رقم 07 يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

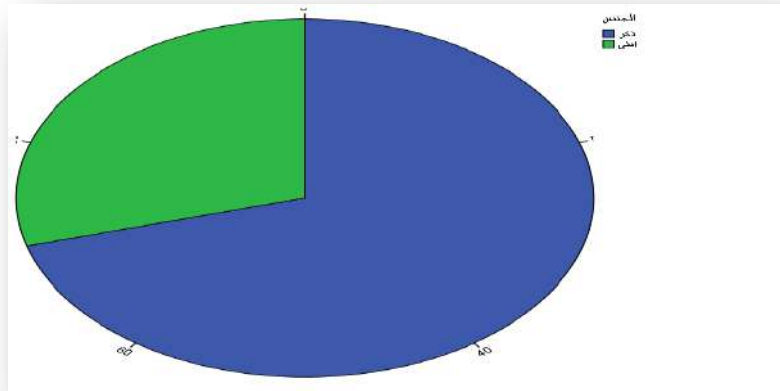
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69,8%	60	ذكر
30,2%	26	انثى
100%	86	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من جدول توزيع العينة حسب الجنس ان نسبة الذكور بمؤسسة اتصالات الجزائر تمثل اكبر نسبة مقارنة مع الاناث ، حيث بلغت نسبة الذكور ( 69.8 % ) ثم تليها نسبة الاناث ب ( 30.2 % ) و هذا ما يبرهن على ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد العنصر الذكري اكثر من العنصر النسوي في العمل ربما هذه الاسباب راجعة الى سياسة التوظيف او الاستقطاب ، او لعدم مشاركة العنصر النسوي في مثل هذه المهام للانشغالات و المسؤوليات التي تقع على عاتق المرأة ، باعتبار ان مؤسسة اتصالات

الجزائر هي مؤسسة اقتصادية تجارية تحرص على تقديم افضل الخدمات ، ربما تحتاج الى يد عاملة تكون اكثر اريحية و تفرغا ، وهذا ربما يكون سببا مباشرا لتفوق نسبة الذكور على نسبة الاناث .

الشكل رقم 24: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :



المصدر: بناء على مخرجات برنامج الحزم الاحصائية ( SPSS )

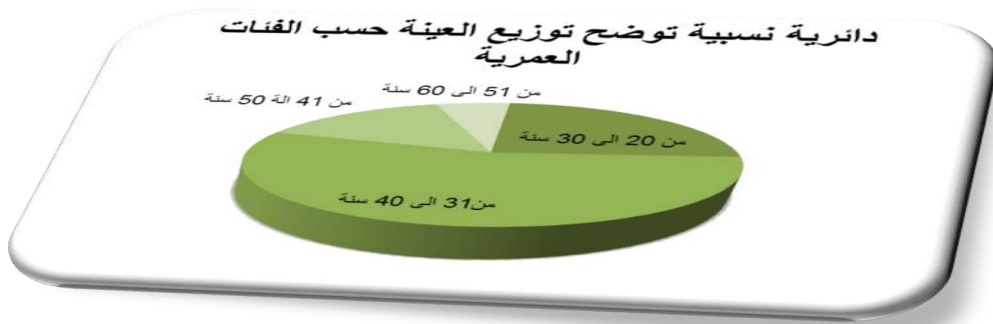
جدول رقم 08 : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	21	24,4%
من 31 الى 40 سنة	47	54,7%
من 41 الى 50 سنة	13	15,1%
من 51 الى 60 سنة	5	5,8%
المجموع	86	100%

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب السن فانه يتوضح ان اكبر فئة عمرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هي الفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين ( 31 و 40 سنة ) و هي فئة شبابية بامتياز حيث بلغت نسبة ( 54.7 % ) من المجموع الكلي ، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة ما بين ( 20 الى 30 ) سنة و هي كذلك فئة شبابية كذلك ، حيث بلغت نسبة ( 24.4% ) ، و بعدها نسبة ( 15.1% ) و هي تمثل الفئة العمرية المحصورة بين ( 41 الى 50 ) سنة ، و اخيرا نسبة ( 5.8% ) كأخر نسبة تمثل الفئة العمرية المحصورة بين ( 51 الى 60 ) أي فئة كبار السن من الموظفين و هي ادنى نسبة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و يمكن ان نقول عن هذا ان نسبة الشباب بالمؤسسة هي النسبة الطاغية ، و ذلك راجع الى ربما تلك المهارات و القدرات التي تمتاز بها هذه الفئة العمرية و هي ملائمة لنشاط المؤسسة الذي يتطلب المزيد من الجهد و المرونة و الاحترافية .

### الشكل رقم 25: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية :



المصدر : من مخرجات برنامج ( Excel )

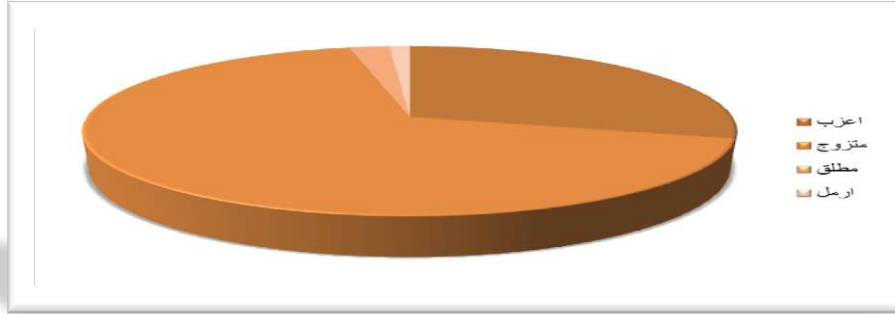
جدول رقم 09 : يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	25	29,1 %
متزوج	58	67,4 %
مطلق	2	2,3 %
ارمل	1	1,2 %
المجموع	86	100 %

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ان اكبر نسبة هي نسبة ( متزوج ) حيث بلغت نسبة ( 67.4%) من المجموع الكلي ، ثم تليها نسبة ( 29.1 %) و هي تمثل فئة العزاب ، و بعدها فئة المطلقين و التي احتلت بدورها الترتيب الثالث و مثلت نسبة ( 2.3 %) ، و اخيرا تأتي نسبة الارامل و التي تمثل نسبة ( 1.2 %) ، و منه فان الافراد الغالب وجودهم هم عمال متزوجون ، أي ان لهم انشغالات و اهتمامات و مسؤوليات اجتماعية تجاه اسرهم ، اضافة الى مسؤوليات الوظيفة بمؤسسة اتصالات الجزائر ، وهذا يمكن ان يجعلنا نركز اكثر على هذه الفئة المهنية من خلال تتبع نمط و مستوى الاداء الوظيفي .

الشكل رقم 26: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية :



المصدر : من مخرجات برنامج ( Excel )

جدول رقم 10: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

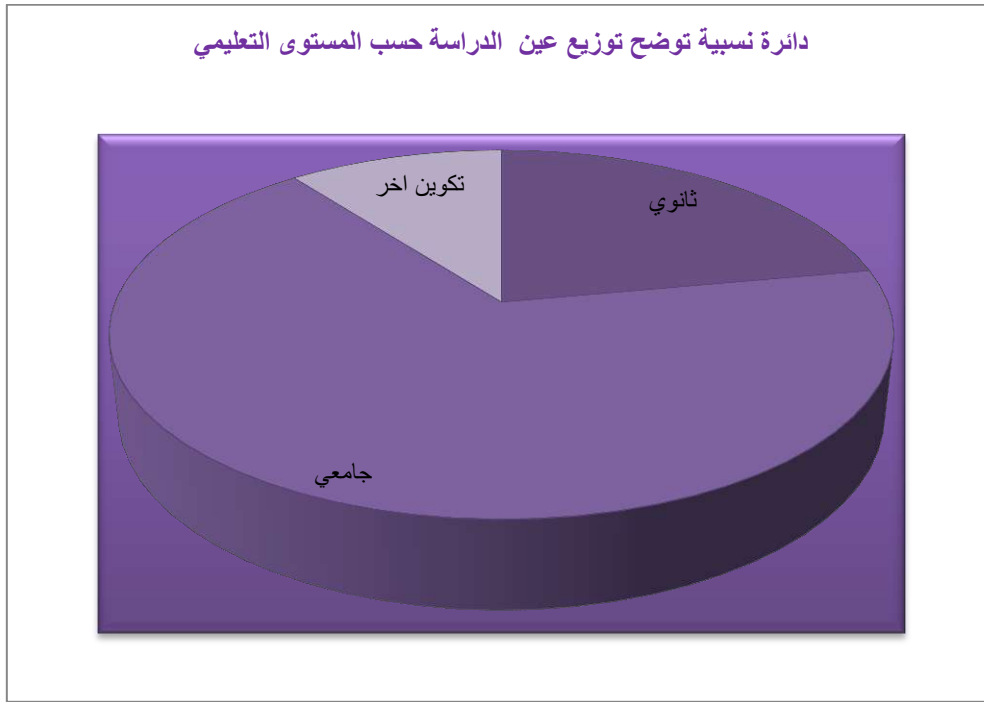
المئوية النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22,1 %	19	ثانوي
67,4 %	58	جامعي
10,5 %	9	اخر تكوين
100 %	86	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول اعلاه و الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ان الاغلبية هم جامعيين ، فقد مثلت هذه النسبة ( 67.4 %) ، و تليها فئة المستوى الثانوي ، و التي بلغت هي الاخرى نسبة ( 22.1 %) ، و اخير تأتي فئة الموظفين الذين تلقوا تكوينا اخر ربما يتناسب و طبيعة نشاط هذه المؤسسة فبلغوا نسبة ( 10.5% ) و بالتالي هذا يترجم لنا ان مؤسسة اتصالات

الجزائر تعمل على استقطاب العمالة ذات مؤهلات علمية أكثر من غيرها ، خصوصا فئة الجامعيين و ذوي المستوى العالي من اجل الاستفادة من خبراتهم و مؤهلاتهم العلمية .

الشكل رقم 27: يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من مخرجات برنامج ( Excel )

جدول رقم 11: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد الاولاد

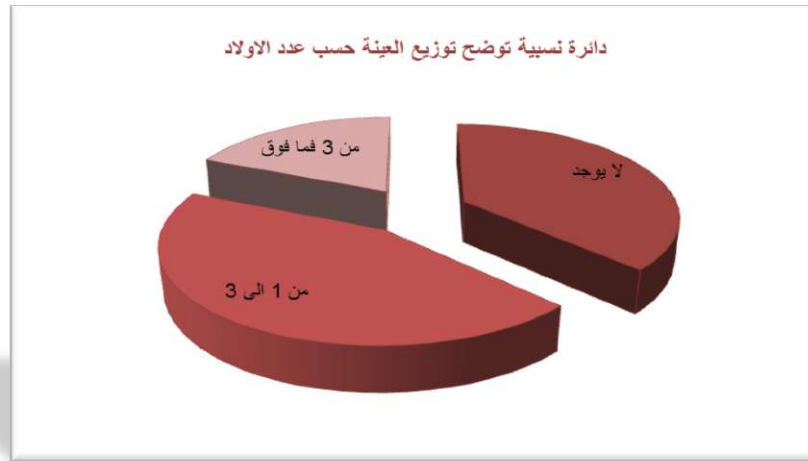
عدد الاولاد	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	32	37,2%
من 1 الى 3	38	44,2%
من 3 فما فوق	16	18,4%
المجموع	86	100%

spss المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج



نلاحظ من خلال هذا الجدول و الذي يوضح توزيع عينة افراد الدراسة حسب عدد الاولاد ان اكبر نسبة تمثل الموظفين اللذين لديهم من طفل الى ثلاثة اولاد ، حيث بلغت هذه النسبة حوالي ( 44.2 ) ثم تليها نسبة ( 37.2 ) و هي تمثل نسبة الموظفين اللذين ليس لديهم اولاد ، اما اخر نسبة فقد بلغت حوالي ( 18.4 ) و هي تمثل نسبة العمال اللذين لديهم اكثر من ثلاث اولاد و هذا يجعل العامل او الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر اكثر انشغالا بالمسؤوليات الخارجية (الاسرية ) و التي من شأنها ان تكون ذات تأثير سلبي على مستوى العطاء الوظيفي ، او ربما تكون حافزا من اجل التميز اكثر و الاجتهاد في العمل لنيل مراتب اكبر بالمؤسسة المدروسة .

**الشكل رقم 28 : يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد الاولاد**



**المصدر : من مخرجات برنامج ( Excel )**

جدول رقم 12: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب المشغول

الاتجاه	التكرار	النسبة المئوية
اطار سامي	6	7,0%
اطار	52	60,5%
عون تحكم	16	18,6%
عون تنفيذ	12	14,0%
المجموع	86	100%

#### المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال هذا الجدول و الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب المشغول فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هم فئة الاطارات ، حيث بلغت نسبتهم حوالي ( 60.5 %) و هي فئة الاغلبية ، و تليها مباشرة فئة اعوان التحكم و التي مثلت نسبة ( 18.6 % ) ، ثم تأتي مباشرة فئة اعوان التنفيذ حيث بلغت نسبة هذه الفئة ما يقارب ( 14.0 % ) و اخيرا فئة الاطار السامي بنسبة ( 7.0 % ) و هي اخر نسبة من عينة الدراسة و عليه فان هذا يترجم لنا و بوضوح ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هي مؤسسة ذات تحكم واسع بمستخدميها بدليل ان معظم عمالها هم اطارات ، يعني فئة ذات مستوى جيد من الاداء و التحكم و في العمل ، و هذا بطبيعة الحال سيعود بالإيجاب على مستوى الفاعلية الوظيفية بالمؤسسة

الشكل رقم 29 : يوضح توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول



المصدر : من مخرجات برنامج ( Excel )

جدول رقم 13 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	3	3,5%
من سنة الى خمس سنوات	33	38,4%
من 6 الى 10 سنوات	28	32,6%
اكثر من 10 سنوات	22	25,6%
المجموع	86	100%

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال هذا الجدول و الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، حيث ان معظم العمال تتراوح سنوات عملهم بالمؤسسة من سنة الى خمسة سنوات ، و هم يمثلون نسبة (38.5%) ، ثم تليها نسبة العمال الذين تتراوح عدد سنوات عملهم بالمؤسسة من ستة سنوات الى عشر سنوات فهم يمثلون نسبة (32.6%) ، اما العمال الذين تتراوح عدد سنوات عملهم بالمؤسسة اكثر من عشر سنوات فهم يمثلون نسبة (6.25%) ، و اخيرا نسبة العمال اللذين لم يتموا

سنة خدمة بالمؤسسة فهم يمثلون ادنى نسبة و قدرت بحوالي ( 3.5 % ) من المجموع الكلي من عينة الدراسة، و عليه فان نسبة الاقدمية بالمؤسسة لا بأس بها ، فمعظم الموظفين تجاوزوا الخمس سنوات من الخبرة ، و هذا ما يجعلهم اكثر ثباتا و اداء و عطاء بسبب مؤهلاتهم و خبراتهم الثقافية و التعليمية و الاجتماعية التي اكتسبوها من البنية التنظيمية للمؤسسة عن طريق التنشئة الاجتماعية ، او عملية التطبع الاجتماعي كما سماها بيار بورديو

**الشكل رقم 30: دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة**



المصدر : من مخرجات برنامج ( Excel )

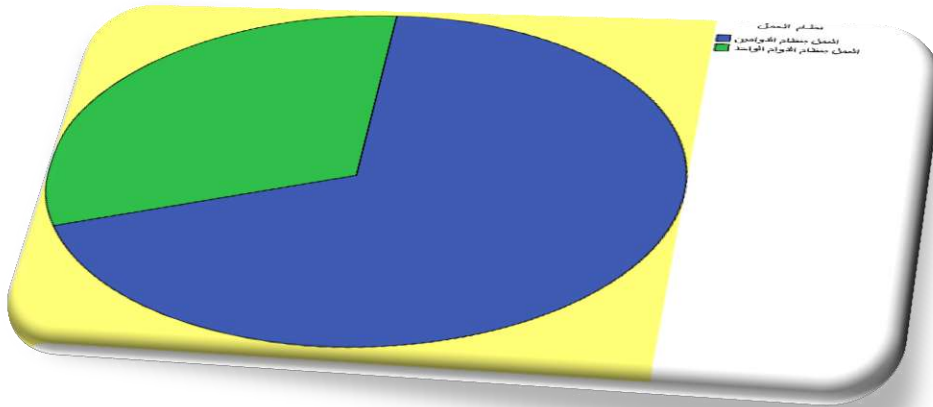
**جدول رقم 14: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل**

النسبة المئوية	التكرار	نظام العمل
68,6%	59	العمل بنظام الدوامين
31,4%	27	العمل بنظام الدوام الواحد
100%	86	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال هذا الجدول الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة نظام العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط فقد تبين ان معظم افراد العينة يعملون بنظام الدوامين باليوم الواحد ، حيث بلغت نسبة هذه الفئة حوالي ( 68.6% ) ، و تليها نسبة ( 31.4% ) من الموظفين اللذين يعملون بنظام الدوام الواحد باليوم ، حيث ان المنافسة الخارجية التي تعيشها مؤسسة اتصالات الجزائر تجعل منها باحثة وبصورة دائمة عن مزيد من العطاء و الانتاج الملموس و اللاملموس في المورد البشري الذي تعتمد عليه بصورة شبه كلية ، لذلك نلاحظ ان معظم عمالها يداومون مرتين باليوم الواحد ، واخرون اصحاب الوكالات التجارية و نقاط البيع ممن يتعاملون مع الزبائن يداومون مرة واحدة باليوم و هذا ربما يكون بسبب التعب و الضغط الذي يتعرض له الموظف او العامل بالمؤسسة محل الدراسة .

### الشكل رقم 31 : دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب نظام العمل



### المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

و من خلال عرضنا لاهم خصائص العينة يمكن ان نقول حيث ان حاجتنا لمثل هذا النوع من العينات كان كبيرا خصوصا مع صغر حجم العينة ، اضافة الى الدافعية القوية نحو معرفة الفروقات بين موظفي الدوام الواحد و موظفي الدوامين باليوم الواحد في عدة مسائل ، و

بالتالي فان طبيعة مجتمع الدراسة هو الذي فرض علينا هذا النوع من العينات باعتباره يتكون من مجموعتين او طبقتين مختلفتين في عدة امور اهمها مسالة توقيت العمل ، و هو موضوع بحثنا هذا من خلال معرفة توجهاتهم و قيمهم التي يترجمونها في ممارساتهم اليومية و رؤيتهم لمدى ملائمة تلك التوجهات و القيم التي يتبنونها مع تطلعاتهم و احتياجاتهم الاجتماعية و النفسية و الثقافية و الصحية و حتى المهنية من حيث قيمة الوقت من منظورهم و كيفية ادارته و مدى ملائمة هذه الإدارة مع هؤلاء العمال و الموظفين .

جدول رقم 15: يبين مدى ترابط ابعاد الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الخامس التغيير التنظيمي	البعد الرابع احتياجات الفرد العامل	البعد الثاني المبادئ السوسيوثقافية	البعد الثالث ادارة توقيت العمل		
6,28804	70,2674	147	188	158	1	ارتباط بيرسون	البعد الثالث (ادارة توقيت العمل)
		178	082	146			
		86	86	86	86	المجموع	
7,03107	61,1047	195	363	1	158	ارتباط بيرسون	البعد الثاني المبادئ السوسيوثقافية
		072	001		146		
		86	86	86	86	المجموع	
6,85072	53,0930	274	1	363	188	ارتباط بيرسون	البعد الرابع احتياجات الفرد العامل
		011		001	082		
		86	86	86	86	المجموع	
5,12803	36,3372	1	274	195	147	ارتباط بيرسون	البعد الخامس التغيير التنظيمي
			011	072	178		
		86	86	86	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

خلاصة الفصل :

و في الاخير يمكن القول ان البحوث العلمية مهما كان تخصصها يجب ان تخضع لمنهج علمي يسير على خطاه من اجل كسب مشروعيتها و امانته العلمية من خلال تتبع بعض المراحل و التقنيات التي تساعد في كسب المعلومات اضافة الى القدرات و الكفاءات التي يتمتع بها القائم بالبحث .

حيث انه يجب على الباحث بصفة عامة و الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ان يتمتع بقدر عالي من الكفاءة المنهجية و الصلابة النظرية ، اضافة الى تزوده بالحس التأملي لمختلف الظواهر الاجتماعية و تحويلها من قالبها الخام الى الشكل السوسيولوجي البحت و هذا لا يتم الا من خلال مناهج و تقنيات للبحث العلمي من اجل فهم القوانين التي تحكم تلك الظاهرة ، و بالتالي تظهر هنا اهمية البحث العلمي و التي تتمحور اساسا في اكتشاف النظام السائد في التفاعل الاجتماعي و الممارسات و البنى و الظواهر الاجتماعية من اجل استخلاص قوانين تمكننا من السيطرة على مشكلات الحياة الاجتماعية و التحكم فيها ، و لو بقيمة نسبية ، الا ان ذلك لا يمكن ان يقصي الاهمية البالغة التي تلعبها مناهج و تقنيات البحث العلمي .

حيث انه و من خلال مختلف الإجراءات و الخطوات المنهجية الهامة التي رافقتنا خلال هذه الدراسة ، و التي تندرج ضمن الاطار المفهومي و المقاربة المنهجية فقد توضحت لنا عدة امور و اكتملت عدة مفاهيم من حيث الموضوعية العلمية ، و يعود الفضل بطبيعة الحال في ذلك للبيانات و المعطيات المحصل عليها من الميدان و التي سنعرضها بالفصول اللاحقة ان شاء الله .



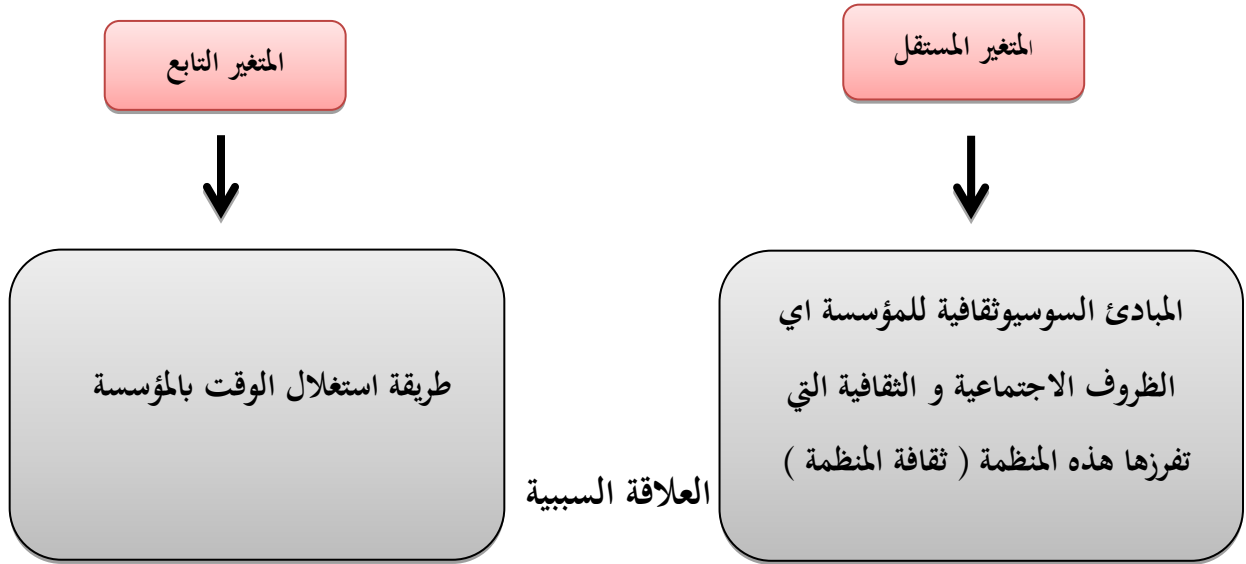
# الفصل السابع

القراءة الاحصائية و السوسيولوجية للفرضية الجزئية الاولى حسب النسق المفاهيمي للجانب النظري للدراسة و التي كان نصها كالتالي :

تعتبر طريقة استغلال الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اهم الامور التي تطرحها المبادئ السوسيوثقافية للمؤسسة محل الدراسة .

من خلال تفكيك هذه الفرضية يتضح لنا انا تحتوي على متغيرين و هما كالتالي :

**شكل رقم 32: يوضح متغيرات الفرضية الجزئية الاولى للدراسة :**



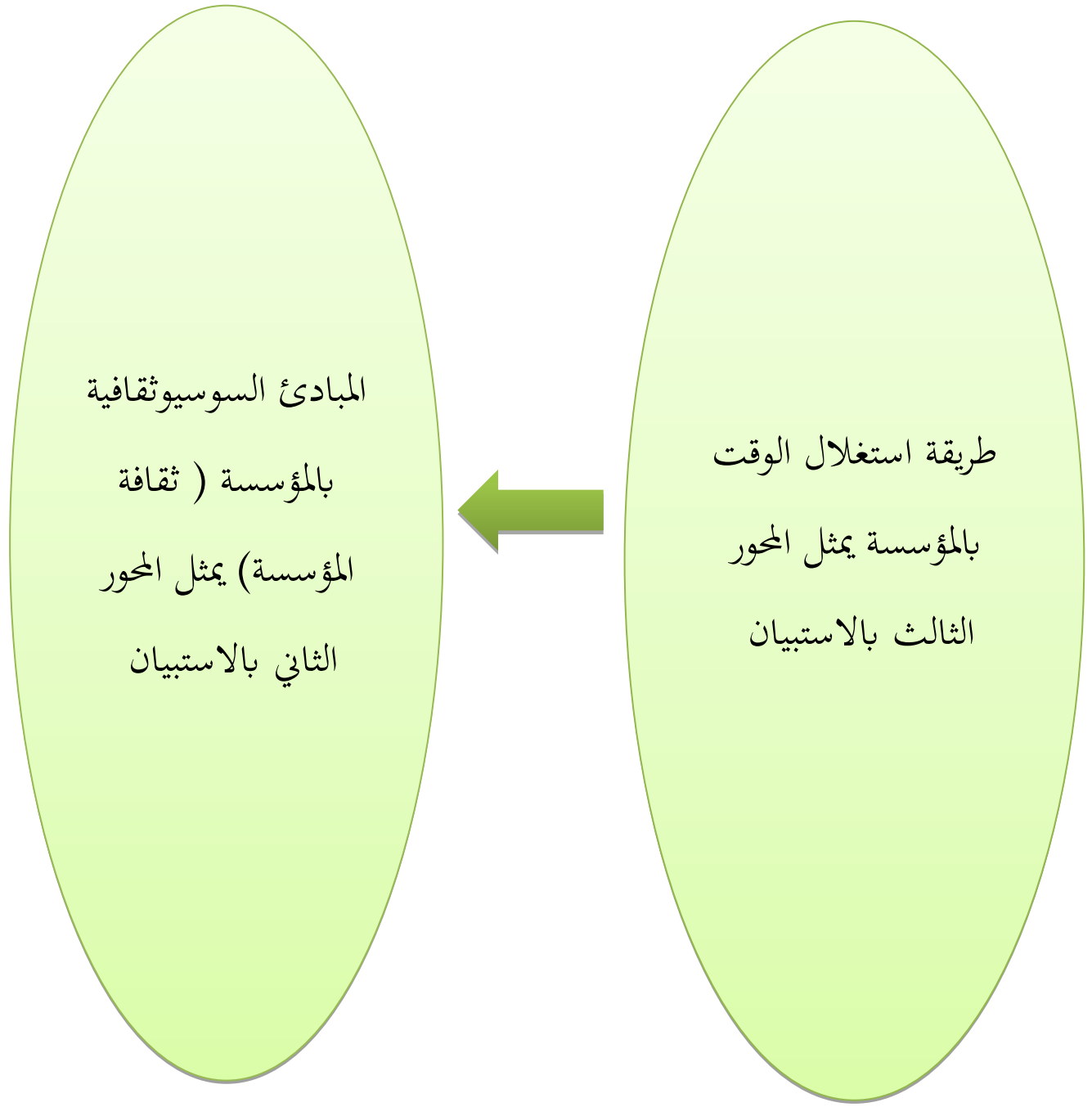
المصدر : من اعداد الباحثة

**شرح الفرضية الجزئية رقم 1 :**

ان المبادئ السوسيوثقافية و التي تشبع بها المؤسسة محل الدراسة ، بما في ذلك جميع الظروف الاجتماعية و الثقافية التي تحيط بالفاعل الاجتماعي هي المسؤول الاول و الاخير على تحقيق الكفاءة و الفاعلية في التسيير من خلال مراعاة الجوانب الاجتماعية و الانسانية و احتياجات العمالة من اجل كسب الرضى الوظيفي ، و بالتالي الولاء و النجاعة و نسبة مردودية عالية في الانتاج للمؤسسة محل الدراسة ، بغض النظر عن طبيعة الانتاج ، فان كل هذه الامور الايجابية لا يمكنها ان تتحقق ما لم يتم استغلال تلك الجهود العقلية و العضلية للعامل و الموظف و ادراجها في توقيت عمل مناسب للمؤسسة و الفرد على حد سواء ، و بالتالي فان

ثقافة المنظمة مسؤولة عن كيفية استغلال الوقت بالمؤسسة الاستغلال الامثل للوقت و بالتالي يمكن تحقيق النجاحة و الكفاءة في التسيير و التقدم في مستوى الانتاجية .

شكل رقم 33 : يوضح العلاقة بين متغيرات الفرضية و محاور الاستبيان



المصدر : من اعداد الباحثة

جدول رقم 16: يبين التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

العبارات	N	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المجموع
	عدد افراد العينة				
الصرامة في التعامل مع الوقت من اهم اولويات المؤسسة	86	4,03	4,00	,963	347
ارتباط المؤسسة بالجدول الزمني	86	4,03	4,00	,804	347
تعتقد ان المؤسسة تهتم بحضور الموظفين الى مكان عملهم اكثر من اهتمامها بالعمل الذي يقدمونه	86	3,66	4,00	,194	315
تعتقد ان تأجيل بعض المهام في المؤسسة من اهم الامور التي تتسبب في ضياع الوقت	86	4,05	4,00	,893	348
ان عدم توضيح الأولويات في العمل من اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و التي تؤدي الى ضياع الوقت	86	4,09	4,00	1,07 0	352
تستخدم المؤسسة التي تعمل بها تقنيات الهاتف و الفاكس الاتوماتيكي للحد من ضياع الوقت	86	4,00	4,00	,933	344
يوجد مركز صيانة متنقل و سريع تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم الخدمات من اجل التخفيف من ضغوط العمل	86	3,74	4,00	1,09 7	322

تعتقد ان استخدامك لمفكرات الجيب سيساعدك اكثر على تنظيم و ترتيب عملك و وقتك	86	3,78	4,00	1,17 2	325
تقوم بقياس رضاك عن وقتك في مجال عملك من خلال الالتزام بالحضور فقط	86	3,09	3,00	1,17 5	266
تقوم بقياس رضاك عن وقتك في مجال عملك من خلال بذل مجهود فكري او عضلي	86	4,06	4,00	1,01 0	349
تعتبر ان انشغالك عن العمل بأمور شخصية من اهم مضيعات وقتك في العمل	86	3,50	4,00	1,16 6	301
ترى ان عدم انضباط العمال من اهم الاسباب التي تعاني منها المؤسسة	86	3,97	4,00	3,59 2	341
من اهم الامور التي تضيع الوقت بالمؤسسة هي نقص في الكفاءات و المهارات على مستوى موظفيها و عمالها	86	3,79	4,00	1,19 9	326
تعتقد ان كثرة العمل بالمؤسسة التي تعمل بها تنقص من العطاء الوظيفي للفرد العامل	86	3,49	4,00	1,37 8	300
العمل بنظام الدوامين باليوم الواحد يقلل من نشاط الفكري و العضلي بالمؤسسة	86	3,53	4,00	1,46 9	304
العمل بنظام الدوام اليوم الواحد) نظام المناوبة ( يعود بالإيجاب على الفرد و المؤسسة على حد سواء	86	4,06	4,00	1,13 1	349
عدم وجود فترات الراحة اثناء العمل من	86	4,01	4,00	1,13	345

الامور التي تضعف القدرة على التركيز و اتقان العمل				2	
مزاولة نشاطات اخرى على غرار الوظيفة بالمؤسسة من بين الامور التي تقوم بها في حياتك	86	2,92	3,00	1,190	251
تقبل ان يقلص الحجم الساعي لعملك و ينقص من راتبك الشهري	86	2,83	3,00	1,210	243

**المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS**

**جدول رقم 17: يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الاول و الثاني :**

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
86	2,50679	15,3023	البعد الاول
86	6,28804	70,2674	البعد الثاني

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

جدول رقم 18 : يبين العلاقة الترابطية بين المحور الاول و الثاني (معامل الارتباط ليرسون ) :

**Corrélations**

		البعد الأول	البعد الثاني
البعد الثاني	Corrélation de Pearson	,065	1
	Sig. (bilatérale)	,552	
	N	86	86
البعد الأول	Corrélation de Pearson	1	,065
	Sig. (bilatérale)	,552	
	N	86	86

**المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS**

جدول رقم 19 : يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الاول و الثاني :

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
86	6,28804	70,2674	البعد الثاني
86	7,03107	61,1047	البعد الثالث

**المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج spss**



جدول رقم 20: يبين العلاقة الترابطية بين المحور الثاني و الثالث ( معامل الارتباط ليرسون ) :

**Corrélations**

		البعد الثاني	البعد الثالث
البعد الثاني	Corrélation de Pearson	1	,158
	Sig. (bilatérale)		,146
	N	86	86
البعد الثالث	Corrélation de Pearson	,158	1
	Sig. (bilatérale)	,146	
	N	86	86

**المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS**

**1- التحليل الاحصائي و السوسولوجي لجدول الفرضية الاولى**

**جدول رقم : 21 يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في مدى تعامل**

**مؤسستهم بالصرامة فيما يتعلق بمسالة توقيت العمل**

البند	الاتجاه	التكرار	النسبة المئوية		الاتجاه العام نحو العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرومباخ عند حذف البند
			النسبة المئوية الجزئية	مجموع النسب المئوية				
تعتبر + الصرامة في التعامل مع توقيت العمل من اهم اولويات المؤسسة	محايد	3	3,5%	3.5%	+ موجب     +52	4,03	,963	,656
	غير موافق بشدة	3	3,5%	16.3%				
	غير موافق	11	12,8%					
	موافق	40	46,5%	80.2%				
	موافق بشدة	29	33,7%					
	المجموع	86	100%	100%				

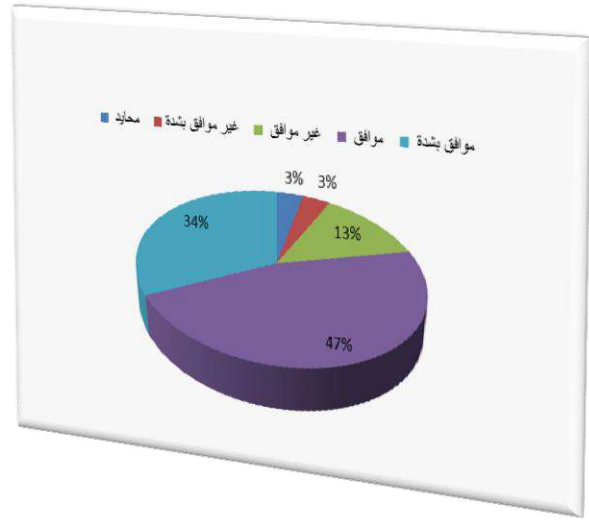
المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

توقيت العمل من اهم اولويات المؤسسة

شكل رقم 34: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في مدى تعامل مؤسستهم بالصرامة فيما يتعلق بمسالة الوقت

الموجب	الحياد	السالب
$40=(1+)\times 40$	$0=(0)\times 3$	$-)\times 11$
+		$11--=(1$
$29=(2+)\times 29$		+
$69=29+40$	0	$-)\times (3)-$
		$6--=(2$
		$-)+ (11)-$
		$(17)--=(6$
$52=(17-)+(0)+69$		

المصدر : من اعداد الباحثة



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين ان معظم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون ان مؤسستهم تتعامل بصرامة فيما يخص مسالة توقيت العمل ، و قد مثلت هذه النسبة حوالي ( 80.2 ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، مقسمة على ( 46.5 ) من الموظفين الذين يوافقون و ( 33.7 % ) من العمال الذين يوافقون بشدة على هذه المسالة في حين نجد ان نسبة العمال الذين لا يوافقون تصل الى ( 16.3 % ) ، و هي نسبة قليلة مقارنة مع من كان اتجاههم ايجابي ، مقسمة على ( 12.8 ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق و ( 3.5 ) ممن كانت اجابتهم بغير موافق بشدة ، اما نسبة ( 3.5 % ) فقد مثلت

الآراء المحايدة للموظفين ، و بالتالي نرى ان نسبة الاجابة بموافق و موافق بشدة هي الاتجاه الاكبر فيما يخص صرامة هاته المؤسسة في مسالة الوقت ، و عليه فان الاتجاه العام لهذه العبارة هو موجب .

و بالتالي فان مؤسسة اتصالات الجزائر عندما تفرض على مفوضيها نمطا معيناً من الممارسات بطريقة مكرهة ، او لا تتوافق مع احتياجاتهم و ظروفهم فهي بذلك تمارس نوعاً من السلطة اللامرئية و اللاشعورية و بتواطؤ الافراد العاملين معها ولكنهم يعترفون بها و خاضعون لها في نفس الوقت ، هذا الامر هو الذي يتسبب في الارهاق و الانكماش و قتل روح الابداع خصوصا اذا كانت تستعمل الصرامة في اوقات الحضور الى العمل دون اي انتاجية ، اي ان النجاح ليس في التعامل بصرامة مع الوقت ( الحضور ) بقدر ما هو ذكاء في كيفية اختيار الوقت المناسب او الوقت المنتج ، لان الثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر هي التي تفرض و ليست البنية التنظيمية ، باعتبار ان البنية التنظيمية هي في اصلها نتاج للممارسات التي فرضتها ثقافة المؤسسة، و عليه فان الثقافة التنظيمية هي المسؤول الوحيد عن ادارة توقيت العمل من جهة ، و من جهة اخرى سلوك الفاعلين بمحل الدراسة يترجم مدى قدرة العامل على استدماح صورة البنية و مفهومها لإدارة توقيت العمل ، وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول السابق و اصرار المفوض الاجتماعي على ان مؤسسته تمارس عليه نوعاً من السلطة اللامرئية و الصرامة ، و حتما هذا سيحول الفرد بالمؤسسة محل الدراسة من مجرد عامل مبرمج الى ذات فاعلة في اطار الاستراتيجية ضمن علاقات التضامن بين عمال المؤسسة و صراعات الصراع الخفية التي تغزو افكارهم مع ما يفرض عليهم من توقيت عمل .

جدول رقم 22 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت

المؤسسة التي يعملون بها تهتم بحضورهم فقط أكثر من العمل الذي يقدمونه

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		الاتجاه	التكرار	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,661	1,194	3,66	+ موجب     45+	8.1%	%8,1	محايد	7	تهتم المؤسسة التي تعمل بها بحضور الموظفين فقط أكثر من العمل الذي يقدمونه
				30.3 %	%7,0	غير موافق بشدة	6	
					%23,3	غير موافق	20	
				61.6 %	%33,7	موافق	29	
					%27,9	موافق بشدة	24	
				100%	%100	المجموع	86	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تهتم المؤسسة التي تعمل بها بحضور الموظفين فقط أكثر من العمل الذي يقدمونه

الموجب	الحياد	السالب
$29=(1+)\times 29$	$0=(0)\times 7$	$20--=(1-)\times 20$
+		+
$48=(2+)\times 24$		$12--=(2-)\times 6$
$77=48+29$	0	$--=(12)+(20--$ 32
$45=(32-)+(0)+77$		

المصدر : من اعدا الباحثة

يتبين لنا هذا الجدولين ان معظم عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون على ان مؤسستهم تهتم بحضور العمال أكثر من اهتمامها بالعمل الذي يقدمونه ، حيث بلغت نسبة الموافقة حوالي ( 61.6% ) موزعة على ( 33.7% ) على الموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق و ( 27.9% ) من الموظفين الذين كانت اجاباتهم بموافق بشدة ، اما نسبة الرفض فقد بلغت هي الاخرى حوالي ( 30.3% ) من المجموع الكلي لعينة البحث و مقسمة بدورها الى ( 23.7% ) من الموظفين الذي ن اجابوا بغير موافق و ( 7% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، و اخير نسبة الحياد التي بلغت كذلك حوالي ( 8.1% ) ، ومنه نلاحظ ان نسبة القبول أكبر نسبة و بالتالي فان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة لاتصالات الجزائر حول ما اذا كانت المؤسسة التي يعملون بها تهتم بحضورهم فقط أكثر من العمل الذي يقدمونه كان موجبا .

شكل رقم 35: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت

المؤسسة التي يعملون بها تهتم بحضورهم فقط أكثر من العمل الذي يقدمون



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

و هذا ما يفسر لنا ان فرض هذه المؤسسة لهذا النوع من التنظيم و الذي يعتمد مع الصرامة في الحضور الى العمل دون اي اهتمام بمستوى الاعطاء اثناء الحضور ضنا منها انها تحافظ على استمرارية المؤسسة ، لكن في حقيقة الامر ما هو الا عناد منها لممارسة الضغط على الموظفين بإجباره على العمل في اوقات من الممكن ان تكون فيها قيمة العطاء الوظيفي ضعيفة او معدومة ربما ، وهذا ما يعود بالسلب على المؤسسة و هي غير واعية بذلك ، و بالتالي فان ثقافة المؤسسة بهذا المستوى يمكن ان تكون هشة في تحديد و رسم خططها و اهدافها و استراتيجيات التسيير بها ، لان الفاعلية التنظيمية و الانتاجية تقاس في حقيقة الامر بمستوى العطاء الوظيفي و ليس فترة الحضور الى العمل فقط و الخمول ، و بالتالي فان اهتمام المؤسسة المدروسة بالحضور دون اهتمامها بمستوى العطاء الوظيفي سيجعلها خالية من معنى

الممارسة الحقيقية ( الانتاج و اعادة الانتاج ) على حسب مفهوم بيار بورديو في نظريته عن الممارسة العملية ، لان الممارسة الحقيقية هي تلك التي نراها في مستوى الفعل الاجتماعي ( العطاء الفكري و الجسدي ) تتجسد في اطار الفعل الاجتماعي ، و بالتالي نلاحظ هنا ان الممارسة الاجتماعية نفتقد هويتها في مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها خاوية من عملية الانتاج و فقيرة الى النشاطات الخلاقية التي يجب ان يقوم بها العامل بالمؤسسة محل الدراسة ، و بالتالي هذا يترجم لنا توتر العلاقة بين العامل بالمؤسسة بالبنية التنظيمية وما يعترها من نموذج ثقافي متعارض نهائيا مع توجهات و استراتيجيات المفوض الاجتماعي بالمجال التنظيمي ، و حتما هذا سيولد الملل و الضغط و التعب النفسي للعامل و يدخله في دوامة تنافر مع ادارة المؤسسة العليا ( هشاشة الهوية المهنية ) و بالتالي ظهور عدم الجدية و التكاثر و التمارض و الانشغال بالأمور الشخصية ، و خاصة (تشكيل اجتماعات الثثرة اللعب بالألعاب الالكترونية ... الخ ) وغيرها من الامور التي لاحظناها .





البند : عدم توضيح الأولويات في العمل من اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و التي تؤدي الى ضياع

الوقت

الموجب	الحياد	السالب
$29=(1+)\times 29$	$0=(0)\times 4$	$12-=(1-)\times 12$
+		+
$76=(2+)\times 38$		$6-=(2-)\times 3$
$105=76+29$	0	$-(12)-+(15)$
$90=(15-)+(0)+105$		

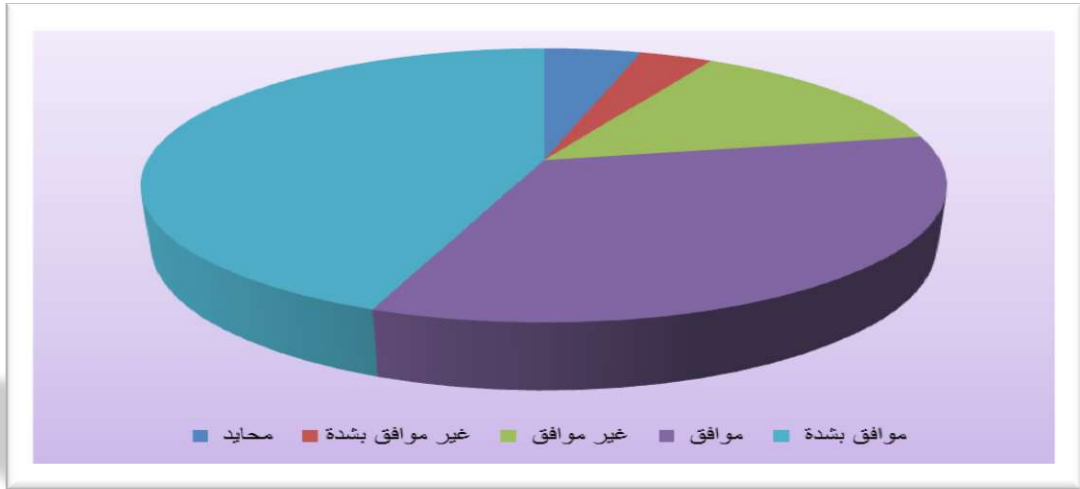
المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدولين ان معظم عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط كانت اجاباتهم بالموافقة حول معاناة مؤسستهم من عدم توضيح الاولويات باعتبارها من اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و التي تتسبب في ضياع الوقت ، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة حوالي ( 77.9% ) مقسمة الى ( 44.2% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة و تليها ( 33.7% ) من الموظفين الذين كانت اجابتهم موافق ، اما الفئة الغير موافقة فقد بلغت هي الاخرى حوالي ( 17.5% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و هي نسبة قليلة جدا مقارنة مع نسبة القبول موزعة هي الاخرى على ( 14% ) من اجابوا بغير موافق و ( 3.5% ) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد عن ابداء الاتجاه نحو هذه العبارة ف بلغت حوالي ( 4.7% ) من العمال و الموظفين الذين اختاروا الحياد ، و عيله يمكن القول ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مسألة عدم توضيح

الأولويات في العمل من اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و التي تؤدي الى ضياع الوقت كان موجبا كما هو موضح بالجدول التالي .

**شكل رقم 36: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مشكلة**

**ضياع الوقت بالمؤسسة بسبب عدم توضيح الاولويات**



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان عدم قدرة المؤسسة على تحديد توجهاتها الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية يجعلها بعيدة كل البعد على تحقيق نمط التراكم الانتاجي ( الاجتماعي و الثقافي ) بسبب اتساع المسافة بينها و بين ادراكها للقدرات الخلاقة و مواطن القوة التي يمكن ان تحقق لها وفرة في الانتاج من جهة و اعادة انتاج مقومات تطورها من جهة اخرى ( استراتيجيات استغلال الموارد المتاحة ومنها الوقت ) او الرأسمال النوعي كالاتبعاد عن تأجيل بعض الضروريات و تحديد مبدا الاولوية في تنظيم المهام الوظيفية .، لان استراتيجيات ادارة الوقت من اهم المبادئ التنظيمية لإدارة الفعالة و الناجحة التي تدرك تماما ان تلك الافعال و الممارسات التي يقوم بها

الفرد داخل هذا المؤسسة ، وبالتالي فان الفرد هنا يحتاج الى نوع من تحديد المهام اكثر و الاولويات من اجل سلامة قده في الانتاج و اعادة الانتاج ، حيث ان عدم تحديد الاولويات من اهم الامور التي تتسبب في ضياع الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و هذا ما يجعلنا نقول ان بعد المسافة بين الفاعل الاجتماعي و بين ما طرحه البنية التنظيمية حتما سيولد ثغرات واسعة على مستوى البناء التنظيمي و الاجتماعي ، و حالة لا توازن في العلاقات الاجتماعية بين الرئيس و المرؤوس ، مما يفتح مجال للتناقض القيمي داخل المؤسسة بسبب عدم الاستثمار الجديد للوقت ، و مجالا للتنافر الهوياتي و الاغتراب الوظيفي وعدم قدرة الفرد على اشباع حاجاته المتنوعة في ظل ما يعيشه من التيه التي يعيشها في وسطه المهني . ( ظهور ما يعرف بالتناقض بين الذاتية -مصالح الفرد العامل - و الموضوعية - ارهاصات البنية التنظيمية ) .

جدول رقم 24: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانوا

يقيسون رضاهم عن وقتهم من خلال قيامهم بمجهودات فكرية و عضلية

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية المجموع			
,654	1,010	4,06	+ موجب	4.7%	%4,7	4	محايد	تقوم بقياس
				17.5%	%1,2	1	غير موافق بشدة	رضاك عن وقتك في مجال عملك
				77.9%	%39,5	34	موافق	من خلال بذل مجهود فكري او عضلي
					%38,4	33	موافق بشدة	
					%100	86	المجموع	
					0			

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج spss

**البند : تقوم بقياس رضاك عن وقتك في مجال عملك من خلال بذل مجهود فكري او عضلي**

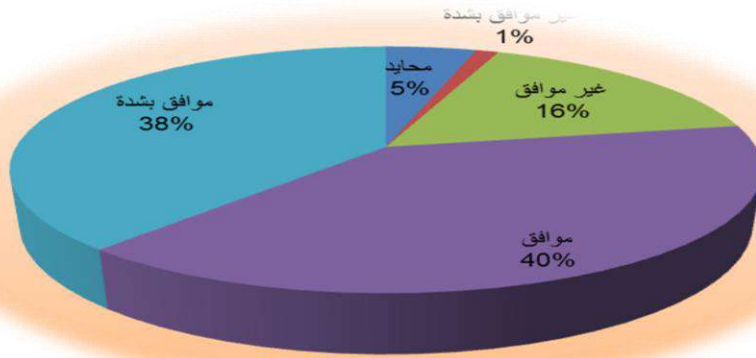
الموجب	الحياد	السالب
$34=(1+)\times 34$	$0=(0)\times 4$	$14--=(1-)\times 14$
+		+
$66=(2+)\times 33$		$2-=(2-)\times 1$
$100=66+34$	0	$--+(14)-$
		$(16)--=(2$
$84=(16-)+(0)+100$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان نسبة موافقة عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على طريقة قياسهم لرضاهم عم وقتهم في مجال العمل من خلال بذلهم مجهود فكري او عضلي حيث بلغت هذه النسبة حوالي ( 77.9% ) منهم ( 39.5% ) اجابوا بموافق ، و ( 38.4% ) اجابوا بموافق بشدة ، و تليها بعد ذلك نسبة عدم الموافقة و التي بلغت هي الاخرى حوالي ( 17.5% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و هي تبدو نسبة ضئيلة مع نسبة الموافقة ، و المقسمة بدورها على ( 16.3% ) من الموظفين الذين كانت اجابتهم بغير موافق و ( 1.2% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت حوالي ( 4.7% ) ، و عليه نستنتج ان الاتجاه العام اعمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانوا يقيسون رضاهم عن وقتهم في العمل من خلال بذلهم لمجهودات فكرية و عضلية موجبا .

شكل رقم 37: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانوا يقيسون

رضاهم عن وقتهم من خلال قيامهم بمجهودات فكرية و عضلية



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

و عليه فان هذه الجهود المبذولة و التمثلات او الممارسات التي يتعامل بها الموظفون مع مؤسستهم هي في حقيقتها شكل من اشكال المعرفة المنتجة اجتماعيا عبر عمليات التنشئة الاجتماعية داخل المؤسسة ( التطبع الاجتماعي على حد تعبير بورديو) من اجل انتاج مقومات البنية التنظيمية ، و هو واقع مشترك يمكننا من فهم و ادراك الهوية الفردية الشخصية الاجتماعية المبنية على الايمان بقدرات الذات و تقديرها و الاعتراف بقدرتها على الفعل و الممارسة و العطاء من اجل صنع تاريخها الاجتماعي و ثقافتها داخل هذا الحقل التنظيمي ، حيث ان هذه الممارسات التي تتم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بأنواعها ، سواء في اطار العلاقات الاجتماعية ، او في اطار الاداء الوظيفي في الحقيقة ما هي الا محاولة لإنتاج البنية التنظيمية من خل موجهاً السلوك و الفعل التي اكتسبها العامل بالمؤسسة المدروسة من هذه المنظمة ان صح القول عبر مساره المعني ، فتلك الخبرات المكتسبة على مر المسيرة المهنية تعتبر في حد ذاتها رأسمال ثقافي و رمزي يستخدمه العامل بهذه المؤسسة من اجل التطوير و الانتاج

في ظاهر الامر ، لكن يستخدمها بصورة باطنية في عملية اعادة انتاج البنية التنظيمية وفقا لمصالحه و استراتيجياته .

جدول رقم 25 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ضياع وقت العمل

بسبب انشغالهم بالأمر الشخصية اثناء المداومة

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		الاتجاه	التكرار	البند	
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية المجموع				
,660	1,166	3,50	+ موجب	9.3%	%9,3	محايد	8	تعتبر ان	
				30.2%	%9,3	غير موافق بشدة	8	انشغالك عن العمل بأمر شخصية من اهم مضيعات وقتك في العمل	
					%20,9	غير موافق	18		
				60.4%	%43,0	موافق بشدة	37		
					%17,4	موافق	15		
					100%	%100	المجموع	86	
							23+		

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss



البند : تعتبر ان انشغالك عن العمل بأمور شخصية من اهم مضيعات وقتك في العمل

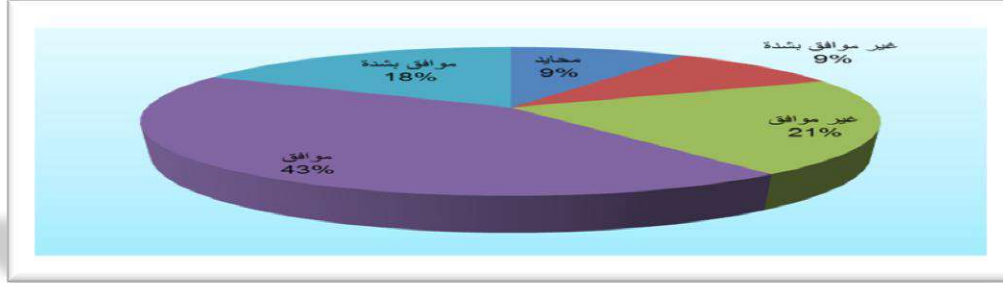
الموجب	الحياد	السالب
$37=(1+)\times 37$	$0=(0)\times 8$	$18-=(1-)\times 18$
+		+
$30=(2+)\times 15$		$16-=(2-)\times 8$
$67=30+37$	0	$-(18)+-$
		$(34)-=(16$
$(23+)= (34-)+(0)+67$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال الجدولين الماضيين ان معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون على ان اهم سبب في ضياع وقتهم بالعمل هو انشغالهم بالأمور الشخصية ، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة حوالي ( 60.4% ) مقسمة على ( 43% ) ممن اجابوا بموافق و ( 17.4% ) ممن اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فهي تبدو ضعيفة اذا ما قورنت بنسبة الموافقة ، حيث قدرت ب ( 30.2% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة مقسمة هي الاخرى على ( 20.9% ) على فئة الموظفين الذين كانت اجاباتهم بغير موافق و ( 9.3% ) من الموظفين الذين كانت اجاباتهم بغير موافق بشدة ، اما الفئة المحايدة في ابداء اتجاهها نحو هذه العبارة فقد بلغت هي الاخرى حوالي ( 9.3% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و هذا ان دل على شيء فانه يدل على ان الاتجاه العام لعمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يبدو موجبا باعتبار ان نسبة الموافق اكبر بكثير من نسبة الحياد و عدم الموافقة .

شكل رقم 38 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ضياع وقت العمل بسبب

انشغالهم بالأمر الشخصية اثناء المداومة



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان هذا يفسر لنا و بوضوح هشاشة الثقافة التنظيمية و التي تبدو و كأنها خدمة للمصالح الشخصية اكثر منها خدمة للمؤسسة ، من خلال نسبة الموافقة التي كانت تبدو كبيرة جدا حيث يقول رونو سان سوليو في هذا ( ان ثقافة المنظمة هي ما يفعله الموظفون و هم بدون رقابة ) أي ان الطابع البراغماتي هنا يتجسد و بوضوح في ممارسات الفاعلين الاجتماعيين بالمنظمة و بالتالي فان هذه الثقافة هي المسؤول الوحيد الذي يعمل على توجيه سلوك الفاعلين بها ، بحث ان انشغال الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بأمره الشخصية سيجعله بالتأكيد يجعل لنفسه مكانة اجتماعية معينة بالهرم التنظيمي و التي من خلالها يستطيع التحرك و نيل ما يحتاج بأريحية اكبر من خلال العمل على تقوية علاقاته بالمسؤولين و عمليات المساومة التي يقوم بها ، و كل هذا ناتج عن انشغاله بصناعة مركز للسلطة ، عوضا من اداء مهامه الوظيفية ، و ذلك كله من اجل صناعة حصانة اجتماعية و مكانة براقة داخل المؤسسة ومن هنا نلاحظ ان العامل يسعى جاهدا لخدمة مصالحه و استراتيجياته الثقافية و الاجتماعية بالمؤسسة ، وهو بذلك في حركة تغييرية مستترة لنمط العلاقة الاجتماعية و الهيكل التنظيمي بالمؤسسة جاءت من كمية الاستقلالية التي يتمتع بها

العامل بهذه المؤسسة ووجود اوقات تمكنه من الانشغال من الامور الشخصية اثناء فترات  
المداومة .

جدول رقم 26 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مشكلة ضياع

الوقت بسبب عدم انضباط العمال بالمؤسسة

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,692	3,592	3,97	+ موجب       ↖       +42	9.3%	%9,3	8	محايد	ترى ان
				31.4%	%5,8	5	غير موافق بشدة	عدم انضباط العمال من
					%25,	22	غير موافق	اهم الاسباب
				59.3%	%32,	28	موافق	التي تعاني منها
					%	23	موافق	المؤسسة في
					26.7		بشدة	ضياع
				100%	%10	86	المجموع	الوقت
				0				

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج spss

**البند : ترى ان عدم انضباط العمال من اهم الاسباب التي تعاني منها المؤسسة في ضياع الوقت**

الموجب	الحياد	السالب
$28=(1+)\times 28$	$0=(0)\times 8$	$22--=(1-)\times 22$
+		+
$46=(2+)\times 23$		$10-=(2-)\times 5$
$74=46+28$	0	$-(22)-$
		$(32)--=(10$
$42=(32-)+(0)+74$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

نلاحظ من خلال هذين الجدولين ان نسبة موافقة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على ان عدم انضباط العمال من اهم الاسباب التي تعاني منها المؤسسة باعتبار انها سبب في ضياع الوقت كبير حيث بلغت نسبة الموافقة حوالي (59.3%) موزعة على (32.6%) من الموظفين الذين اجابوا بموافق ، و (26.7%) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد كانت ضعيفة مقارنة بنسبة الموافقة ، لذلك فقد بلغت (31.4%) مقسمة على (25.6%) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق و (5.8%) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت (9.3%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و البالغة 86 مفردة ، و عليه نلاحظ ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مشكلة ضياع الوقت بسبب عدم انضباط العمال بالمؤسسة موجب و الملاحظ ان هذا المؤسسة مهما كانت تحاول ان تكون صارمة مع عمالها في مسألة الوقت الا ان هناك دائما ثغرات ، حيث ان النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة و صارمة تبقى دائما هناك ثغرات تترك مجالا للمناورة و التحرك يستعمله الفاعلون لتحقيق اهدافهم ، و

هذا ما قد أكد عليه ميشال كروزيه في استراتيجية الفاعلين لقضاء مصالحهم الشخصية او تحقيق ذواتهم الحقيقية التي يسعون دائما الى الحفاظ عليها ، فعدم الانضباط بهذه المؤسسة بأوقات العمل ( الانتاجية و ليس الحضور فقط ) يؤسس لأمرين مهمين ، اما الانشغال بتكوين علاقات اجتماعية قوية في ظل تعاون اجتماعي بين الفاعلين بالمؤسسة من اجل ضبط تفاعلاتهم بطريقة ما للوصول الى الاهداف الجماعية ، و اما انشغال العامل بأمر شخصية خارج المنظمة ، وما يهمنها هو التشكلات الاجتماعية داخل هذه المؤسسة و ما ينتج عنها من ابتكارات و حلول جديدة ومحاولات للتعلم و المراوغة و المطالبة بالحقوق سواء بالشكل الرسمي ( النقابات العمالية ) او بالشكل الغير رسمي و اللامرئي و المتمثل في التشكلات و الممارسات الاجتماعية الصراعات الخفية ) للتدخل ضد النموذج الثقافي ( بصعوبته و صلابته ) و هنا تظهر درجة قوة الهوية الاجتماعية و الفردية لدى العامل من جهة ، ومن جهة اخرى قوة و متانة الهوية المهنية التي تسعى للحفاظ على النمط السائد من توقيت العمل بالمؤسسة المدروسة . و بالتالي نلاحظ هنا امكانية تشكل جبهتين اولها تسعى للحفاظ على النمط السائد ، و الثانية تسعى للتغيير (اعادة انتاج البنية الثقافية للمنظمة و مت تمليه من استراتيجيات لإدارة توقيت العمل بالمؤسسة محل الدراسة .

جدول رقم 27 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت نقص

المهارات و الكفاءات بالمؤسسة هي سبب ضياع الوقت

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,668	1,199	3,79	+ موجب      +64	8.1%	%8,1	7	محايد	من اهم الامور التي تضيع الوقت بالمؤسسة هي نقص في الكفاءات و المهارات على مستوى موظفيها و عمالها
				21%	%7,0	6	غير موافق بشدة	
					%14,0	12	غير موافق	
				70.9%	%39,5	34	موافق	
					%31,4	27	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج spss

البند : من اهم الامور التي تضيع الوقت بالمؤسسة هي نقص في الكفاءات و المهارات على مستوى

موظفيها و عمالها

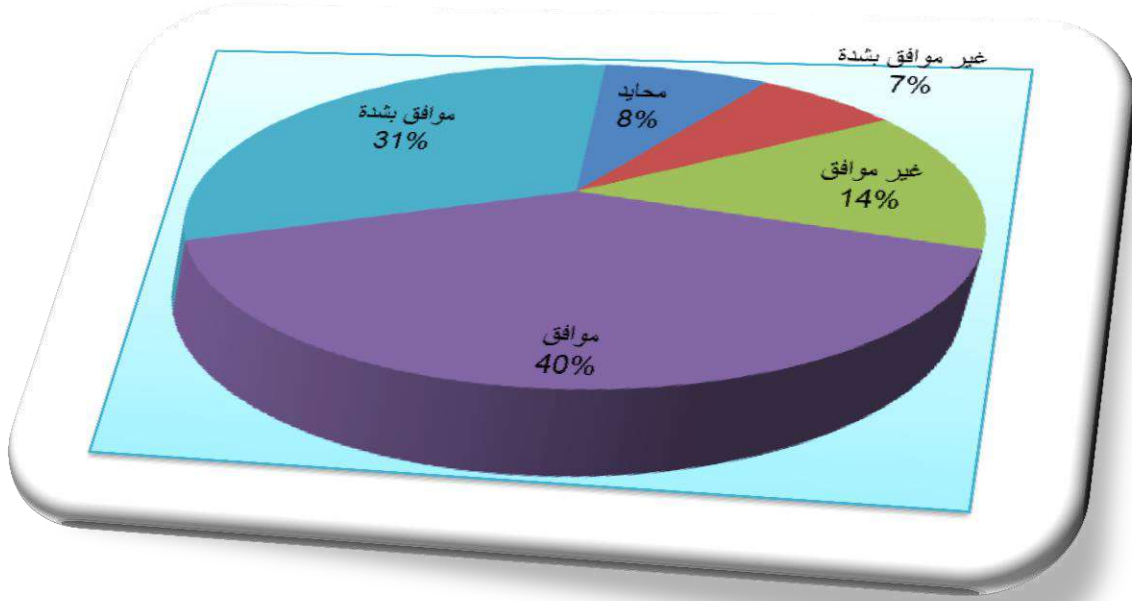
الموجب	الحياد	السالب
$34=(1+)\times 34$	$0=(0)\times 7$	$12--=(1-)\times 12$
+		+
$54=(2+)\times 27$		$12-=(2-)\times 6$
$88=54+34$	0	$12-)+(12)-$
		$(24)--=($
$64=(24-)+(0)+88$		

المصدر : من اعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين ان نسبة الموافقة على ان اهم الامور التي تتسبب في ضياع الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هي نقص الكفاءات و المهارات على مستوى موظفيها و عمالها كبيرة حيث بلغت ( 70.9% ) مقسمة على ( 39.5% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق ، في حين اننا نجد ان ( 31.4% ) ممن اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة الرفض او عدم القبول فقد كانت ضعيفة مقارنة بنسبة القبول حيث بلغت حوالي ( 21% ) موزعة هي الاخرى على ( 14% ) ممن اجابوا بغير موافق ، و ( 7% ) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما الفئة المحايدة و التي لم تعطي رايها او اتجاهها حول هذه العبارة فقد بلغت حوالي ( 8.1% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و المقدرة ب 86 وحدة بحث ، و منه فإننا نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الموافقة احتلت المركز الاول مقارنة مع نسب عدم الموافقة و نسب الحياد و بالتالي فان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط نحو هذه العبارة هو موجب .

شكل رقم 39: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت نقص

المهارات و الكفاءات بالمؤسسة هي سبب ضياع الوقت



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

و بالتالي فان نقص عملية التعلم الثقافي حتما سيؤثر على تمثلات و ممارسات العمال بطريقة غير صحيحة ، و هذا ما يمكن ان يتسبب في احداث بؤر التوتر و اللاتوازن في البنية الفوقية للمؤسسة المسؤولة عن ترتيب و تنظيم الاعمال ، اي ان نقص الكفاءات و المهارات يعود اكيد الى ضعف في عملية التطبع الاجتماعي و التنشئة التنظيمية لدى الفرد العامل بالمؤسسة و هذا ما يجعل المؤسسة تدور في ذات المستوى و تنعدم فيها عملية الانتاج الاجتماعي و الثقافي للبنية التنظيمية ، لأنها تتجرد من مقومات الانتاج و اعادة الانتاج على حد راي بيار بورديو ، فالعامل بمؤسسة اتصالات الجزائر يجب ان يتميز بقدر عالي من الكفاءة و المهارة الاجتماعية و التنظيمية ، و ان يكون حاملا لقدر كبير من الاستعدادات التي اكتسبها من



هذه المؤسسة و التي يجب ان يستدمجها في ممارساته الاجتماعية ( هوية مهنية صلبة ) و التي تؤهله لمعرفة مستواه الوظيفي و الاجتماعي من اجل اصفاء الشرعية على افعاله و تصرفاته ، لان افتقاد المهارات و الكفاءات بمؤسسة كمؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة نشطة و ذات سمعة تواجه منافسة بالسوق الخارجية و ما تعرضه العولمة من تكنولوجيا و تطور كبير امر ليس بالهين ابدا ، و عليه فان فقدان العامل للهوية المهنية يعني اغتراب وظيفي ، و اغتراب وظيفي يعني افتقاد المشروعية الهوياتية الضرورية للفاعلية و النجاعة التنظيمية على حد راي رونو سان سوليو ، فعدم قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على دمج الهويات الفردية في الهوية الاجتماعية و المهنية الواحدة في اطار نموذجها الثقافي فهذا امر ان دل على شئ فإنما يدل على ضعف عملية التنشئة بالمؤسسة محل الدراسة و ضعف الثقافة التنظيمية بشكل عام

جدول رقم 28: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام

العمل بالدوامين في اليوم الواحد يقلل من النشاط الفكري و العضلي للفرد العامل بالمؤسسة

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,643	1,469	3,53	+ موجب	17.4%	%17,4	15	محايد	العمل بنظام
				24.4%	%5,8	5	غير موافق بشدة	الدوامين باليوم الواحد يقلل من النشاط الفكري و العضلي بالمؤسسة
					%18,6	16	غير موافق بشدة	
				58.1%	%22,1	19	موافق بشدة	
					%36,0	31	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج spss

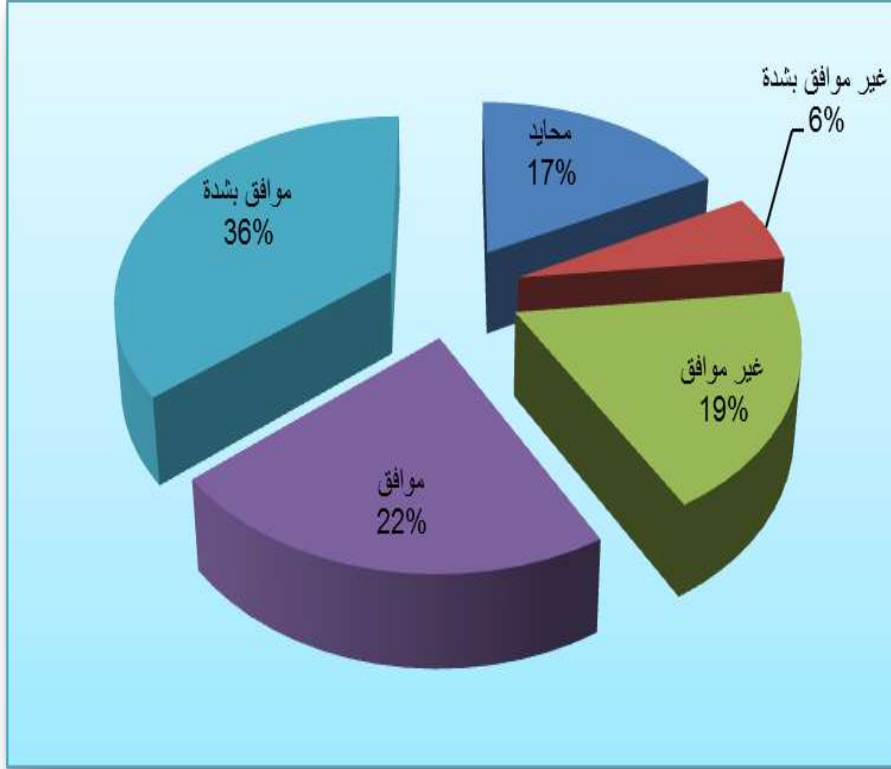
**البند : العمل بنظام الدوامين باليوم الواحد يقلل من النشاط الفكري و العضلي بالمؤسسة**

الموجب	الحياد	السالب
$19=(1+)\times 19$	$0=(0)\times 15$	$16--=(1-)\times 16$
+		+
$62=(2+)\times 31$		$10-=(2-)\times 5$
$81=62+19$	0	$-(16)-$
		$(26)--=(10$
$55=(26-)+(0)+81$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

يتبين لنا من خلال هذين الجدولين ان نسبة الموافقة على العمل بنظام الدوامين باليوم يقلل من النشاط الفكري و العضلي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تبدو كبير ، فقد بلغت حوالي ( 58.1%) مقسمة على (36%) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، و ( 22.1%) من الموظفين الذين اجابوا بموافق ، في حين انن نجد ان نسبة عدم الموافقة بلغت حوالي ( 24.4%) مقسمة على ( 18.5%) ممن اجابوا بغير موافق ( 5.8%) بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 17.4%) من المجموع الكلي لعينة البحث ، و عليه يتبين لنا و بشكل واضح ان نسبة الموافقة اكبر من نسبة الحياد و عدم الموافقة ، و منه فان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يبدو موجب .

شكل رقم 40 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام العمل بالدوامين في اليوم الواحد يقلل من النشاط الفكري و العضلي للفرد العامل بالمؤسسة



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان العمل بنظام الدوامين يجعل الفرد يستنزف طاقاته اكثر ربما على حساب احتياجاته النفسية و الاجتماعية و الصحية ، حيث ان هذا العنف الرمزي و الذي تمارسه البنية التنظيمية على الفرد العامل و الذي قد يصيب فيه نفسيته و يجعل منه ذاتا غير فاعلة بل ذات الية تخضع لسيطرة النظام القائم و غير معترف بتوجهاتها وهذا حتما سيؤدي به في وقت من الاوقات الى التمرد ضد البنية الثقافية التي تفرض عليه نموذج دوامين باليوم الواحد و الذي لا

يتوافق مع قدرات الموظف و يسبب له نوع من الارهاق النفسي و الجسدي بسبب ضغوط العمل ، حيث ان نظام الدوامين بالمؤسسة المدروسة على حسب الجدول السابق و بالتالي حدوث تناقض كبير بين العامل ( قدراته و احتياجاته ) و بين البنية التنظيمية و هذا ما سيعمل على توسيع الهوة بين العامل و بين ذاته و دخوله في ما سماه بوردو العنف الرمزي لان العامل على حسب هذا الجدول يعتبر نفسه خاضعا لنظام توقيت عمل لا يناسب قدراته بالمرّة ، و بالتالي شعوره بالإحباط و التبعية و الرضوخ محل ضعف ) لأوامر البنية التنظيمية ومنه الدخول في عملية صراع مصلحي بين قوى غير متكافئة ، الاولى تمثل ثقافة المنظمة و الثانية العامل في اطار هوية فردية تتجمع في حين ما لاشترك توجهاتها و احتياجاتها و لتشكل لاحقا قوة ربما تكون اقوى هذه المرة من القوة التنظيمية ، و بذلك فان الانقلاب هنا يكون وارد بل حتميا على ما تفرضه ثقافة المؤسسة من استراتيجيات لإدارة توقيت العمل .

جدول رقم 29: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام

العمل بالدوام الواحد في اليوم ( المناوبة ) يعود بالإيجاب على الفرد العامل و المؤسسة على حد

السواء

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,654	1,131	4,06	+ موجب ↖ +91	7.0%	%7,0	6	محايد	العمل بنظام
				13.9	%2,3	2	غير موافق بشدة	الدوام اليوم الواحد (نظام المناوبة )
								10
				79%	%36,0	31	موافق	على الفرد و المؤسسة
						37	موافق بشدة	على حد
				100 %	%100	86	المجموع	السواء

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

**البند : العمل بنظام الدوام اليوم الواحد) نظام المناوبة ( يعود بالإيجاب على الفرد و المؤسسة على**

**حد السواء**

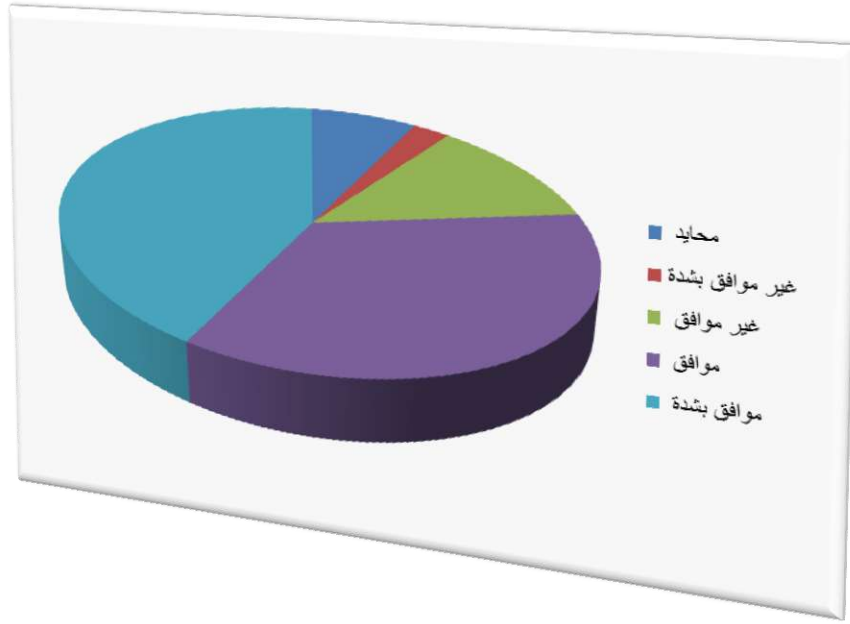
الموجب	الحياد	السالب
$31=(1+)\times 31$	$0=(0)\times 6$	$10--=(1-)\times 10$
+		+
$74=(2+)\times 37$		$4--=(2-)\times 2$
$105=74+31$	0	$4-)+(10)-$
		$(14)--=($
$91=(14-)+(0)+105$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون على ان العمل بنظام الدوام الواحد باليوم ( نظام المناوبة ) يعود بالإيجاب على الفرد العامل و المؤسسة على حد السواء ، حيث بلغت هذه النسبة حوالي ( 79%) و هي نسبة كبير مقسمة على ( 43%) ممن اجابوا بموافق بشدة ، و ( 36%) ممن اجابوا بموافق ، في حين اننا نجد ان نسبة عدم الموافقة تبدو قليلة بالمقارنة مع نسبة الموافقة ، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة حوالي ( 13.9%) مقسمة هي الاخرى على ( 11.6%) ممن اجابوا بغير موافق ، و ( 2.3%) بعدم الموافقة بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ضئيلة جدا و بلغت حوالي ( 7%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و منه نستنتج من الجدول ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط كان موجبا باعتبار ان نسبة الموافقة كانت تمثل اكبر نسبة

شكل رقم 41: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان نظام العمل بالدوام الواحد في اليوم ( المناوبة ) يعود بالإيجاب على الفرد العامل و المؤسسة على حد

السواء



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان شعور العامل بالتبعية و الولاء للمؤسسة التي يعمل بها من خلال مراعاة قدراته في العمل و اتاحة فترات للراحة و الامور الشخصية حتما سوف يتغلب على شعوره بالتبعية الالية و الاكراه النفسي و الجسدي ، فتتدهور نسبة العطاء و المردودية الوظيفية في ظل هذه الظروف المفروضة و المسيطرة ، و بطبيعة الحال هذا ليس في صالح المؤسسة و الفرد على حد سواء حيث ان اعطاء فرصة للعامل من اجل استعادة قدراته و طاقاته ، يجعله كذلك يجد وقتا لتطوير علاقاته الاجتماعية بالمؤسسة ( اكتساب رأسمال اجتماعي ) على حد راي بورديو ، و الاستيلاء على منطق الازتياب حسب ميشال كروزيه من اجل العمل على اعادة البنية



دائما في ظل علاقا سلطة و صراع بين العامل بتوجهاته و احتياجاته و امكانياته ( الرأسمال الاجتماعي الرمزي و الثقافي ) و بين ثقافة المؤسسة بالرغم من انه نتاج لها و سلوكياته خاضعة لتوجهاتها ، لكنه يتدخل ضدها حين تحضر المصلحة و من اجل انتاجها و اعادة انتاجها كمسئمة لضرورة التغيير التنظيمي .

جدول رقم 30 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول عدم وجود فترات

للراحة بالمؤسسة و مدى تأثيرها على القدرة في التركيز و اتقان العمل

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية المجموع			
,649	1,132	4,01	+ موجب     +81	5.8%	5,8%	5	محايد	عدم وجود فترات
				18.7%	4,7%	4	غير موافق بشدة	الراحة اثناء العمل من
					14,0%	12	غير موافق	الامور التي تضعف
				75.6%	33,7%	29	موافق	القدرة على التركيز و
					41,9%	36	موافق بشدة	اتقان العمل
				100%	100%	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : عدم وجود فترات الراحة اثناء العمل من الامور التي تضعف القدرة على التركيز و اتقان

العمل

الموجب	الحياد	السالب
$29=(1+)\times 29$	$0=(0)\times 5$	$12--=(1-)\times 12$
+		+
$72=(2+)\times 36$		$8--=(2-)\times 4$
$101=72+29$	0	$8-)+(12)-$
		$(20)--=($
$81=(20-)+(0)+101$		

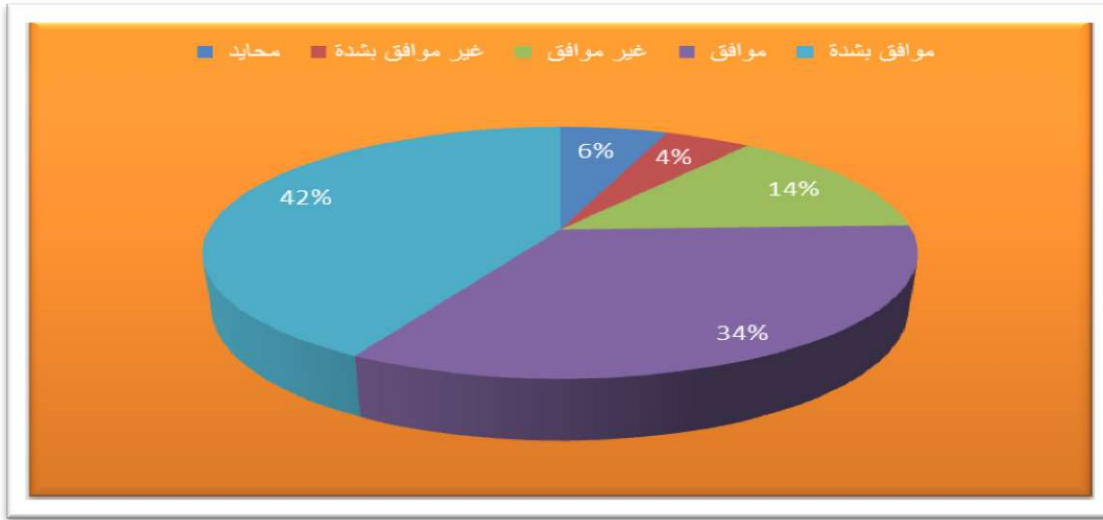
المصدر : من اعداد الباحثة

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الموافقة على ان عدم وجود فترات للراحة اثناء العمل من اهم الامور التي تضعف القدرة على التركيز و اتقان العمل حيث بلغت حوالي ( 75.6% ) موزعة على ( 41.9% ) ممن اجابوا بموافق بشدة ، و ( 33.7% ) ممن اجابوا بموافق ، اما نسبة عدم القبول او عدم الموافقة فقد كانت ضعيفة مقارنة بنسبة الموافقة ، فقد بلغت حوالي ( 18.7% ) مقسمة هي الاخرى على ( 14% ) لا يوافقون على ان عدم وجود فترات للراحة اثناء العمل تنقص من التركيز و اتقان العمل ، و ( 4.7% ) لا يوافقون بشدة ، اما نسبة الحياد في ابداء الاتجاه نحو هذه العبارة فقد بلغت حوالي ( 5.8% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و عليه فانه و بحسب الجدول الموضح اعلاه نلاحظ ان نسبة الموافقة اكبر من نسبة عدم الموافقة و بالتالي فان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط حول ما اذا كان عدم وجود فترات للراحة يسبب لهم عدم التركيز و عدم اتقان العمل ايجابي أي انه معظمهم يوافق .

**شكل رقم 42 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول عدم وجود فترات**

**للراحة بالمؤسسة و مدى تأثيرها على القدرة في التركيز و اتقان العمل**



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

ان عدم وجود فترات للراحة في الحقيقة مجرد اكرهات خارجية تمارسها المؤسسة ضد مفوضيها و تجعلهم يعيشون تحت رحمة النزعة الالية و تجريدتهم من ذواتهم البشرية التي لها قدرة معينة للتحمل ، حيث ان اوقات العمل المكثسة على عاتق الموظف تخلق نوعا من الادراك في البنية الذهنية للموظف باستنزاف لطاقاته و قدراته و الخضوع لعلاقات السيطرة هذا ما يسمح بتشكيل وعي اجتماعي لدى المفوض و التدخل ضد النموذج التنظيمي المسيطر من اجل اعادة انتاج هذه البنية ، لان الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يشعر انه مرهق و مضغوط و محبط بسبب ضغوط العمل المتراكمة وعد وجود فترات الراحة خصوصا موظف

الدوامين باليوم الواحد ، و هذا ما سيجعل العامل يصاب بالطيش و التدهور الذي يصيب نفسيته و بالتالي الميل الى التمرد و الصراع من اجل تلبية حاجاته و قدراته ، وهذا ما سماه بورديو ( اعادة انتاج الحقول التنظيمية بطريقة اية بفعل الصراع ).

**جدول رقم 31: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مدى استفادة**

**المؤسسة من خبرات العمال المهنية لحل مشاكلها**

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,656	4,00	3,40	موجب	9.3%	%9,3	8	محايد	تستفيد المؤسسة من خبرتك المهنية لحل المشاكل المتعلقة بالعمل
				39.6%	%10,5	9	غير موافق بشدة	
					%29,1	25	غير موافق	
			16+	51.1%	%33,7	29	موافق	
					%17,4	15	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

**البند : تستفيد المؤسسة من خبرتك المهنية لحل المشاكل المتعلقة بالعمل**

الموجب	الحياد	السالب
$29=(1+)\times 29$	$0=(0)\times 8$	$25--=(1-)\times 25$
+		+
$30=(2+)\times 15$		$18--=(2-)\times 9$
$59=30+29$	0	$18-)+(25)-$
		$(43)--=($
$16=(43-)+(0)+59$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين نلاحظ ان نسبة كبيرة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون على ان مؤسستهم تستفيد من خبرتهم المهنية لحل المشاكل المتعلقة بالعمل ، حيث بلغت نسبتهم حوالي ( 51.1% ) موزعة على ( 33.7% ) من الموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق ، و ثم تليها نسبة الموظفين الذين يوافقون بشدة على استعانة مؤسستهم بخبرتهم المهنية فقد بلغت نسبة هذه الفئة حوالي ( 17.4 % ) ، اما الفئة الغير موافقة فقد بلغت حوالي ( 39.6% ) مقسمة هي الاخرى على ( 29.1% ) من الموظفين الذين كانت اجابتهم بغير موافق ، و ( 10.5% ) ممن كانت اجابتهم بغير موافق بشدة ، و اخيرا الفئة التي اختارت الحياد في ابداء اتجاهها حول هاته العبار فقد بلغت نسبتهم حوالي ( 9.3 % ) من المجموع الكلي لعينة البحث و المقدر ب 86 وحدة بحث ، و بالتالي فانا نلاحظ ان نسبة الموافقة اكبر من نسبة عدم الموافق و الحياد ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موجب .

و هذا ما يفسر لنا حتمية تواصل انتاج الافراد العاملين للبنية التنظيمية باعتبار ان هؤلاء الموظفين على قدر من الكفاءة و المهارة ، أي ان هذه المؤسسة تستغلها من جهة ، و من جهة اخرى فان هؤلاء العاملين يستغلون درجاتهم العلمية و خبرتهم و كفاءتهم في نسيج استراتيجية لتوجيه المسارات المهنية لصالحهم ، كما ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تسعى لاستغلال رؤوس الاموال المتاحة في هذا الحقل المنتج و بالتالي فان العلاقة تبدو في ظاهرها علاقة عمل رسمية لكنها تحمل في طياتها الكثير من علاقات تبادل المصالح و العلاقات الاجتماعية الموضوعية بين المفوض الاجتماعي و البنية التنظيمية .

**جدول رقم 32: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مدى احتكار المسؤولين**

**لعملية اتخاذ القرارات بما يتناسب و عقليتهم الخاصة**

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,649	4,00	3,44	59+	20.9%	%20,9	18	محايد	يتم اتخاذ
				17.4%	%8,1	7	غير موافق بشدة	القرارات في المؤسسة بما
					%9,3	8	غير موافق	يلائم عقلية
				61.7%	%29,1	25	موافق	المسؤولين
					%32,6	28	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يلائم عقلية المسؤولين

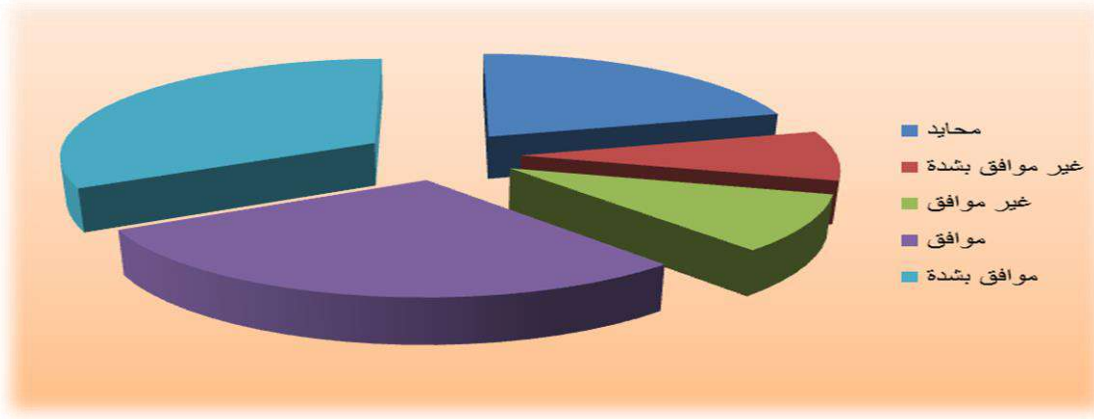
الموجب	الحياد	السالب
$25=(1+)\times 25$	$0=(0)\times 18$	$8--=(1-)\times 8$
+		+
$56=(2+)\times 28$		$14--=(2-)\times 7$
$81=56+25$	0	$14--+(8)--$
		$(22)--=($
$59=(22--)+(0)+81$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يوضح لنا الجدولين اعلاه اعلى نسبة احتلتها الفئة التي توافق على ان عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تتم وفقا لما يناسب عقلية المسؤولين ، حيث بلغت هذه النسبة حوالي ( 61.7% ) مقسمة على ( 32.6 % ) يوافقون بشدة ، ثم تليها ( 29.1% ) من الموظفين الذين يوافقون على هذه العبارة ، اما الاتجاه الغير موافق على ان اتخاذ القرارات يتم وفقا لما يتطابق و عقلية المسؤولين فقد مثل نسبة ( 17.4% ) مقسمة هي الاخرى على ( 9.3% ) ممن لا يوافقون ، و ( 8.1% ) لا يوافقون بشدة من المجموع الكلي لعينة البحث و التي كانت تساوي 86 وحدة دراسة ، اما الفئة المحايدة فقد مثلت حوالي ( 20.9% ) ، و عليه فإننا نلاحظ ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول هذه العبارة هو موجب.

شكل رقم 43: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن مدى احتكار المسؤولين لعملية

اتخاذ القرارات بما يتناسب و عقليتهم الخاصة



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان التمايز الواضح بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و احتكار اليات اتخاذ القرارات على فئة معينة و هي النخبة او الطبقة التكنوقراطية بغية السيطرة على الدوائر البشرية و التحكم في ادوات بنائها ، و هذا بطبيعة الحال ما يؤكد ظهور المقاومة و انقسامات داخل الجماعات المهنية ، لان العمل في حد ذاته لا يمكن تصنيفه كتعبير عن المكانة الاجتماعية داخل مجال العمل ، لكنه قدرة على التطور و الخلق و الابداع على حد راي الين تورين و ليس للتباهي بالمراكز الاجتماعية و هذا من المفروض ان يكون ، و ينتج عنه احتكار للفعل الاجتماعي و حبسه و توجيهه لصالح هذه الطبقة ( السلطة البشرية او الكلية ) لكن استغلال المسيرين لمناصبهم في ممارسة الضغوطات يؤدي الى انتشار الاحباط بين العمال و قواعد جديدة للعب الاجتماعي بالمؤسسة من اجل اعادة انتاج الية للبنية عبر محتوى صراعي لان الفرد العامل بالمؤسسة المدروسة لا يستوعب و لا يتقبل باي حال من الاحوال حالة الخضوع و الرضوخ التي تمارسها عليه البنية التنظيمية بثقافتها و مبادئها و قراراتها ( طبقة



المسيرين ) لان الفرد العامل في الاخير ليس بالة مبرجة لأهداف و مصالح المؤسسة على حساب اهدافه و مصالحه الشخصية . و بالتالي فالفرد هنا هو ذات واعية قادرة على توحيه و تكييف الثقافة التنظيمية وفقا لأهدافها و مصالحها ، و ليست نقيضة بطبيعة الحال للأهداف العامة للمؤسسة ، لكن في مقابل ذلك لا يجب ابدا انكار الذات و رميها طي النسيان و الجماد .

**جدول رقم 33: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن مدى اختلاف**

**وجهات نظرهم في العمل مع ما هو موجود بالمؤسسة**

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,657	4,00	3,57	56+	15.1%	%15,1	13	محايد	هناك اختلاف كبير بين وجهة نظري في العمل و ما هو موجود في المؤسسة
				24.4%	%3,5	3	غير موافق بشدة	
					%20,9	18	غير موافق	
				%60.4	%30,2	26	موافق	
					%30,2	26	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	
			موجب					

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

**البند : هناك اختلاف كبير بين وجهة نظري في العمل و ما هو موجود في المؤسسة**

الموجب	الحياد	السالب
$26=(1+)\times 26$	$0=(0)\times 13$	$18--=(1-)\times 18$
+		+
$54=(2+)\times 26$		$6-=(2-)\times 3$
$80=54+26$	0	$-(18)-$
		$(24)--=(6$
$56=(24-)+(0)+80$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

بتبين لنا من خلال هذين الجدولين ان نسبة الموافقة على ان هناك اختلاف كبير بين ما هو موجود بالمؤسسة و وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تبدو كبيرة حيث بلغت حوالي ( 60.4%) مقسّمة على ( 30.2%) يوافقون على انه يوجد اختلاف و (30.2%) من الموظفين كذلك يوافقون و بشدة هذا الاتجاه او الراي ، اي ان نسبة الموافقة فاقت (60%)، اما الفئة الغير موافقة فنجدها تبلغ (24.4%) مقسمة على ( 20.9%) من الموظفين الذين اختاروا غير موافق و ( 3.5%) ممن كان رايهم غير موافق بشدة على وجود اختلاف في وجهة نظرهم عما هو موجود بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ثم تأتي الفئة المحايدة و التي قد بلغت حوالي ( 15.1%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و المقدرة ب 86 وحدة بحث ، و عليه فإننا نلاحظ ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة موجب .

حيث يعد الاختلاف الكبير الذي قد لاحظناه بين وجهات نظر العمال بين ما تطرحه ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يمكن ان نسميه من الناحية السوسولوجية بتصادم الاستراتيجيات و التي قد تكلم عنا ( ميشال كروزيه ) نتيجة اختلاف الاهداف و المصالح ،

او تصادم الهويات كما تكلم رونو سان سوليو ، و هذا قد يولد الغل و الكراهية و الحقد داخل المنظمة مما يؤثر سلبا على المؤسسة بصفة عامة و على الفرد خاصة ( انعدام الامن النفسي و الانتماء الاجتماعي داخل مجال العمل ) و هذا الامر سيولد الصراع او الاغتراب الهوياتي للعمل في خضم هذا التنظيم البيروقراطي الذي تفرضه المؤسسة المدروسة بثقافتها وما تلقنه لأفرادها التابعين لها ، و عليه فان هذا التنافر الذي لاحظناه بين النموذج الثقافي الذي تبناه هذه المؤسسة و بين ما يحمله عمالها من استعدادات و خبرات يوضح لنا ان هناك هوة واسعة في مستوى التلقين و الانسجام و ( التنشئة الاجتماعية ) و بالتالي احتمال حدوث انقسامات و صراعات داخلية ، و عدم انتاج هوية مهنية للعامل ، باعتبار انه مازال متشبع بهويته الاجتماعية الاصلية ، التي اتي بها من خارج هذا الحقل التنظيمي . يعنى وجود حالات اغتراب اجتماعي كبيرة بالمؤسسة و طبعا هذا ليس في صالح فئة المسيرين الذي يحاولون الحفاظ على النمط القائم في عملية التمركز و السلطة و اتخاذ القرارات لان هذا سيمس من مصالحهم الشخصية ، و يعتم مكائتهم الاجتماعية بالهرم التنظيمي و الاداري من خلال ( امكانية حدوث انقلاب ضد الوضع السائد ، او ما اطلق عليه بورديو التدخل ضد الاستراتيجية ، و ما سماه الين تورين بالتدخل ضد النموذج ) .

جدول رقم 34 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن تعرض العامل الذي

يخرج عن قيم و معايير المؤسسة لعقوبات

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المتوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المتوية	النسبة المتوية الجزئية			
,654	4,00	3,85	77+ ↙	9.3	%9,3	8	محايد	هناك
				14%	%1,2	1	غير موافق بشدة	عقوبات للعامل الذي
					%12,8	11	غير موافق	يخرج عن قيم
				76.7%	%48,8	42	موافق	المنظمة و
					%27,9	24	موافق بشدة	معاييرها
				100%	%100	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج spss

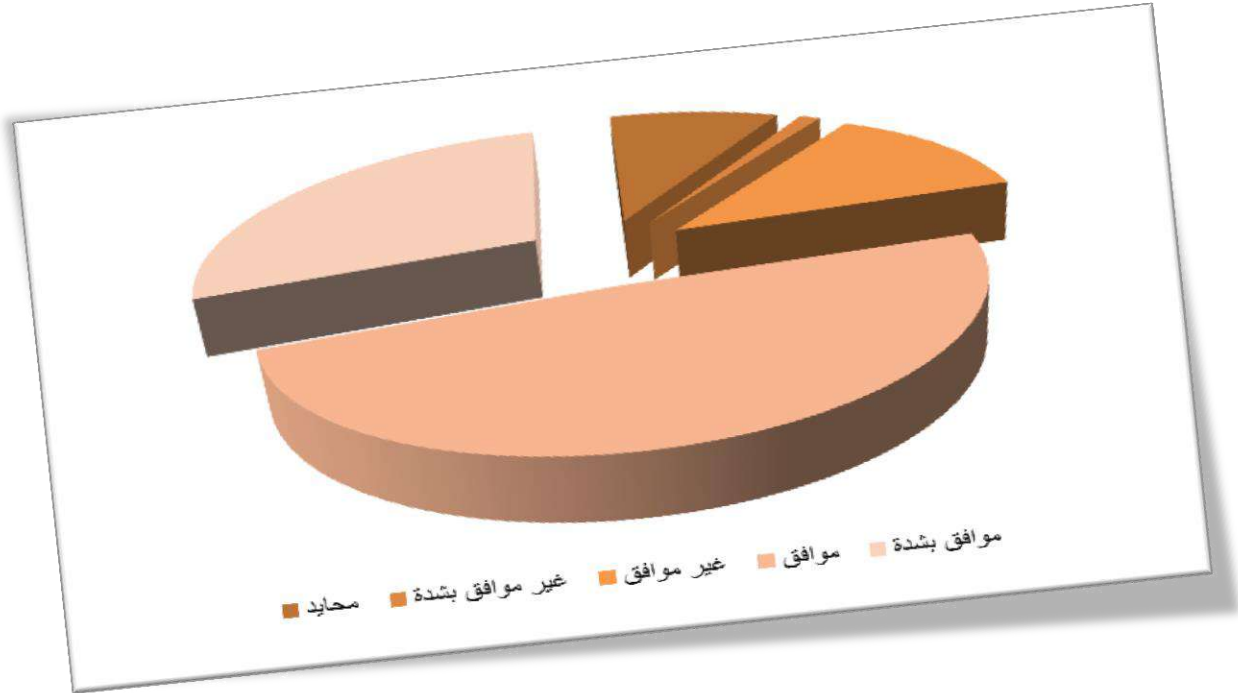
البند : هناك عقوبات للعامل الذي يخرج عن قيم المنظمة و معاييرها

الموجب	الحياد	السالب
$42=(1+)\times 42$	$0= (0)\times 83$	$11-=(1-)\times 11$
+		+
$48=(2+)\times 24$		$2- =(2-)\times 1$
$90=48+42$	0	$-)+(11)-$
		$(13 )-=(2$
$77+ =(13 -)+(0)+90$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يبين لنا ان اغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون على أنهم يتعرضون لعقوبات عند اخلاهم بالقيم و المعايير التي تفرضها المؤسسة حي بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة حوالي ( 76.7% ) مقسمين على ( 48.8% ) ممن اجابوا بموافق ، ثم تليها نسبة ( 27.9% ) من الموظفين الذين يوافقون و بشدة على هذه العبارة و بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة فقد بلغت هي الاخرى حوالي ( 14% ) موزعة بين ( 12.8% ) من الموظفين بالمؤسسة لا يوافقون على ان المؤسسة تعاقبهم عند خروجهم عن النمط العام للقيم و المعايير بالمؤسسة ، و ( 1.2% ) من الموظفين الذين لا يوافقون بشدة من المجموع الكلي لعينة البحث، اما بالنسبة للفئة المحايدة في ابداء رايها حول هذه العبارة فقد مثلت ( 9.3% ) و هي اخر نسبة ، و بالتالي فإننا نلاحظ ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط نحو هذه العبارة هو موجب.

شكل رقم 44: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن تعرض العامل الذي يخرج عن قيم و معايير المؤسسة لعقوبات



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

ومنه نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حقيقة تحاول فرض عقوبات و تلزم مفوضيها على الانصهار ضمن ما تطرحه ، أي انها تمارس الضغط و الاكراه بطريقة الية مستبعدة بذلك بتوجهات الذات البشرية و التي تعتبر في الاصل نتاجا لها ، و لذا فانه عنف رمزي يصيب نفسية الموظف و يضعف فيه قدرات الخلق و الابداع و تخلق لديه التبعية المشبوهة ، ان لم نقل انها تقتل فيه روح التدخل ضد هذه الاستراتيجية من اجل شرعنة وجوده الاجتماعي و الثقافي بالمؤسسة بطريقة قد يمررها من خلال ممارساته و علاقاته الاجتماعية و التي قد تحمل في طياتها بذور التغيير من اجل تحقيق مسلمة التغيير .

**جدول رقم 35 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول تعرض العامل**

**لعقوبات عند تأخره عن عمله**

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية مجموع النسب المئوية			
,653	4,00	3,88	67+ ↙	4.7%	%4,7	4	محايد	يتعرض العامل لعقوبات عند تأخره عن العمل
				19.8%	%7,0	6	غير موافق بشدة	
					%12,8	11	غير موافق	
				75.6%	%46,5	40	موافق	
					%29,1	25	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	
			موجب					

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات برنامج spss

البند : يتعرض العامل لعقوبات عند تأخره عن العمل

الموجب	الحياد	السالب
$40=(1+)\times 40$	$0=(0)\times 4$	$11-=(1-)\times 11$
+		+
$50=(2+)\times 25$		$12-=(2-)\times 6$
$90=50+40$	0	$12-)+(11)-$
		$(23)-=($
$67+ =(23 -)+(0)+90$		

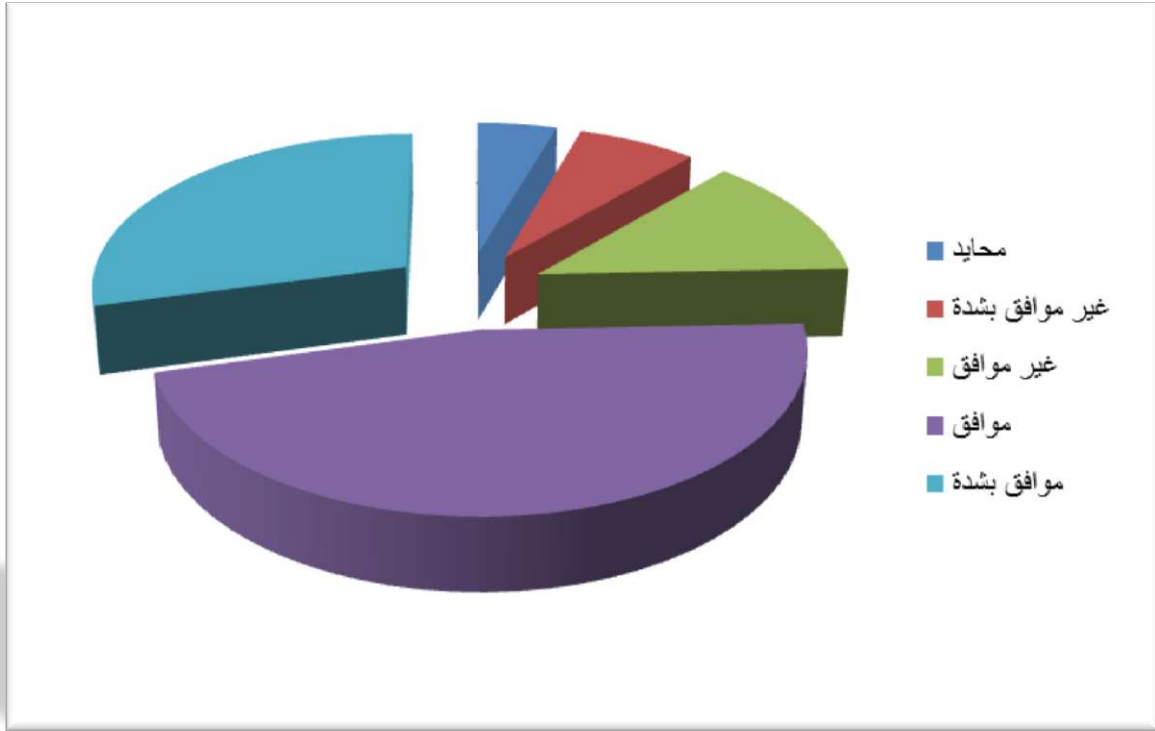
المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال هذا الجدولين و اللذان يبينان اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مدى تعرضهم لعقوبات عند تأخرهم عن مكان العمل ، حيث ان نسبة الموافقة بلغت حوالي ( 75.6% ) مقسمة على (46.5%) من الموظفين الذين يوافقون على هذه العبارة و يقرون بتعرضهم لعقوبات و ( 29.1% ) من الموظفين الذين يوافقون بشدة على ذلك ، ثم تأتي بعد ذلك نسبة العمال الغير موافقون و نجد نسبتهم حوالي ( 19.8% ) موزعين على ( 12.8% ) اجابوا بغير موافق و حوالي ( 7% ) غير موافق بشدة ، اما فئة الموظفين الذين اختاروا الحياد في ابداء اتجاههم نحو هذه العبارة فقد تراوحت نسبتهم حوالي ( 4.7% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و المقدرة ب 86 وحدة دراسة ، ومنه نلاحظ ان نسبة الموافقة على هذه العبارة اكبر بكثير من نسبة الرفض او عدم الموافقة ، و بالتالي فان الاتجاه العام حول هذه العبارة كان موجب .



شكل رقم 45: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول تعرض العامل

لعقوبات عند تأخره عن عمله



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

اي ان هذا الحقل التنظيمي يضيفي ترسباته الثقافية على تلك الممارسات الاجتماعية و يلزم موظفي و عمال مؤسسة اتصالات الجزائر على الاعتراف بها و شرعتها من خلال فرض العقوبات مهما كان نوعها على العمال ، و هذا ما قد ينبت بوادر صراع حقيقي خفي و الي بين ما تفرضه هذه المؤسسة و بين محتوى التشكلات الاجتماعية و الثقافية بهذه المؤسسة .

جدول رقم 36 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول امكانية التقليل

من ساعات العمل و الراتب الشهري على حد سواء حسب الجنس

المجموع	تقبل ان يقلص الحجم الساعي لعملك و ينقص من راتبك الشهري					البنود
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	
60 100%	3 5.0%	15 25.0%	16 26.7%	16 26.7%	10 16.7%	ذكر
26 100%	5 19.2%	4 15.4%	6 23.1%	8 30.8%	3 11.5%	انثى
86 100%	8 9.3%	19 22.1%	22 25.6%	24 27.9%	13 15.1%	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

تبين من خلال هذا الجدول ان عدد الذكور بلغ 60 وحدة بحث من المجموع الكلي لعينة الدراسة تختلف اتجاهاتهم و آراؤهم حول مدى امكانية تقليل الحجم الساعي في العمل شريطة الانقاص من الراتب الشهري ، حيث نجد ان معظمهم لا يوافقون على هذه الفكرة فقد تنوعت الاجابات بين (26.7%) لا يوافقون و (26.7%) لا يوافقون بشدة ، ثم تأتي نسبة (25%) يوافقون ، و (16.7%) هم الفئة التي اختارت الحياد في الاجابة على هذه العبارة ، و اخيرا تأتي فئة الموظفين الذين يوافقون بشدة و هي نسبة ضعيفة جدا و قد مثلت (5%) من المجموع الكلي للذكور بمؤسسة اتصالات الجزائر ، اما بالنسبة للإناث فقد بلغ عددهم 26 وحدة بحث من المجموع الكلي للعينة و التي بلغت 86 وحدة بحث ، حيث ان اراء الاناث كذلك تختلف حول هذه العبارة ، فنجد مثلا ان نسبة (30.8%) لا توافقن

بشدة على تقليص الحجم الساعي في العمل مع انقاص المرتب الشهري ، ثم تأتي نسبة ( 1.23% ) لا توافقن كذلك، ثم ( 19.2% ) من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط توافقن بشدة و ( 15.4% ) توافقن ، اما الموظفين اللائي اخترن الحياد تجاه هذه العبارة فقد بلغت نسبتهم حوالي ( 11.5% ) من المجموع الكلي لموظفات مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و عليه فان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو سالب كما هو موضح في الجدول التالي:

البند : تقبل ان يقلص الحجم الساعي لعملك و ينقص من راتبك الشهري									الاتجاه العام
انـــــــثى				ذكـــــــر				سالـب	
المجموع العام	الاتجاه	السالـب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السالـب	الحياد	الموجب	(29-)
-	سالـب	$(-)\times 6$	$\times 3$	$(+)\times 4$	سالـب	$(-)\times 16$	$\times 10$	$(1+)\times 15$	
$+27$		$= (1$	$= (0)$	$4 = (1$		$- = (1$	$= (0)$	$15 =$	
$(2-$		$6-$		$(+)\times 5$		$16$	$0$	$(2+)\times 3$	
$29=-$		$-)\times 8$		$(2$		$(-)\times 16$		$6 =$	
		$-- (2$		$10 =$		$-- (2$	$0$	$=6+15$	
		$16$		$10+4$		$32$		$21$	
				$14 =$		$-)$			
						$-)+(16$			
						$- = (32$			
						$48$			
		$= (16- ) + (0) + 14$				$27- = (48-) + (0)+21$			المجموع
				$2-$					

المصدر : من اعداد الباحثة

و بالتالي فان قيمة استهلاك الوقت بهذه المؤسسة تبدو وكأنها تمارس نوعا من الضغط الاجتماعي و الثقافي و النفسي و المادي على العمال و الذين يرون من جهنهم انهم يعامون كثرة العمل و طول ساعات العمل من جهة ، الا انهم لا يقبلون ان يقلص من راتبهم الشهري ، و هذا يفسر لنا ان القيمة الثقافية و المادية لكيفية استهلاك الوقت لا تتوافقان ، ان لم نقل ان هذه الثقافة تمارس نوعا من العنف الرمزي ضد العامل سواء الاناث او الكور دون مراعاة الجواني النفسية و الاجتماعية و قدرات التحمل لهم ، و هذا ما يجعل المؤسسة عرضة للعقم في الانتاج الايجابي ( الاجتماعي و الثقافي للفرد و المؤسسة على حد سواء ) و بالتالي الدخول في صراعات و مراوغات من طرف العمال للاعتراف بذواتهم الاجتماعية و الاعتراف باحتياجاتهم بعيدا عن التعامل الميكانيكي و الالي المفروض عليهم .

**جدول رقم 37: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا**

**كانت تربطهم علاقات صداقة حسب نظام توقيت العمل**

المجموع	معظم زملائي في العمل هم اصدقائي						البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	
59 100%	18 30.5%	20 33.9%	9 15.3%	3 5.1%	9 15.3%	العمل بنظام الدوامين	نظام العمل
27 100%	8 29.6%	6 22.2%	9 33.3%	0 0.0%	4 14.8%	العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )	
86 100%	26 30.2%	26 30.2%	18 20.9%	3 3.5%	13 15.1%	المجموع	

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

يتضح لنا من خلال هذا الجدول معظم موظفي الدوامين باليوم الواحد بمؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون و يوافقون بشدة على ان العلاقة التي تربطهم هي علاقة صداقة حيث مثلت نسبة الموافقة اكبر نسبة مقسمة على (33.9%) ممن اجابوا بموافق و (30.5%) ممن اجابوا بموافق بشدة ، اما الذين اجابوا بغير موافق فقد كانت (15.3%) و (5.1%) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت (15.3%)

اما موظفي الدوام الواحد باليوم فقد كانت اكبر من سابقتها حيث ان نسبة كبيرة من الموظفين اكدوا انهم تربطهم علاقة الصداقة ببعضهم البعض ، حيث ان الموافقة مثلت ( 29.6%) و الموافقة بشدة ( 22.2%) هي الاخرى اما نسبة عدم الموافقة فقد كانت غير كبيرة ف (33.3%) مثلت اتجاه غير موافق و ( 3.5%) غير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 14.8%) ، و عموما فان الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان موجبا كما هو موضح في الجدول اللاحق .

و عليه فان وجود علاقات التضامن في مجال العمل خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد يبرهن لنا ان هناك قيمة اخلاقية يتبناها الموظفون ، و هي وجود نوع من السلوكيات و الافعال الواعية في طريقهم لخلق استراتيجية و مكان داخل الجماعة لكي ينال قدر من الاحترام و الاعتراف الاجتماعي من بقية افراد المؤسسة ، و تكوين علاقات اجتماعية تعمل على مساعدتهم للحفاظ على اوضاعهم الاجتماعية او الحصول على اوضاع افضل منها ، و بالتالي خدمة مصالحهم الشخصية وهذا ما لوحظ لدى موظفي الدوام الواحد بصورة اكبر و عليه فان موظفي الدوامين هم الاكثر عرضة للتشنجات في العلاقة الاجتماعية داخل مجال العمل ، لان توقيت العمل هو الذي جعل منهم سيتدمجون و ينتجون تلك العلاقة الاجتماعية لانهم يتقابلون طوال اليوم ظن و بالتالي فهم مضطرون لتبني هذا النوع من اللعب الاستراتيجي للحصول على المكانة الاجتماعية .

البند : معظم زملائي في العمل هم اصدقائي حسب نظام ادارة توقيت العمل									الاتجاه العام
العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )					العمل بنظام الدوامين				(54)
المجموع العام	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	موجب
+41	موجب	-)×9	×4	(+)×6	موجب	(1-)×9	×9	(1+)×20	
= 13	(13)	= (1	= (0)	6 =(1	(41)	9- =	= (0)	20 =	
45		-) ×0	0	(+)×8		-) ×3	0	(2+)×18	
		0= (2		= (2		- = (2		36 =	
		9-		16		6		36+20	
		= 0+		16+6		+ (9-		56=	
		9-		22=		= (6 -		15-	
		= (9 -) + (0) + 22			41 = ( 15- ) + (0) + 56				المجموع
		13							

المصدر : من اعداد الباحثة



جدول رقم 38 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول كثرة العمل و تأثيرها على العطاء الوظيفي للعمال حسب نظام توقيت العمل

المجموع	تعتقد ان كثرة العمل بالمؤسسة التي تعمل بها تنقص من العطاء الوظيفي للفرد العامل						البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	
59 100%	19 32.2%	13 22%	12 20.3%	7 11.9%	8 13.6%	العمل بنظام الدوامين	نظام العمل
27 100%	6 22.2%	12 44.4%	3 11.1%	2 7.4%	4 14.8%	العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )	
86 100%	25 29.1%	25 29.1%	15 17.4%	9 10.5%	12 14%	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

حيث تبين من خلال هذا الجدول ان نسبة (32.2%) من مجموع موظفي الدوامين باليوم الواحد بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الذين يبلغ عددهم 59 وحدة بحث يوافقون بشدة على ان كثرة العمل بالمؤسسة التي يعملون بها تنقص من عطائهم الوظيفي ، اضافة الى (22%) من المبحوثين يوافقون كذلك على هاته العبارة ، اما الفئة الغير موافقة فنجد

20.3% ) ، في حين اننا نجد ( 11.9% ) لا يوافقون بشدة ، اما النسبة المحايدة فقد بلغت نسبة (13.6%) من المجموع الكلي لموظفي الدوامين باليوم الواحد

اما موظفي الدوام الواحد باليوم فهناك ( 44.4% ) من مجموع هذه الفئة يوافقون على ان كثرة العمل بهذه المؤسسة تعتبر سبب في نقص ادائهم الوظيفي بشكل او باخر ، اضافة الى ( 22.2% ) يوافقونهم الراي بشدة ، اما النسبة الموالية فقد كانت الفئة المحايدة و التي بلغت ( 14.8% ) و تليها ( 11.1% ) ممن هم غير موافقين ، اما النسبة الاخيرة فقد كانت تمثل الفئة التي ترفض او لا توافق بشدة على هذه العبارة و قد بلغت نسبتهم حوالي ( 7.4% ) من المجموع الكلي لموظفي الدوام الواحد باليوم بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و عموما فان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موجب، و عليه فان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موضح كما هو موضح في الجدول اللاحق :

و بالتالي فان هذه المؤسسة تفرض نمطا معين في طريقة استغلال الوقت و التي سببت نوعا من الضغط و الارهاق لدى مفوضيها ، و هو الامر الذي بالإمكان ان يدفع بهم الى ممارسات تتعارض مع البنية التنظيمية كإحداث انواع من الفوضى الرمزية و التأخر و الغيابات الغير مبررة ، و هذا بطبيعة الحال سيخلق نوعا من الصراع الثقافي بين ممارسات الموظفين التنظيم العقلاني الصارم للمؤسسة و بالتالي فان ما يفرضه النموذج الثقافي لهذا الحقل التنظيمي من طريقة استغلال الوقت يمكن ان تحدث تصادم بين قدرات الفرد و ما هو مفروض عليه ( تصادم الهويات الفردية مع ثقافة المؤسسة و ما تطرحه ) وهذا ما الح عليه (رونو سان سوليو) عندما حاول دراسة التغيير التنظيمي

البند: تعتقد ان كثرة العمل بالمؤسسة التي تعمل بها تنقص من العطاء الوظيفي للفرد العامل									الاتجاه العام
العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )					العمل بنظام الدوامين				(45+)
المجموع العام	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	
25	(20)	) × 3	+ 4	× 12	موجب	-)×12	×8	(1+)×13	
=20+		= (1-	= (0)	( 1+ )	( 25 )	- = (1	= (0)	13=	
45		3-	0	12 =		12	0	(2+)×19	
		) × 2		) × 6		-) ×7		38 =	
		= (2-		= ( 2+		- = (2		=38+13	
		4-		12		14		51	
				+12					
				=12		) + 12-			
				24		( 14-			
						26- =			
			20 = (4-) + 24				25 = ( 26 - ) + 51		المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة

**جدول رقم 39 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول مدى**

**ابداعهم في مجال العمل حسب نظام توقيت العمل بالمؤسسة**

المجموع	استعمل ابداعاتي و ابتكاراتي الخاصة من اجل تطوير مستوى المؤسسة التي اعمل بها					البند	
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	نظام العمل
59 100%	16 27.1%	29 49.2%	7 11.9%	2 3.4%	5 8,5%	العمل بنظام الدوامين باليوم	
27 100%	7 25.9%	14 51.9%	3 11.1%	0 0.0%	3 11,1%	العمل بنظام الدوام الواحد باليوم ( المناوبة )	
86 100%	23 26.7%	43 50%	10 11.6%	2 2.3%	8 9.3%	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ان معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر سواء ممن يعملون بنظام الدوامين و الذين بلغوا 59 مفردة من المجموع الكلي للعينة ، او الذين يعملون بنظام الدوام الواحد باليوم و الذين يمثلون 27 مفردة يوافقون على استعمال ابداعاتهم و ابتكاراتهم من اجل تطوير مستوى المؤسسة التي يعملون بها ، حيث نجد ان موظفي دوامين باليوم الواحد تنقسم اتجاهاتهم على ( 49.2% ) ممن يوافقون ، ثم تليها مباشرة نسبة (27.1% ) ممن هم يوافقون بشدة ، ثم ( 11.9% ) لا يوافقون على الابداع و الابتكار في مجال العمل ، ثم نسبة ( 8.5% ) لا يوافقون بشدة اما الفئة المحايدة فقد بلغت نسبة ( 8.5% ) من موظفي الدوامين باليوم الواحد ، اما موظفي الدوام الواحد باليوم فقد اختلفت اتجاهاتهم كذلك بين الفئة التي توافق على السعي وراء الابداع و الابتكار في مجال العمل فقد بلغت نسبة ( 51.9% ) ثم تليها ( 25.9% ) ممن يوافقون بشدة ، اما الفئة الغير موافقة فقد بلغت نسبة ( 11.1% ) اضافة الى الفئة المحايدة التي بلغت هي الاخرى نسبة ( 11.1% ) من مجموع موظفي الدوام الواحد باليوم ، و عموما فان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موضح في الجدول التالي:

البند : استعمل ابداعاتي و ابتكاراتي الخاصة من اجل تطوير مستوى المؤسسة التي اعمل بها									الاتجاه العام
العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )				العمل بنظام الدوامين					( + 53 )
المجموع العام	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	↑
+28	موجب	-)×3	×3	)×14	موجب	(1-)×7	×5	1+)×29	
=25	25	= (1	= (0)	= (1+	28	(7-) =	= (0)	29=(	
53		3-	0	14		-) ×2	0	2+)×16	
		-) ×0		+ )×7		(2		32 = (	
		0= (2		= (2		4- =			
		+ 3-		14					
		- = 0		+14					
		3		=14					
				28					
		25= ( 3- ) + 28				28 = (4-)+32			المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة

و بالتالي فان اصرار موظفي هذه المؤسسة على الابداع و الابتكار من اجل تطوير المؤسسة يبرهن لنا انها محاولة منهم لفرض منتجهم الثقافية ( في كيفية تدوير و استهلاك عامل الوقت المفروض عليهم من خلال طريقة معينة تمكنهم بالقيام بأعمال كثيرة في وقت اقصر ) خصوصا لدى موظفي الدوام الواحد باليوم ، و هذا يفسر لنا و وبصورة واضحة ان مساحة الحرية المتاحة لهم هي التي جعلتهم يناورن من اجل الضفر بموقع استراتيجي يمكنهم من التميز من جهة و خلق رأسمال اجتماعي رمزي بالمؤسسة من جهة اخرى يؤهلهم لاحتلال مكانة اجتماعية افضل بالمؤسسة .

2- نتائج الفرضية الاولى حسب النسق المفاهيمي للنموذج النظري في الدراسة:

لقد توصلنا من خلال البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الاولى و التي كان نصها كالآتي :

تعتبر طريقة استغلال الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اهم الامور التي تطرحها المبادئ السوسيوثقافية للمؤسسة محل الدراسة ( الى النتائج التالية :

- ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تحاول فرض نموذج ثقافي معين في طريقة تعاملها مع مفوضيها ، حيث ان تلك القيم التي تتبناها تجعل منها اداة لفرض الهيمنة اللامرئية خصوصا فيما يتعلق بقيمة توقيت العمل وهذا ما توصلنا اليه ( عدم رضى الموظفين عن توقيت العمل ) خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد ، باعتبار ان الوقت قيمة من قيم ثقافة المنظمة ، ممن يجعل الفرد العامل بالمؤسسة يحاول قدر الامكان خلق الجديد من الافكار و الابداع في مجال العمل ، من اجل انهاء مهامه المفروضة عليه و التفرغ للمصالح الشخصية او الراحة ربما ، ان لم نقل ان هذا الابداع الذي تكلم عنه عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يؤشّر في دلالاته عن محاولة إظهار نوع من التميز و التفرد بالمهارات من بطريقة استراتيجية ربما من خلالها يستطيع ان يكون هو الفرض لمنتجاته الثقافية او تطبعاته الاجتماعية و يمررها بصورة لا مرئية و غير مباشرة بصورة ابداع و اجتهاد و امتياز في العمل و هو اكتسبها اصلا من بيئته الغير تنظيمية ( الخارجية ) و ما تلح عليه من احتياجات و متطلبات ربما تترجم مدى مستوى قابليته لنمط معين في كيفية استغلاله و استهلاكه للوقت بالمؤسسة ، و بالتالي فان قيمة الوقت في حد ذاتها ما هي الا صورة من الصور الكثيرة العاكسة لنمط ثقافي معين تتشعب به مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و غيرها من باقي المؤسسات الاخرى

- ان كثرة الانشطة و المهام بالمؤسسة محل الدراسة و ادراجها في اوقات ربما تكون فيها نسبة العطاء ضعيفة ، او درجة القابلية للعمل غير ملائمة تعكس الصورة السلبية للموظف الذي يظهر في هذه الحالة الكثير من التذمر بسبب عدم احترام قدراته و طاقاته المحدودة ، هذا الامر يمكن ان يعود بالسلب كذلك على المؤسسة و يظهر ذلك في كثرة الغيابات و التمارض و المراوغة و عدم اتقان العمل و عدم التركيز بسبب الارهاق ة التعب ، كلها امور من شأنها ان تخلق نوعا من التصادم بين المصالح الشخصية و المصلحة العامة ، و نشوب صراعات خفية و علنية بين المفوض الاجتماعي بالمؤسسة و النظام الاجتماعي و التنظيمي المنتمي اليه ، و هذا ما يعرف بتصادم الهويات و الاغتراب الاجتماعي و المهني من جراء عدم تمازج و ذوبان الهويات الفردية ضمن هوية او ثقافة المؤسسة ، و بالتالي عجز المؤسسة على تشكيل هوية مهنية خاصة بما لتلقنها لمفوضيها ، ومنه الدوران في حلقة مفرغة عقيمة الانتاج على حد راي رونو سان سوليو باعتبار ان المؤسسة هي فضاء لتشكل و تغيير الهويات المهنية و خلق هوية اجتماعية يتأسس انتماؤها وفقا لثقافة المؤسسة .
- كما توصلنا كذلك ان طبيعة العلاقة الاجتماعية داخل هذا الحقل التنظيمي ما هي الا صورة عاكسة لنمط ثقافي متشعب باختلاف الاستراتيجيات الاجتماعية لان المؤسسة في حد ذاتها ليست مجرد نتيجة لأفعال او احداث منفصلة عن بعضها البعض على حد تعبير الين تورين في كلامه عن النموذج الثقافي بل هي مجموعة افعال تنتج عناصر البقاء للبنية الاجتماعية و التنظيمية ، و التي من خلالها تتم اعادة انتاج ثقافة المؤسسة و المرتبطة اساسا بوعي الافراد ، او المفوض الاجتماعي التابع لها ، حيث ان طريقة احتواء هذه الثقافة لتلك الافعال الاجتماعية هي في النهاية التي تترجم سلوك الفاعلين في المنظمة ، لأننا لاحظنا ام مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط كباقي المؤسسات الاخرى تسير وفق نمط تسير معين من اجل



الاستثمار الامثل لقدراتها و مواردها و طاقاتها بما فيها مورد الوقت و طريقة استهلاكه و استغلاله ، حيث ان موظف الدوام الواحد باليوم استطاع ان يشكل علاقات اجتماعية ايجابية ، كما ان فكرة استدماجهم لقيم المؤسسة لم تكن بالأمر العسير مقارنة مع موظفي الدوامين باليوم الواحد ، و هذا ما خلق نوعا من التأقلم و الانصهار في الجو العام للمؤسسة ، و هذا ما لم نلمسه لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد باعتبار انهم لم يكونوا ابدا واقعيين في علاقاتهم ببعضهم البعض و بالمؤسسة نظرا للاحتكاك الدائم المشحون بالتعب و الضغط و الاكراه و القيد الذي تمليه عليهم هذه المؤسسة و صرامتها في مسالة الوقت الملقى بالعمال ، حيث تجدهم يحاولون التأقلم مع الوضع ( نظام الدوامين باليوم الواحد ) بالرغم من عدم ملائمتهم من جهة ، و من جهة اخرى لاحظنا انهم يحاولون ابداء رفضهم لطريقة استهلاك الوقت خصوصا في الفترة المسائية نتيجة لعقمها الانتاجي و هذا ما قد توصلت اليه الباحثة من خلال الزيارات الميدانية المتكررة و المقابلات مع عمال و موظفي المؤسسة ، اضافة الى الملاحظة الدقيقة و المقننة لتصرفات و ممارسات العمال و الموظفين في الفترة المسائية ، ضف الى ذلك تصريح العمال بشعورهم حول استنزاف هذا التوقيت لقدراتهم من جهة و لقدرات المؤسسة من جهة اخرى ، حيث ان الطاقات الاقتصادية تهدر بدون انتاجية عالية كاستهلاك الكهرباء ( الحواسيب و الاضواء و غيرها من الاجهزة الكهربائية ) في حين تجد العامل يتصفح الجرائد او يحتسي القهوة و يتجول عبر الالعاب الالكترونية و صفحات التواصل الاجتماعي او يجري مكالمات هاتفية باستعمال هاتف العمل عكس الفترة الصباحية المليئة بالجد و العمل و النشاط ، هذا ما قد صرح به في المقابلات التي اجرتها الباحثة مع رؤساء الاقسام و الدوائر لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، و بالتالي يمكن ان نقول ان هؤلاء الموظفين يعملون ضمن هذا النموذج الثقافي و في الوقت نفسه يتدخلون ضده لرفضهم له و عدم اقتناعهم بها

نظرا لعجزه في تلبية راحته و احتياجاتهم و متطلباتهم ، و بالتالي فان هذا التدخل الغير مباشر هو في الحقيقة محاولة منهم لكسر الروتين و الراحة من العمل و هذا يدخل ضمن تحقيق مصالحهم و مطالبهم وهذا ما قد رصدناه من خلال الدراسة الميدانية حيث ان العديد من الموظفين ابدو بتصريحاتهم الواضحة و الصريحة بعدم عملهم بطريقة فاعلة في الفترة المسائية حيث انهم يبقون في المكاتب يتبادلون اطراف الحديث مع احتساء القهوة و الشاي ، لكنهم يأخذون عملهم الى المنزل ليكملوه في الليل ، او يأتون في الليل لمكان العمل اين يكون الهدوء و يتكون الرغبة في العمل خصوصا منهم من يسكنون بالقرب من مكان العمل لان في فترة ما بعد الظهيرة يعامون الخمول و التعب و الملل خصوصا لدى فئة المسيرين

● و توصلنا كذلك ان ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة و بالأغواط على وجه التحديد تحاول ممارسة نوعا من الاكراه بفرض توقيت نظام الدوامين بالمؤسسة ، و هذا ما يجعل العامل يتخذ موقفا دفاعيا او تمرديا على ما هو مفروض عليه و هذا ما لمسناه في تصرفات الموظفين خصوصا في المساء التي تترجم تمرد الموظفين ، و هذا ما قد سماه **الين تورين** بالسلوك الجماعي الدفاعي ، حيث ان عدم انجاز المهام في اوقاتها و اخذ الاعمال الى المنزل ، اضافة للعب بالحاسوب و جميع الممارسات المذكورة سالفها يمكن ان تفسر من الناحية السوسيولوجية كنوع من التمرد على البنية ككل في شكل افعال اجتماعية تبدو في ظاهرة انها من دون معنى لكنها في حقيقة الامر هي افعال اجتماعية واعية لها دلالات و معاني سوسيولوجية من شأنها تحديد مصير البنية الثقافية و التنظيمية للمؤسسة ، لأنها افعال تترجم رفض الاكراهات ، باعتبار ان الفعل الاجتماعي لا يتخذ معناه الحقيقي ا في علاقته مع البنية ، و بالتالي تبلور ظهور حركات اجتماعية فتيّة قابلة للهيجان داخل المؤسسة نتيجة لصعوبة تقبل و اندماج موظف الدوامين باليوم الواح لهذه الثقافة التنظيمية ، خصوصا ان معظم

العاملين يرفضون التقليل من رواتبهم الشهرية مع التقليل من الحجم الساعي ، و هذا يدل على مدى اكراههم على الحجم الساعي و التوقيت المبرمج للعمل بغض النظر عن مدى انتاجيته من جهة و من جهة اخرى نستنتج ان الجانب المادي استخدم كوسيلة للضغط و الالتزام بالالتزام لهذا النمط المعين لاستهلاك و تدوير مورد الوقت لان اجز موظف مؤسسة اتصالات الجزائر اكثر من كثير من اجور باقي المؤسسات الاخرى و ذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة ( اقتصادي تجاري خدماتي ) ، لذلك فقد صرح بعض العمال خصوصا موظفي الدوامين باليوم الواحد انهم يقيسون ضراهم عن عملهم من خلال التزامهم بالحضور اكثر من الجهد المقدم للمؤسسة .

● ان طريقة تعامل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مع عمالها فيما يخص مسألة توقيت العمل يتميز بالصرامة و الانضباط و هذا فعل ما يميز كل التنظيمات الرسمية العقلانية ، و هذا امر صحيح ايجابي الى حد بعيد على العموم ، لكن طريقة الاكراه و الضغوطات التي يتعرض لها موظف الدوامين باليوم الواحد من جراء ذلك يجعلنا نلاحظ شعوره بالبرمجة الالية من خلال ممارساته التي توحى و كانه مجرد من ذاته الفاعلة ، باعتبار ان اوقات العمل المكثفة بالتعب و الارهاق و الضغط الذي تمارسه هذه البنية الثقافية التنظيمية عليه و تجعل منه مغتربا و ادراكه باستنزاف لقدراته و اقاته ، لذلك فان البنية الثقافية لمؤسسة اتصالات الجزائر تحمل في طياتها بذور اعادة انتاج مقومات الانتاج و هم الذوات الاجتماعية الفاعلة بها و الراضة لها في الوقت نفسه على حد راي الين تورين ( التدخل ضد النموذج ) ، لان هناك مجموعة من الافعال الاجتماعية ذات المعنى الواضح للمتمتعن ( كحضور الموظف دون الانتاج او حضوره للإمضاء بحضور الحضور ثم الهرب من مكان العمل ، التمارض ، الكسل خصوصا في الفترة المسائية ، اخذ العمل الى الإنجازه في البيت ، تبادل اطراف الحديث و الحكايات خصوصا في

المساء و لموظفي الدوامين باليوم الواحد وهذا ما قد لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة محل الدراسة ، و كذلك الانشغال بصفحات التواصل الاجتماعي و التهرب من المسؤوليات ..... و غيرها من الافعال المضرة بمستوى المؤسسة ) ، حيث ان كل هذه الافعال تبدو في ظاهرها عادية و روتينية ، لكن في باطنها تحمل معاني كثيرة اهمها الرفض لما هو كائن وهي عبارة عن ردة فعال ربما لشعور الموظف لاستنزاف الطاقات ، كما انها من المنظور السوسولوجي الحديث عمل غير مباشر لإحداث التغيير في قيم و معايير الحياة الثقافية و الاجتماعية للمؤسسة بما في ذلك ثقافة استهلاك و استغلال اوقات العمل لكن بطريقة غير مباشرة ، لأنه وكما لاحظنا ان العامل يتعرض لعقوبات صارمة كالطرد و اختزال الاجر و حرمانه من المكافآت و التحفيزات عند خروجه العلني عن قيم المنظمة بالرغم من انه نتاج لها بطريقة ما ، لان سلوكه و تصرفاته ما هي الا نتيجة لتشبعه بقيم المؤسسة لأنه في النهاية ثقافة المؤسسة هي موجه للسلوك على حد راي رون سان سوليو في حديثه عن ثقافة المنظمة ، حيث ان هذه السلطة الرمزية المتمثلة في فرض قانون الدوامين و التي تفرضها ثقافة مؤسسة اتصالات الجزائر على مجموعة من الموظفين ( موظفي الدوامين كالمديرية العملية لاتصالات الجزائر مثلا ) لم تفرض بلغة الفرض و الهيمنة ، و انما بطريقة التواري و الاختفاء ، و لان موظف الدوامين باليوم الواحد يبدو و كانه مستسلم بدرجة كبيرة و لا يجرؤ على البوح بالرفض لانه اصلا لا يعترف في داخله بانها سلطة و عنف رمزي يمارس عليه ، و بالتالي فهو متواطئ الى حد بعيد مع ما تمليه عليه ثقافة المؤسسة حيث يقول بيار بورديو في هذا الصدد من كتابه السلطة و الرمز ( ان السلطة الرمزية هي سلطة لا مرئية و لا يمكن ان تمارس الا بتواطؤ اولئك الذين يأبون الاعتراف بانهم خاضعون لها بل و يمارسونها ) على اساس انها شرعية و معقولة الى حد بعيد ، الا ان هذا لا ينفي ابدا شعوره عمال و موظفي

مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بنوع من الوعي و مع مرور الوقت او مبر مراحل من تاريخ المؤسسة سيحدث الرفض لما هو كائن و بالتالي التدخل ضد هذا النموذج الثقافي للبنية الاجتماعية و التنظيمية ( التدخل ضد النموذج ) عبر الوقت او مراحل التاريخ كما اوضح الاين تورين في نظريته حول النموذج الثقافي و التاريخانية، و هذا ما جعله هو و رونو سان سولويو و ميشال كروزيه يختلفون فيه مع بيار بورديو الذي وضع العامل او الموظف موضع الخضوع للهيمنة و أي محاولة منه لرفض هذه الهيمنة سيقصيه خارج اللعبة بالطرده و يرفضه الحقل التنظيمي خارجا ، الا ان السوسيولوجيون السابق ذكره لا يقصون العامل خارج اللعبة بل منحوه فرصة التغيير و اثبات الذات ، لان هذه المؤسسة و غيرها من المؤسسات الاخرى مهما حاولت السيطرة و ضبط عملها الا ان هناك دائما ثغرات عبر جزء من الحرية النسبية التي تجعل من الفرد مجالا للمناورة و التحرر ضد توقيت العمل الذي تفرضه هذه المؤسسة .

● و عليه يمكن القول ان توقيت العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لم يأتي من فراغ و انما فرضه قانون العمل للدولة الجزائرية ، هذا ما هو ظاهر و معروف ، لكن ما هو باطن و جدير بالملاحظة ان مؤسسة اتصالات الجزائر لها طريقة معينة و خاصة في طريقة لاستغلالها و استثمارها للوقت لأنها تستخدم نظام الدوام الواحد باليوم ( المناوبة ) و نظام الدوامين باليوم ، حيث ان الاول يقتصر على عمال و موظفي الوكالات التجارية و نقاط البيع ، بينما الثاني على المديرية العملية و المراكز التقنية و المفوضية الجهوية .... الخ ، و هذا ما يوضح لنا ان طبيعة نشاط المؤسسة ( تجاري اقتصادي خدماتي ) و هو الذي يفرض هذه الطريقة في ادارة و استغلال الوقت باعتبار انها مؤسسة اقتصادية تعيش في ظل المنافسة الخارجية ، و باعتبار انها قوة اقتصادية في الجزائر و من اهم المؤسسات المدرة للأموال من خلال طرحها للمنتجات الاكثر استهلاكاً في الوقت الحال ( الانترنت ، شبكات الهاتف النقال موبيليس ، بيع

الخطوط الهاتفية ، الاصلاحات التقنية .....الخ) و عليه فان كل هذه الامور تستلزم تبني ثقافة معينة تتميز بالصرامة و الجدية خصوصا مسالة ادارة الوقت باعتباره من اهم الموارد التي تحتل المراتب الاولى من موارد المؤسسة ، و لذلك يمكن ان نخرج بالنتيجة التي تؤكد ان طريقة ادارة توقيت العمل للمؤسسة محل الدراسة ما هو الا نتيجة لما تمليه ثقافي المؤسسة و تطرحه من مبادئ سوسيوثقافية خصوصا في ظل التغيرات التي لاحت بها امواج العولمة و التغيرات الكبيرة الحاصلة في العالم على جميع المستويات .

- كما استنتجنا كذلك ان هنا اختلاف كبير بين وجهات نظر العمال مع ما تطرحه المبادئ السوسيوثقافية لمؤسسة اتصالات الجزائر من قيم و معايير و ضوابط تنظيمية و اجتماعية مختلفة داخل المؤسسة خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد ، و هذا ما يمكن ان نطلق عليه بعدم تمازج الهويات الفردية ضمن الهوية المهنية و قد تكلم عنه ميشال كروزيه نتيجة اختلاف الاستراتيجيات و الاهداف و المصالح ، و بالتالي فان امر كهذا كفيل لخلق كل انواع التنافر الاجتماعي و الثقافي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و هذا ما قد يعود بالسلب على المؤسسة من خلال تدخل الاستراتيجيات الفردية ضد الاستراتيجية العامة من اجل اعادة انتاج مقومات المواءمة الهوياتية بين التنظيم و المفوض الاجتماعي داخل التنظيم ، لان طريقة انتاج هذه المؤسسة لاستراتيجيات استغلال الوقت يبدو و كأنها لا تتوافق و اهداف العامل ، و بالتالي فهو يحمل في سلوكه مقومات اعادة انتاج قيم و المعايير الخاصة بطريقة ادارة الوقت وفقا لما يخدم الاهداف و المصالح المختلفة للعامل ، و هذا ما قد استنتجناه حقا من النتائج الميدانية الخاصة بعبارة مدى انشغال الموظفين بأموهم الشخصية عن الاعمال و المهام الموكلة اليهم ، و بالتالي نستنتج ان ما قلنا حول عبارة **رونو سان سوليو** عن ثقافة المؤسسة ( هي ما يفعله الموظفون و هم بدون رقابة ) حقا يتجسد و بوضوح في

ممارسات الفاعلين بالمؤسسة و انشغالهم بأمور الشخصية و عدم انضباطهم في ظل الحرية النسبية المتاحة بالرغم من درجة التشكيل الدقيقة و الصارمة للبناء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و عليه يكمن القول بان الفرضية الجزئية للدراسة و القائل نصها :

(تعتبر طريقة استغلال الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من اهم الامور التي تطرحها المبادئ السوسيوثقافية للمؤسسة محل الدراسة) قد تحققت .

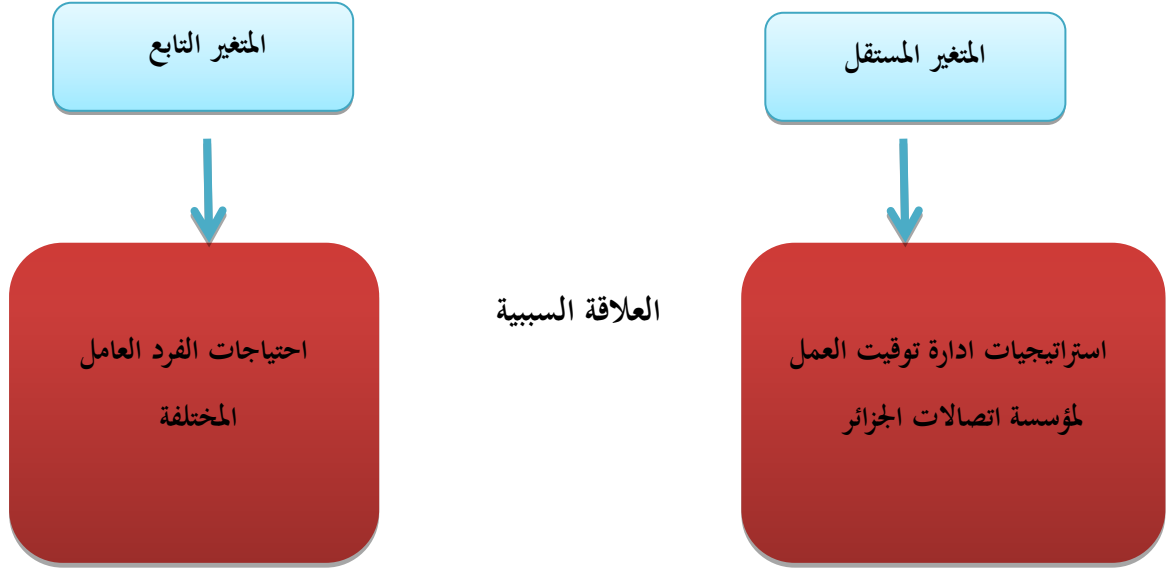
# الفصل الثامن



القراءة الاحصائية و السوسولوجية للفرضية الجزئية الثانية حسب  
النسق المفاهيمي للجانب النظري للدراسة و التي كان نصها كالتالي  
(ان استراتيجيات ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الناتجة عن  
البنية الثقافية للمؤسسة تخلق نوعا من التعارض مع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل  
بالمؤسسة) .

من خلال تفكيك هذه الفرضية يتضح لنا انا تحتوي على متغيرين و هما كالتالي :

**شكل رقم 46 : يوضح متغيرات الفرضية الثانية الجزئية الثانية للدراسة :**

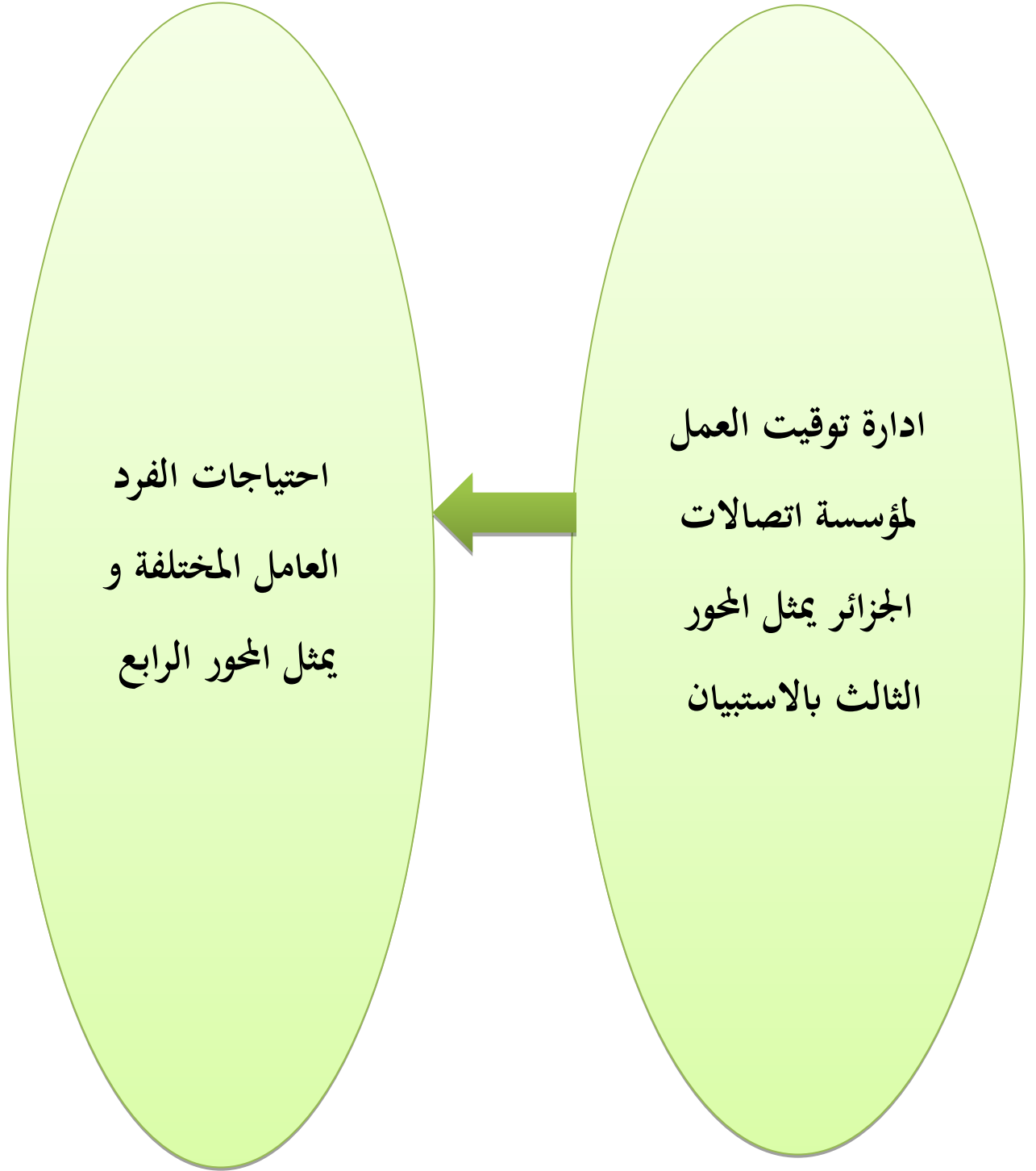


المصدر : من اعداد الباحثة

**شرح الفرضية الجزئية رقم 2 :**

ان عدم توافم توقيت العمل مع احتياجات العامل بالمؤسسة محل الدراسة و ما تفرضه من قانون عمل خصوصا بنظام الدوامين باليوم الواحد ما هو الا نتيجة لثقافة المؤسسة باعتبار ما تمليه و تفرضه على العامل و الموظف و طريقة ممارساته و سلوكياته التنظيمية و الاجتماعية و نمط انجاز مهامه بالمؤسسة ، و بالتالي فان افتراضنا يؤول الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل عام بولاية الاغواط على وجه الخصوص تفرض نمط معين في طريقة استثمارها و استهلاكها للوقت ، اي العمل بطريقة مكثفة و مضغوطة جدا نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة (تجارية ، خدمتية ) يعني بذل جهد اكبر عما هو موجود في باقي المؤسسات الاقتصادية الاخرى ربما من اجل الوصول الى مستوى انتاجية معين و هذا لا يتوافق مع احتياجات و قدرات الفرد العامل باعتباره كائن بشري له قدرات معينة و احتياجات اجتماعية و ثقافية

شكل رقم 47: يوضح العلاقة بين متغيرات الفرضية الثانية و محاور الاستبيان



المصدر : من اعداد الباحثة

جدول رقم 40 : التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع :

العبـارات	N	المتوسط	الوسيط	الانحراف	المجموع
	عدد افراد العينة	الحسابي		المعياري	
هناك تضامن اجتماعي و تعاون في العمل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر	86	3,37	4,00	1,208	290
تغلب الرسمية على العلاقات بين الموظفين داخل العمل	86	3,47	4,00	1,185	298
الكل يحظى بفرص متساوية في الترقية بالمؤسسة التي تعمل بها	86	2,93	3,00	1,104	252
تتشارك مع زملائك في العمل بتبادل الافكار و الانشغالات	86	3,69	4,00	1,043	317
استطعت ان تندمج بسهولة في فريق عمل بمؤسسة اتصالات الجزائر	86	3,76	4,00	,894	323
تستطيع ان تختار فريق عمل تنتمي اليه في عملك	86	3,19	3,00	1,112	274
توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في اهمالك لأسرتك	86	3,73	4,00	1,182	321
توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل	86	3,43	4,00	1,324	295
هناك مشاكل و ضغوطات نفسية تتعرض لها في حياتك بسبب عدم وجود وقت فراغ في حياتك	86	3,79	4,00	1,179	326
تؤثر الضغوط النفسية على ادائك الوظيفي بشكل او باخر	86	3,95	4,00	1,105	340
تفقد القدرة على التركيز و الابداع اثناء عملك بسبب ضغوط العمل	86	4,02	4,00	1,006	346
لا ترغب في ترك وظيفتك حتى ولو انخفض اجرک	86	3,23	3,50	1,299	278
الكل يحظى بفرص متساوية في المكافآت المادية	86	3,05	3,00	1,310	262
تعتبر ان راتبك الشهري الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله	86	3,70	4,00	1,159	318
عدم وجود وقت فراغ لراحتك الشخصية يسبب لك مشاكل صحية	86	3,79	4,00	1,064	326

**المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS**

**جدول رقم 41 : يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الاول و الثاني :**

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع
البعد الاول	15,3023	2,50679	86
البعد الثاني	70,2674	6,28804	86

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

**جدول رقم 42 : يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الثاني و الرابع :**

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع
البعد الثاني	70,2674	6,28804	86
البعد الرابع	53,0930	6,85072	86

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

**جدول رقم 43: يبين العلاقة الترابطية بين المحور الثالث و الرابع ( معامل الارتباط ليرسون ) :**

	البعد الثالث	البعد الرابع
Corrélation de Pearson	1	,363**
البعد الثالث Sig. (bilatérale)		,001
N	86	86
Corrélation de Pearson	,363**	1
البعد الرابع Sig. (bilatérale)	,001	
N	86	86

**المصدر : بناء على مخرجات برنامج spss**

1- التحليل الاحصائي و السوسولوجي لجدول الفرضية الثانية

جدول رقم 44 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان هناك تضامن

اجتماعي و تعاون في العمل بينهم

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية الجزئية	مجموع النسب المئوية			
653	1,208	3,37	+موجب      (21+)	14.0%	%14,0	12	محايد	هناك تضامن اجتماعي و تعاون في العمل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر
				27.1%	%5,8	5	غير موافق بشدة	
						19	غير موافق	
				58.1%	%45,3	39	موافق	
						11	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

**البند : هناك تضامن اجتماعي و تعاون في العمل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر**

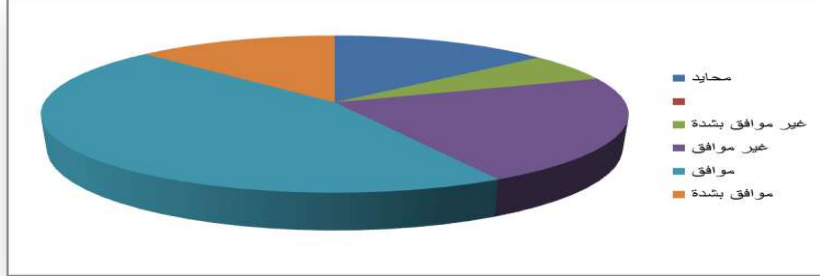
الموجب	الحياد	السالب
$39=(1+)\times 39$	$0=(0)\times 12$	$19-=(1-)\times 19$
+		+
$22=(2+)\times 11$		$10-=(2-)\times 5$
$50=11+39$	0	$10-)+(19)-$
		$(29)-=($
$(21+)= (29 -)+(0)+50$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال الجدولين اعلاه ان نسبة الموافقة على ان هناك تضامن اجتماعي و تعاون في مجال العمل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة حوالي ( 58.1%) مقسمة على ( 45.3%) من الموظفين الذين كانت اجاباتهم بموافق و ( 12.8) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عد الموافقة فقد بلغت هي الاخرى حوالي ( 27.1%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، حيث انقسمت على ( 22.1%) من الموظفين الذي لا يوافقون على وجود علاقات تضامن و تعاون بين عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، و ( 5.8%) ممن يرفضون و بشدة هذه العبارة ، اما نسبة الحياد فقد كانت حوالي ( 14%) من الموظفين الذين اختاروا الحياد في ابداء رأيهم تجاه هذه العبارة ، و عيله نلاحظ من خلال الجدولين السابقين ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول هذه العبارة يبدو ايجابيا كما هو موضح اعلاه .

شكل رقم 48: شكل يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان هناك تضامن اجتماعي و

تعاون في العمل بينهم



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان التضامن الاجتماعي الذي يجب ان يميز العلاقة الاجتماعية في المجال التنظيمي هو الذي قد يفتح قنوات الاتصال و الحوار و ابداء الراي و المشاركة ، الا انه من الواضح ان الاتجاه كان موجبا و النسبة كانت مقبولة ، الا انها لا تكفي لكي يؤدي بالمؤسسة الى مستويات رفيعة من تبادل الخبرات و المعرف المكتسبة و تدعيم التنشئة الاجتماعية و الثقافية للفرد العامل خصوصا في ظل عدم برمجة اوقات معينة خاصة بالعمال باعتبار ان الفرد العامل بالمؤسسة له احتياجاته النفسية و الاجتماعية ، مثل ما له من احتياجات مادية او فيزيولوجية وهذا ما يؤثر حتما على الاداء الوظيفي له في ظل ضغوطات العمل و عدم وجود اوقات شخصية للعامل بالمؤسسة ، لان العلاقات التي تكون على هذا النحو ( الغير مشبعة بصلات التواصل و الترابط ) تكون في غالبها علاقات مليئة بالصراع و المنافسة و يكون سلوك العامل سلوكا استراتيجيا محض لأنه فعل واعى و نابع من اختيارات العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر لان المؤسسة مهما فرضت عليهم قوانين معينة الا ان الفعل الاستراتيجي دائما هو الذي سيحدد الوضعية المهنية للعامل بالمؤسسة المدروسة .



جدول رقم 45: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت

العلاقة التي تربط بينهم هي علاقة رسمية

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية المجموع			
,646	1,208	3,47	+موجب	11.6%	%11,6	10	محايد	تغلب الرسمية على العلاقات بين الموظفين داخل العمل
				36%	%2,3	2	غير موافق بشدة	
					%33,7	29	غير موافق	
				52.4%	%32,6	28	موافق	
					%19,8	17	موافق بشدة	
				100%	%100	86	المجموع	
			(29+)					

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تغلب الرسمية على العلاقات بين الموظفين داخل العمل

الموجب	الحياد	السالب
$28=(1+)\times 28$	$0=(0)\times 10$	$29--=(1-)\times 29$
+		+
$34=(2+)\times 17$		$4--=(2-)\times 2$
$62=34+28$	0	$4-)+(29)--$
		$(33)--=($
$(29+)= (33 -)+(0)+62$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدولين السابقين ان نسبة الموافقة تبدو كبيرة كذلك مقارنة بنسبة عدم الموافقة ، حيث ان ( 52.4% ) من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون على ان الرسمية تغلب على العلاقات بين الموظفين في مجال العمل موزعين على ( 32.6% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق و ( 19.8% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عد الموافقة فقد بلغت حوالي (36%) موزعة هي الاخرى على ( 33.7% ) من الموظفين الذين لا يوافقون العبارة القائلة ان الرسمية تغلب على العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و كذا نجد ان ( 2.3% ) من الموظفين الذين كانت اجاباتهم بغير موافق بشدة .، ام الموظفين الذين اجابوا بالحياد فقد بلغت نسبتهم حوالي ( 11.6% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و المقدرة ب 86 وحدة بحث ، و بالتالي و من خلال الجدولين السابقين نلاحظ ان نسبة القبول تبدو اكبر و عليه فان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر نحو هذه العبارة كان موجبا كما هو موضح في الجدولين السابقين .

شكل رقم 49: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت

العلاقة التي تربط بينهم هي علاقة رسمية



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان الصرامة التي يتم بها تحديد المهام و عدم اتاحة وقت معين لتشكيل علاقات اجتماعية مبنية على التواصل و التفاهم تجعل من الصعب الاتصال بين المجموعات ، و هذا ربما قد يجعل الافراد العاملين يستغلون الوضع لتدعيم وضعيتهم في مواقع صراع اجتماعي داخل المجال التنظيمي من اجل السلطة ، او الظهور بطريقة افضل امام المسؤولين ، و بالتالي فان عدم اتاحة اوقات مناسبة لتقوية الرابط الاجتماعي من شأنه ان يؤدي الى ضغوطات جديدة و نشوء ما يعرف باللامركزية و اللاشخصية على حد تعبير ميشال كروزيه ، لان النظام الرسمي مهما كانت درجة تعقيده الا ان العامل او الموظف دائما يبحث عن منافذ او ثغرات من خلالها يستطيع المناورة من اجل تحقيق الاهداف الشخصية

جدول رقم 46: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا استطاعوا الاندماج

بسهولة في فريق عمل

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		الاتجاه	التكرار	البند
				النسبة المئوية الجزئية	مجموع النسب المئوية			
,659	,894	3,76	+موجب       (46+)	2.3%	2,3%	2	محايد	استطعت
				26.8 %	7,0%	6	غير موافق بشدة	ان تندمج بسهولة في فريق عمل
						17	غير موافق	بمؤسسة اتصالات الجزائر
				71%	54,7%	47	موافق	
						14	موافق بشدة	
				100%	100%	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : استطعت ان تندمج بسهولة في فريق عمل بمؤسسة اتصالات الجزائر

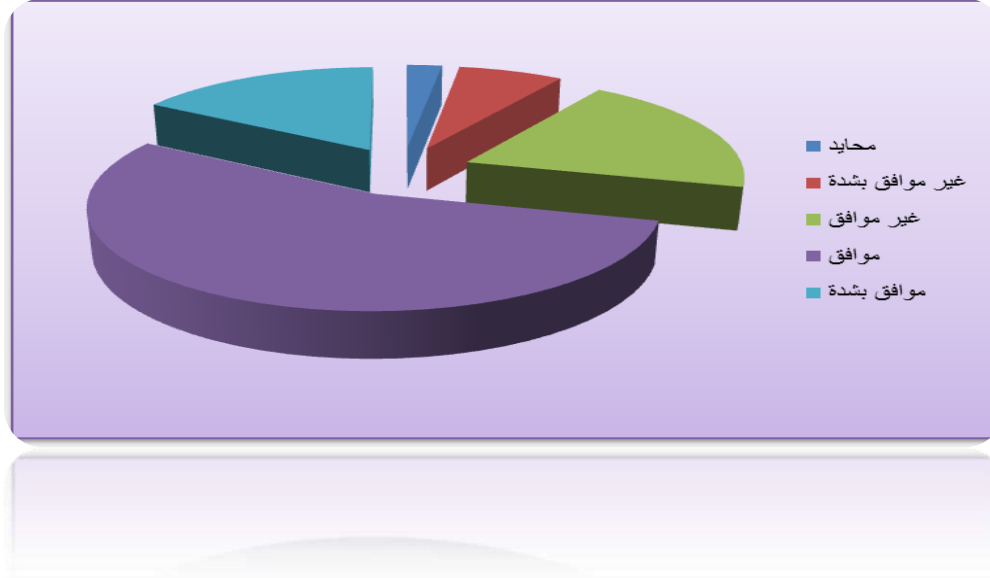
الموجب	الحياد	السالب
$47=(1+)\times 47$	$0=(0)\times 2$	$17-=(1-)\times 17$
+		+
$28=(2+)\times 14$		$12-=(2-)\times 6$
$75=28+47$	0	$-(17)-$
		$(29)-=(12$
$(46+)= (29 -)+(0)+75$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح لنا مما سبق في الجدولين السابقين ان نسبة الموافقة لعمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على انهم استطاعوا الاندماج بسهولة في فريق العمل الذي ينتمون اليه بالمؤسسة التي يعملون بها تبدو كبيرة ، فقد بلغت حوالي ( 71% ) موزعة على ( 54.7% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق ، و ( 16.3% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد كانت ( 26.8% ) من الموظفين الذين لا يوافقون على عبارة انهم استطاعوا الاندماج بسهولة في فريق العمل الذي ينتمون اليه بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، حيث انقسمت هذه النسبة على ( 19.8% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق ، و ( 7% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت هي الاخرى ما يقارب ( 2.3% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و بالتالي نلاحظ ان نسبة عدم الموافقة اكبر بكثير من نسبة الموافقة ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول هذه العبارة هو موجبا

شكل رقم 50 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا استطاعوا الاندماج بسهولة في فريق

عمل



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان الاندماج بصورة جيدة في فريق العمل سيمكن الفرد العامل من توفير الوقت للمؤسسة و الفرد على حد السواء من حيث عدم تشتت الجهد بين الجماعات التنظيمية و التركيز على الاهداف و السعي لتحقيقها من خلال زيادة الثقة بالنفس ، حيث ان حاجة الفرد الى الانتماء تعد من اهم حاجاته ، كما يقول (ابراهيم ماسلو) ، فمن خلال الشعور بالانتماء يتشكل ما يعرف بالولاء التنظيمي عند الفرد العامل بالمؤسسة ، لان مستوى العلاقة بين الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنظمة التي ينتمي اليها هي في حقيقتها علاقة عقلانية يحاول من خلالها العامل تكوين هوية مهنية تساعده في اعادة انتاج البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، من خلال تحريك المحتوى الثقافي الذي يفرض نمط معين من توقيت العمل ، و محاولة تكييف هذا الاخير مع استراتيجياته و اهدافه الشخصية بطريقة ما .

جدول رقم 47: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت العمل هو

السبب الرئيسي لإهمالهم لأسرهم

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		الاتجاه	التكرار	البند
				النسبة المئوية الجزئية	مجموع النسب المئوية			
,643	1,182	3,73	+موجب      (51+)	8.1%	8,1%	7	محايد	توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في اهمالك لأسرتك
				30.2 %	3,5%	3	غير موافق بشدة	
					26,7%	23	غير موافق	
				61.6 %	30,2%	26	موافق	
					31,4%	27	موافق بشدة	
				100%	100%	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

**البند : توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في اهمالك لأسرتك**

الموجب	الحياد	السالب
$26=(1+)\times 26$	$0= (0)\times 7$	$23--=(1-)\times 23$
+		+
$54=(2+)\times 27$		$6-=(2-)\times 3$
$80=54+26$	0	$-(23)-$
		$(29)--=(6$
$(51+)= (29 -)+(0)+80$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يبين لنا الجدولين السابقين ان نسبة الموافقة كذلك كبير لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على العبارة القائلة ان توقيت العمل بالمؤسسة التي يعملون بها سبب في اهمالهم لأسرهم ، حيث بلغت حوالي ( 6.1%) موزعة على ( 31.4%) من الموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق بشدة ، و ( 30.2%) من الموظفين الذين اجابوا بموافق ، اما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت حوالي ( 30.2%) مقسمة على ( 26.7%) من الموظفين الذي اجابوا بغير موافق ، و ( 3.5%) بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت حوالي ( 8.1%) من الموظفين الذين اختاروا الحياد ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول عبارة ان توقيت العمل بالمؤسسة التي يعملون بها هو سبب في اهمالهم لأسرهم كان موجبا .



شكل رقم 51 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت العمل هو السبب

الرئيسي لإهمالهم لأسرهم



المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان اسلوب الاكراه الذي استنتجناه من هذه الدراسة فيما يخص توقيت العمل و الذي تسبب في اهمال العمال لأسرهم يبين لنا ان هذا ما يجعل الفرد العامل يستنزف ذاته الاجتماعية في مجال العمل و يقلصها في مجال انتمائه الاجتماعي خارج المؤسسة مما يجعله يبحث عن تحركات نضالية ممكن ان تكون واضحة عن طريق تكوين نقابات او غير رسمي من خلال الانحراف عن مكرسات النظام الاجتماعي و قيوده ( الاكراه ) التي تفرضها المؤسسة

جدول رقم 48 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت

العمل هو السبب الرئيسي في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		الاتجاه	التكرار	البند
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية المجموع			
,648	1,324	3,43	+موجب     (34+)	15.1 %	15,1%	محايد	13	توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل
				33.7 %	3,5%	غير موافق بشدة	3	
					30,2%	غير موافق	26	
				51.2 %	25,6%	موافق	22	
					25,6%	موافق بشدة	22	
				100%	100%	المجموع	86	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

**البند : توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل**

**العمل**

الموجب	الحياد	السالب
$22=(1+)\times 22$	$0=(0)\times 13$	$26--=(1-)\times 26$
+		+
$44=(2+)\times 22$		$6--=(2-)\times 3$
$66=44+22$	0	$-(26)-$
		$(32)--=(6$
$(34+)= (32 -)+(0)+66$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين ان نسبة الموافقة كالعادة كانت اكبر من نسبة عدم الموافقة ، حيث بلغت حوالي ( 51.2% ) من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط الذين يوافقون على ان توقيت العمل بالمؤسسة التي يعملون بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل مجال العمل ، حيث انقسمت على اتجاه موافق و موافق بشدة بالتساوي بنسبة ( 25.6% ) لكل من اتجاهي الموافقة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد مثلت ( 33.7% ) من الموظفين الذين لا يوافقون على ان توقيت العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر هو سبب ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل ، مقسمة على ( 30.2% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق ، و ( 3.5% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت حوالي ( 15.1% ) من الموظفين الذين اختاروا الحياد في ابداء اتجاههم حول هذه العبارة ، و بالتالي نصل الى ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان موجبا كما تبين في الجدولين السابقين

شكل رقم 52: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان توقيت العمل هو السبب الرئيسي

في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل



المصدر : بناءا على مخرجات برنامج Excel

فالعلاقة الاجتماعية تستوجب شروطا لتحقيق الايجابية خصوصا في المجال التنظيمي و نسجها في توقيت مناسب لتشكلها و توفير الارضية المناسبة كذلك لإنتاج مثل هذا النوع من العلاقات من اجل التخلص من النزعة الالية و الغائية التي تحرم المفوض الاجتماعي داخل المؤسسة من ممارساته الواعية ضمن جماعة الانتماء في مجال العمل ، حيث ان العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر يرى انه يعيش ضعف كبير في علاقات التواصل و الترابط و التعاون مع اقرانه بالعمل ، هذا الاكر وحده كفيل لتشكل ما يعرف بتفوق وعزلة كل فئة مهنية لوحدها ، اضافة الى الضغوط التي تشكلها التكتلات الاجتماعية البرغماتية بالمؤسسة هذا الامر سيجعل الفرد العامل يعيش حالة الاغتراب المهني و بالتالي التمرد او الانطواء و عقم عملية الانتاج الاجتماعي بالمؤسسة في حالة ما اذا كثرت مثل هذه الظواهر السيئة بها



**البند : هناك مشاكل و ضغوطات نفسية تتعرض لها في حياتك بسبب عدم وجود وقت فراغ في**

**حياتك**

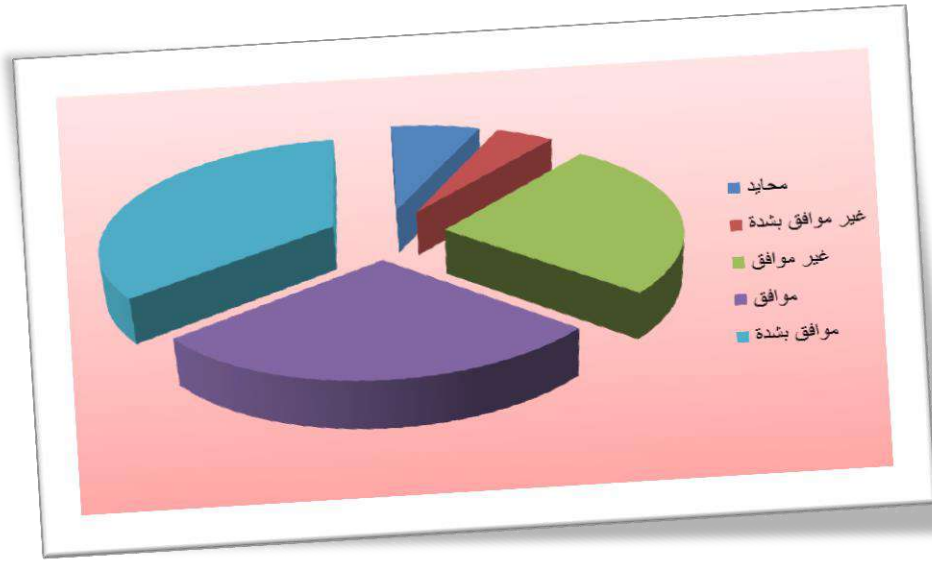
الموجب	الحياد	السالب
$24=(1+)\times 24$	$0=(0)\times 6$	$22-=(1-)\times 22$
+		+
$60=(2+)\times 30$		$8-=(2-)\times 4$
$84=60+24$	0	$-(22)-$
		$(30)-=(8$
$(54+)= (30-)+(0)+84$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

من خلال هذين الجدولين نلاحظ ان نسبة الموافقة كان اكبر من نسب عدم الموافقة و نسب المحايدة حيث بلغت نسبة موافقة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ( 62.8%) على ان هناك مشاكل و ضغوطات نفسية يتعرضون لها في حياتهم بسبب عدم وجود وقت فراغ ، مقسمة على ( 34.9%) من الموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق بشدة ، و ( 27.9%) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد كانت تمثل ( 30.3%) من المجتمع الاصلي ، حيث قسمت هي الاخرى على ( 25.6%) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق ، و ( 4.7%) من الموظفون الذين لا يوافقون بشدة على ان هناك مشاكل و ضغوطات نفسية يتعرضون لها في حياتهم بسبب عدم وجود وقت فراغ في حياتهم ، و هي نسبة ضئيلة جدا ، مقارنة بالنسب الاخرى ، اما نسبة الحياد فقد كانت تمثل ( 7%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و البالغة 86 وحدة بحث ، و عليه يمكن الخروج بان الاتجاه العام لعمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ما اذا كانت هناك مشاكل و ضغوطات نفسية يتعرضون لها في حياتهم بسبب عدم

وجود اوقات للراحة كان موجبا ، اي ان نسبة الموافقة مثلت اكبر نسبة كما هو واضح في الجدولين السابقين .

**شكل رقم 53 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت السبب الرئيسي للمشاكل و الضغوطات النفسية التي يتعرضون اليها هو عدم وجود وقت للراحة في حياتهم**



**المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel**

حيث ان طريقة التعامل مع الوقت و فرضها بصورة سلطانية على الفرد ( تسريتها كمنتج ثقافي) في طريقة التعامل مع العمال تصيبهم بالإرهاق الشديد و عدم القدرة على التركيز ، و بالتالي تراجع الفاعلية و الإنتاجية لان عدم وجود فترات للراحة يقتل الميول و يصيب نفسية العامل بسبب الاستغلال الرديء لطاقاته ( فوق مستوى قدراته ) ، و بالتالي الوصول الى مرحلة الانكماش ( عنف رمزي تمارسه البنية على الفرد ) ان لم نقل نحت لمعالم الصراع و تكوين الذات المضادة للنموذج عوضا من تكوين ذات تحمل الولاء ، و عليه فان





البند : تؤثر الضغوط النفسية على ادائك الوظيفي بشكل او باخر

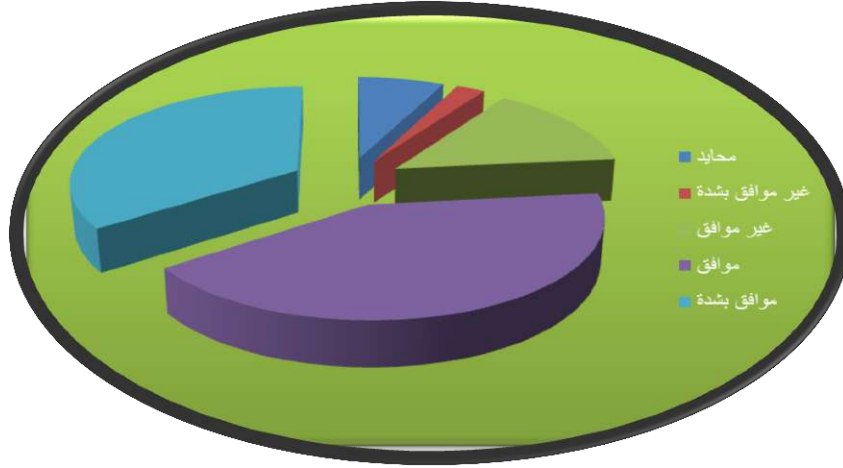
الموجب	الحياد	السالب
$36=(1+)\times 36$	$0=(0)\times 6$	$12--=(1-)\times 12$
+		+
$60=(2+)\times 30$		$4--=(2-)\times 2$
$96=60+36$	0	$-(12)-$
		$(16)--=(4$
$(80+)= (16 -)+(0)+96$		

المصدر : من اعداد الباحثة

نلاحظ من هذين الجدولين ان نسبة الموافقة قد بلغت ( 76.8% ) من المجموع الكلي و هي نسبة كبيرة مقسمة على ( 41.9% ) من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر الذين اجابوا بموافق على العبارة القائلة ان الضغوط النفسية بالعمل تؤثر على ادائهم الوظيفي بشكل او باخر ، و ( 34.9% ) من الموظفين الذين وافقوهم الراي بعبارة موافق بشدة ، اما نسبة ( 16.3% ) فقد مثلت فئة الموظفين الذين لا يوافقون على ان الضغوطات النفسية في العمل تؤثر على ادائهم الوظيفي بشكل او باخر ، موزعة هي الاخرى على ( 2.3% ) من الموظفين الذين لا يوافقون على هذه العبارة ، و ( 14% ) من الموظفين الذين لا يوافقون ، اما نسبة الحياد فقد بلغت حوالي ( 7% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و بالتالي نلاحظ ان نسبة القبول كانت اكبر من نسبة الرفض ، و يمكن القول ان الاتجاه العام لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط نحو هذه العبارة كان موجبا .

**شكل رقم 54 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت**

**الضغوط النفسية التي يتعرضون لها في العمل تؤثر على ادائهم الوظيفي**



**المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel**

حيث ان الضغوط النفسية في مجال العمل ما هي الا نتيجة لإكراهات خارجية ، او ربما لنزعة الية ، حيث ان هذه العلاقات الاجتماعية المليئة بالتعب و الضغوط و عدم وجود اوقات للراحة و لتشكيل علاقات تضامن و تعاون بالمؤسسة باعتبارها من تحدد طبيعة البناء الاجتماعي و التنظيمي بالمؤسسة و ما يعتريه من توتر و لا توازن اجتماعي و نفسي للفرد العمال بالمؤسسة ، و هذا ما سيؤثر سلبا على العطاء الوظيفي و انتاجية المؤسسة من جهة ، و قدرات التكيّف و الاحتياجات المختلفة للمفوض الاجتماعي داخل للمؤسسة ، حيث ان الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية و النفسية و الاجتماعية و منح ساعات للراحة سيؤدي اكيد الى حدوث تغيير كبير يعود بالإيجاب على جميع المستويات و الاطراف

جدول رقم 51: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا يرون ان اجرهم يتوافق

مع الجهد الذي يبذلونه

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,652	1,310	3,05	+ موجب      (50+)	5.8%	5,8%	5	محايد	تعتبر ان راتبك الشهري الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله
				23.3%	14,0%	12	غير موافق بشدة	
					9,3%	8	غير موافق	
				70.9%	46,5%	40	موافق	
					24,4%	21	موافق بشدة	
				100%	100%	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تعتبر ان راتبك الشهري الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله

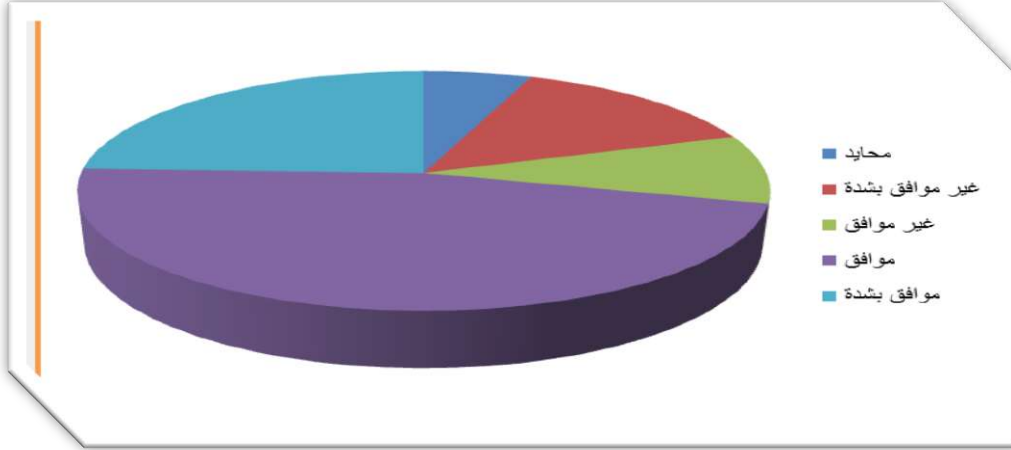
الموجب	الحياد	السالب
$40=(1+)\times 40$	$0= (0)\times 5$	$8--=(1-)\times 8$
+		+
$42=(2+)\times 21$		$--=(2-)\times 12$
$82=42+40$	0	24
		$-(8)-$
		$(32)--=(24$
$(50+)= (32-)+ (0)+ 82$		

المصدر : من اعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين ان نسبة قبول موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لراتبهم الشهري و مدى توافقه مع الجهد الذي يبذلونه تبدوا كبيرة ، حيث بلغت حوالي ( 70.9%) و هي نسبة الموافقة مقسمة على ( 46.5%) من الموظفين الذين اجابوا بموافق و ( 24.4%) من الموظفين الذين كانت اجابتهم موافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت هي الاخرى حوالي ( 23.3%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و انقسمت على ( 14%) من الموظفين الذين يرون ان راتبهم الشهري لا يتوافق ابدا مع الجهد الذي يبذلونه ، و ( 9.3%) كذلك من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد في الاجابة على هذا البند فقد كانت ( 5.8%) ، و عليه يمكن القول ان معظم عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون على ان راتبهم يتناسب مع جهودهم ، اذا فالاتجاه العام للموظفين هو موجب .

شكل رقم 55 : يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا يرون ان اجرهم يتوافق مع الجهد

الذي يبذلونه



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان اهتمام المؤسسة بالجانب المادي لمكافحة مجهودات الموظفين ستجعل الفرد العامل يشعر بالاحترام و ثقته بنفسه ، و هذا ما يعزز لديه تعظيم استخدام القدرات و المهارات ، لكن هذا وحده لا يكفي لتحقيق مستويات الانتاجية العالية و السير الفعال ، لان سلوك الافراد داخل المنظمة لا يقتصر على الجانب المادي فقط بقدر ما هو نتاج لعلاقات اجتماعية و انتماءات ثقافية داخل و خارج المنظمة على حد راي رونو سان سوليو ، لان مؤسسة اتصالات الجزائر يجب ان تعمل على خلق نوع من الشعور لدى العامل بها انه في اطار اجتماعي و ثقافي يحتويه ، و ليس مجرد اطار اداري ينتسب اليه ، فالهوية المهنية لا تتشكل بالرضا المادي فقد ( الاجر ) بقدر ما تتشكل من الانتماء الثقافي للمؤسسة التشكيلات الاجتماعية المعقدة و الاصلية ، و بالتالي الرضى الوظيفي و الاداء العالي لأنه كي تتحقق الهوية المهنية لدى العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لابد من حدوث ذوبان و اندماج الهوية الفردية و الهويات الجماعية في هوية واحدة تحمل البصمة الاجتماعية و الثقافية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .

جدول رقم 52: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول المشاكل و الضغوطات

النفسية التي قد يتعرضون لها بسبب عدم وجود اوقات فراغ حسب الجنس

المجموع	هناك مشاكل و ضغوطات نفسية تتعرض لها في حياتك بسبب عدم وجود وقت فراغ في حياتك						البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	
60 100%	19 31.7%	17 28.3%	16 26.7%	3 5.0%	5 8.3%	ذكر	الجنس
26 100%	11 42.3%	7 26.9%	6 23.1%	1 3.8%	1 3.8%	انثى	
86 100%	30 34.9%	24 27.9%	22 25.6%	4 4.7%	6 7.0%	المجموع	

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان نسبة الموافقة على ان عدم وجود اوقات الفراغ يتسبب في ضغوطات و مشاكل نفسية تبدو كبيرة حيث ان معظم الموظفين اجابوا بموافق بشدة فقد بلغت نسبتهم حوالي ( 34.9% ) موزعين على (42.3%) اناث و ( 31.7%) ذكور ، اما نسبة الموظفين الذين اجابوا بموافق فقد بلغت هي الاخرى ( 27.9%) مقسمة ( 28.3%) ذكور و (26.9%) اناث ، اما الموظفين الذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم ( 25.6%) مقسمين على ( 26.7%) ذكور و ( 23.1%) اناث ، و غير الموافقين بشدة كانت نسبتهم ( 4.7%) موزعة على ( 5.0%) ذكور و ( 3.8%) اناث ، اما نسبة الحياد و هي اخر نسبة فقد كانت (7.0%)، ( 8.3%) منهم ذكور و

( 3.8% ) اناث ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان موجبا كما هو موضح في الجدول التالي :

الاتجاه العام		البند : هناك مشاكل و ضغوطات نفسية تتعرض لها في حياتك بسبب عدم وجود وقت فراغ في حياتك حسب الجنس							
		اناث				ذكور			
المجموع العام	الاتجاه	السال ب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السال	الحياد	الموجب	+موجب
(33)	+موجب	6×(-)=1	1×(0)=0	7×(+)=17	+ موجب	16×(-)=1	5×(0)=0	17×(+)=17	↑
(21)	↑	6×(-)=1	11×(0)=0	11×(+)=12	↑	16×(-)=1	0×(0)=0	19×(+)=19	
(21)	↑	1×(-)=1	2×(0)=0	22×(+)=22	↑	3×(-)=1	0×(0)=0	38×(+)=38	
(54)	↑	2×(-)=1	7×(0)=0	22+7=29	↑	2×(-)=1	6×(0)=0	38+17=55	
(54)	↑	2×(-)=1	0×(0)=0	29×(+)=29	↑	16×(-)=1	0×(0)=0	55×(+)=55	
(54)	↑	2×(-)=1	0×(0)=0	29×(+)=29	↑	16×(-)=1	0×(0)=0	55×(+)=55	
(54)	↑	2×(-)=1	0×(0)=0	29×(+)=29	↑	16×(-)=1	0×(0)=0	55×(+)=55	(54+)
(54)	↑	2×(-)=1	0×(0)=0	29×(+)=29	↑	16×(-)=1	0×(0)=0	55×(+)=55	المجموع
(54)	↑	2×(-)=1	0×(0)=0	29×(+)=29	↑	16×(-)=1	0×(0)=0	55×(+)=55	(33+)

المصدر : من اعداد الباحثة

حيث ان النسق الثقافي لمؤسسة اتصالات الجزائر يفرض نمطا معيناً في ادارتها لتوقيت العمل حيث ان عدم وجود فترات الراحة سبب مشاكل صحية عديدة للعمال و بالتالي فان هذه

الضغوطات ما هي الا ترجمة لضغط تمارسه البنية الثقافية للمؤسسة و تطرحه كقيمة باعتبار ان الوقت هو قيمة من القيم و الموارد المتاحة للمؤسسة الواجب اخذها بعين الاعتبار في اي مؤسسة ، حيث ان سوء استغلال هذه القيمة سيشكل نوعا من عدم الرضا لدى الموظفين و التضمر و المراوغة الغير مبررة من قبل الموظفين

**جدول رقم 53 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان عدم**

**وجود فترات الراحة يضعف من قدرتهم على اتقان العمل و التركيز حسب نظام توقيت العمل**

المجموع	عدم وجود فترات الراحة اثناء العمل من الامور التي تضعف القدرة على التركيز و اتقان العمل						البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	
59 100%	24 40,7%	24 40,7%	5 8,5%	2 3,4%	4 6,8%	العمل بنظام الدوامين	نظام العمل
27 100%	12 44,4%	5 18,5%	7 25,9%	2 7,4%	1 3,7%	العمل بنظام الدوام الواحد ) المناوبة (	
86 100%	36 41,9%	29 33,7%	12 14,0%	4 4,7%	5 5,8%	المجموع	

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**



يتضح من خلال هذا الجدول ان معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يوافقون على ان عدم وجود فترات للراحة اثناء العمل من اهم الامور التي تضعف قدرتهم على التركيز و اتقان العمل حيث نجد ان نسبة الموافقة لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد كبيرة ، فقد بلغت ( 40.7%) ممن اجابوا بموافق بشدة ، و ( 40.7%) كذلك اجابوا بموافق بشدة ، اما الموظفين الذين اجابوا بغير موافق فقد كانوا ( 8.5%) ممن احابوا بغير موافق ، و ( 3.4%) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت (6.8%)

اما موظفي الدوام الواحد باليوم فقد كانت نسبة الموافقة مرتفعة كذلك ، حيث نجد ان (44.4%) ممن اجابوا بموافق بشدة ، و ( 18.5%) ممن اجابوا بموافق ، اما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت ( 25.9%) لغير موافق ، و (7.4%) لغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 3.7%) ، و

عليه يمكن القول ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان موجبا كما هو موضح في الجدول التالي :

البند : عدم وجود فترات الراحة اثناء العمل من الامور التي تضعف القدرة على التركيز و اتقان									الاتجاه العام
العمل العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )					العمل بنظام الدوامين				+موجب
المجموع العام	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	
63+)	+موجب	-)×7	0)×1	+ '×5	+موجب	-)×5	×4	)×24	↑
+)=(	ب	)=(1	(	5=(1	-)=(1	= (0)	=(1+	=(1+	
=18)		(7-	0=	)×12	(5	0	24	24	
81+)		-)×2		=(2+	-) ×2		)×24	)×24	
(		)=(2		24	-)=(2		(2+	(2+	
		(4-		24+5	(4		48=	48=	
		-)	0	29=	-)	0	+24	+24	
		)+(7			-)+(5		=48	=48	
		-			-)=(4		72	72	
		)=(4			(9				
	(18+)	(11-							(81+)
81+)		(18+)=(11-)+29				(63+)=(9-)+72			المجموع
(									

المصدر : من اعداد الباحثة

فالملاحظ ان موظفي الدوامين يعانون اكثر من موظفي الدوام الواحد باليوم من عدم وجود فترات للراحة و هذا ما قد ينعكس على اقتصاديات الوقت بالمؤسسة ، و يرجع بالسلب

كذلك على عوائد المؤسسة مع فقدان التركيز و اتقان العمل ، و هذا بطبيعة الحال لا يخدم المؤسسة التي تسعى الى تعظيم الانتاجية و رفع مستوى الاداء للعاملين الى اقصى المستويات ممكنة لضمان بقائها و استمرارها خصوصا في ظل المنافسة تزايد العرض و الطلب في الوقت نفسه ، و كذا ضمان عناصر الجودة و الكمية و الوقت و العملية في صياغة مهامها و تحديد طرق قياس ادارة توقيت العمل بالمؤسسة و تكييفها مع احتياجات و قدرات الفرد العامل.

**جدول رقم 54 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا**

**كان توقيت العمل بالمؤسسة التي يعملون بها سبب في اهمالهم لأسرهم**

المجموع	توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في اهمالك لأسرتك					البند	
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	
59 100%	23 39%	17 28.8%	12 20.3%	1 1.7%	6 10.2%	العمل بنظام الدوامين باليوم	نظام العمل
27 100%	4 14.8%	9 33.3%	11 40.7%	2 7.4%	1 3.7%	العمل بنظام الدوام الواحد باليوم ( المناوبة )	
86 100%	27 31.4%	26 30.2%	23 26.7%	3 3.5%	7 8.1%	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال هذا الجدول ان نسبة العينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط الذين يعملون بنظام الدوامين باليوم قد بلغت 59 وحدة بحث تختلف اتجاهاتهم حول ما اذا كان توقيت العمل بالمؤسسة التي يعملون بها هم سبب لإهمالهم لأسرهم ، حيث كان ( 39%) يوافقون بشدة على هذه العبارة ، و تليها مباشرة نسبة الذين يوافقونهم الرأي ، حيث بلغت ( 28.8%) ، اما الموظفين الذين لا يوافقون هذه العبارة و لا يعتبرون ان التوقيت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط هو سبب في اهمالهم لأسرهم فقد بلغت نسبتهم ( 20.3%) ، و تليها نسبة الاجابات المحايدة و التي بلغت هي الاخرى ( 10.2% ) ، اما النسبة التي لا توافق بشدة فهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع النسب الاخرى و هي ( 1.7%) من المجموع الكلي لموظفي الدوامين باليوم الواحد .

اما موظفي الدوام الواحد باليوم فقد انقسمت اتجاهاتهم بين (40.7%) لا يوافقون على ان توقيت مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ليس هو السبب في الازمة الاسري ، ثم تليها نسبة (33.3%) يرون العكس من ذلك ، اي انهم يوافقون على هذه العبارة ، و تليها نسبة ( 14.8%) ممن يوافقون بشدة ، ثم ( 7.4%) لا يوافقون بشدة و هي كذلك نسبة ضعيفة جدا ، اما النسبة المتبقية فهي للفئة المحايدة و التي بلغت نسبتهم حوالي ( 3.7%) من المجموع الكلي لموظفي الدوام الواحد باليوم في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و عليه يمكن القول بان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موجب كما هو مبين في الجدول اللاحق :

حيث ان طريقة فرض توقيت معين للعمل و بطريقة مكروهة خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد بالمؤسسة محل الدراسة و التعامل معه كقيمة او مبدا الوجوب و الالتزام به باعتباره منتج ثقافي شرعته البنية الاجتماعية و الثقافية لهذا الحقل التنظيمي ، و كما لاحظنا لا يتوافق مع الاستعدادات الاجتماعية للفرد العامل ، مما تسبب له في لا توازن في واجباته الاسرية ، و بالتالي فان قانون توقيت العمل بهذه المؤسسة يحرك نوعا من الصراعات الدفينة و اللامرئية بين منتجات البنية التنظيمية و الظروف الاجتماعية و الاسرية للفرد العامل

البند : توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في اهمالك لأسرتك									الاتجاه العام
العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )				العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )				+موج	ب
المجموع العام	الاتجاه	السال ب	الحيداد	الموجب	الاتجاه	السال	الحيداد	الموجب	(51+)
(49+)	+موجب	)×11	(0)×1	+)×9	+موجب	-)×12	×6	(1+)×17	
(2+)+		-	0=	9=(1		-)=(1	= (0)	17 =	
+)=		)=(1		+×4		(12	0	(2+)×23	
(51		(11-		+)=(2		-) ×1		46 =	
		-)×2		(8		-) = (2		=46+17	
		)=(2		=8+9		(2	0	63	
		(4-		17		-)			
		-)				)+(12			
		+(11				-			
		-)				-)=(2			
		)=(4			(49+)	(14			
(51+)		(2+)= (15-)+0+17				(49+)= (14-)+63			المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة

جدول رقم 55: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ما اذا كان توقيت العمل بالمؤسسة التي يعملون بها سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل حسب نظام توقيت العمل

المجموع	توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل					البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	
59 100%	18 30.5%	18 30.5%	16 27.1%	2 3.4%	5 8.5%	العمل بنظام الدوامين
27 100%	4 14.8%	4 14.8%	10 37%	1 3.7%	8 29.6%	العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )
86 100%	22 25.6%	22 25.6%	26 30.2%	3 3.5%	13 15.1%	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الذين يعملون بنظام الدوامين باليوم معظمهم يوافق على ان توقيت العمل بهذه المؤسسة هو السبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل مجال العمل حيث نجد ( 30.5 %) ممن يوافقون بشدة ، و ( 30.5%) يوافقون ، ثم تأتي بعد ذلك نسبة ( 27.1%) و هي تمثل الموظفين الذين لا يوافقون هذه العبارة ، اما نسبة ( 8.5 %) فقد مثلت الفئة المحايدة ، و اخيرا تأتي نسبة ( 3.4%) من الموظفين الذين لا يوافقون بشدة على ان توقيت العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية بين العمال و الموظفين في مجال العمل .

اما الموظفين الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة بنظام الدوام الواحد باليوم ( اي نظام المناوبة ) فنجد ( 30% ) لا يوافقون على هذه العبارة و ( 25.6%) يوافقون ، و نفس النسبة اي ( 25.6%)

كذلك يوافقون بشدة ، ثم تليها مباشرة نسبة (15.1%) ممن اختاروا الحياد في ابداء رأيهم او اتجاههم حول هاته العبارة ، ثم اخيرا نجد ( 3.5%) من موظفي الدوام الواحد ( المناوبة ) لا يوافقون بشدة على ان توقيت العمل هو سبب ضعف العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و بالتالي فان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موجب كما هو موضح في الجدول التالي :

البند : توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل									الاتجاه العام
العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )				العمل بنظام الدوامين				+موجب (40+)	
المجموع العام	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	
(50+)	-سالب	)×10	(0)×8	+×4	+موجب	-)×16	×5	+×18	
-+)		-	0=	+)=1		-)= (1	= (0)	18 =(1	
)=(10)		-)=1		(4		(16	0	+×18	
(40+)		(10		+×4		-) ×2		= (2	
		-)×1		+)=2		-)= (2		36	
		-)=2		(8		(4	0	36+18	
		(2		=8+4				54=	
		-)		12					
		)+(10							
		-							
	(10-)	-)=2			(50+)				
		(22							
(40+)		(10-)=22-)+0+12				(50+)=4-)+0+54			المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة

و بالتالي فان انسانية الفرد العامل بالمؤسسة و علاقته بالجماعة من اهم الامور التي يمكن ان تشكل له هوية اجتماعية و مهنية صلبة من خلالها يتمكن من العطاء بصورة افضل ، الا ان عدم وجود اوقات مناسبة لنسج مثل هذه العلاقات في مجال العمل سيعود حتما

بالسلب على الانتاجية ، على حد التجربة التي اجراها التون مايو على مصانع هاثورن في نظريته على اهميته العلاقات الانسانية داخل المجال التنظيمي ، حيث ان تصرفات الافراد داخل التنظيم تتأثر و بصورة كبيرة بالاطار الذي ترسمه لهم الجماعة ، كما ان طاقة الفرد في العمل لا تتحدد طبقا لقدراته الفيزيولوجية بقدر ما تتحدد طبقا لطاقاته الاجتماعية ( درجة التفاهم بين الرئيس و المرؤوس من جهة ، و درجة التعاون مع الزملاء في العمل من جهة اخرى ) .



**2 - نتائج الفرضية الثانية حسب النسق المفاهيمي للنموذج النظري في الدراسة :**

باعتبار ان جميع النظريات المعاصرة للتنظيم تأخذ من الذات البشرية و احتياجاتها و قدراتها و كينونتها محورا للاهتمام بدءا من نظريات العلاقات الانسانية الى غاية ما تحول به نظريات التنظيم الحديثة باعتبار ان الفاعل الاجتماعي اساس كل عملية اجتماعية او تنظيمية او انتاجية داخل المؤسسة و عليه ، توصلنا من خلال البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثانية و التي كان نصها كالتالي :

(ان استراتيجيات ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الناتجة عن البنية الثقافية للمؤسسة تخلق نوعا من التعارض مع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل بالمؤسسة ) توصلنا الى ان الصرامة و الالية في التعامل مع اوقات العمل بغض النظر عن مستوى انتاجيتها و كذا الصرامة و الرسمية الزائدة عن الحد في مجال العمل ، و عد مراعاة المؤهلات و القدرات في تحديد المهام و كذا في منح المحفزات ، كلها امور يمكنها ان تقصي وجود اوقات اثناء فترة العمل لتشكل علاقات الانتماء الاجتماعي و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ، و هذا طبعا سيعود بالسلب على المؤسسة و الفرد على حد سواء من خلال سد قنوات الاتصال و التفاهم و تجعل من الصعب وجود جو اجتماعي مرن قبل ان يوجد الجو التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة و هذا ما قد يجعل الفرد العامل يستغل الوضع لتدعيم وضعيته في مواقع احتكاك و صراع اجتماعي بينه و بين البنية التنظيمية المنتمى اليها و المتدخل ضدها في الوقت نفسه من اجل اعادة انتاجها بما يتناسب و احتياجاته في اطار لعبة الفاعل التي ادلى بها ميشال كروزيه عما صرح بان كل فاعل في المجال التنظيمي يتمتع بعقلانية محدودة و مجال حرية محدود من خلالهما يستطيع تدبير استراتيجية شخصية يحاول من خلالها ايجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه و مصالحه و هذا ما قد لاحظناه عند الموظف بالمؤسسة محل الدراسة عندما اردنا معرفة ما اذا كان

يحاول الابداع في عمله بالرغم من عدم رضاه بوضعيته الاجتماعية و ما يعترتها من ضغوطات في العمل ، و بالتالي نلاحظ ان العامل هنا واقع في تناقض واضح من جهة هو غير راضي عن الاكراه و الضغط الذي يعيشه ، و من جهة اخرى يقول انني استخدم ابداعي و ابتكاراتي من اجل تطوير المؤسسة ، و هذا ما يجعلنا نؤكد ان هذا الاجتهاد ليس من اجل المؤسسة بقدر ما هو من اجل عرض لقدراته امام المسؤولين من اجل الضفر بالمكانة الاجتماعية البراقة بالمؤسسة ، او بتعبير سوسولوجي اكثر دقة الاستحواذ على منطقة اللابقيين او منطقة الازتياب التي قد تكلم عنها ميشال كروزيه و التي من خلالها يستطيع الاستحواذ على السلطة لان هذا السلوك ( الاجتهاد و الابداع و الابتكار ) بمؤسسة اتصالات الجزائر هو في حقيقته ليس استجابة الية للوضعية المهنية التي تفرضها المؤسسة سواء كانوا مسيرين او اطارات او اعوان تحكم او اعوان تنفيذ بقدر ما هي في الحقيقة رد فعل واع منهم نابع من السعي وراء تحقيق مصالحهم الشخصية في ظل ظروف لا تسمح لهم بإثبات ذواتهم الاجتماعية ( ضغوط العمل ، عدم وجود فترات للراحة ، العمل في اوقات التعب و الارهاق ..... الخ ) كل هذه الظروف من شأنها ان تعجّل من حدوث امور سلبية كثيرة ضد راحة و توازن الفرد العامل بالمؤسسة كانهام الثقة بالنفس و بالمؤسسة و بالزملاء ( انعدام الامن النفسي بالجو العام بالمؤسسة ) .

- ان حاجة الفرد العامل بالمؤسسة الى وجود علاقات تعاون و تضامن اكثر من اهتمامه بالإنتاج في حد ذاته باعتبار ان طبيعة العلاقات الاجتماعية هي محدد للسلوك الاجتماعي و السلوك المتوازن هو مقياس لمستوى الانتاج بالمؤسسة ، فسهولة اندماج الفرد العامل بالمؤسسة و بفريق العمل سيوفر الكثير من الوقت التي تعود بالإيجاب على الفرد و المؤسسة على حد سواء من حيث عدم تشتت الافكار و الجهد بين الجماعات التنظيمية ، و بالتالي فان حاجة الفرد الى الانتماء تعزز من نشاطه و سلوكه الايجابي ، الا ان ذلك لا يمكن ان يكون الا في ظروف تتبناه ثقافة تنظيمية و تسمح بحصولها ، لان توقيت العمل

بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و خاصة موظفي الدوامين باليوم نجد ان معظمهم لا يهتمون بمسالة الانتماء الاجتماعي و لا طبيعة العلاقة الاجتماعية بقدر ما يتعاملون بالرممية و الجدية جراء عدم وجود اوقات تسمح بتشكيل مثل هذا النوع من العلاقات الاجتماعية .

● ان فرض طريقة العمل بنظام الدوامين باليوم الواحد مجموعة كبيرة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط كقيمة او مبدا واجب الالتزام به وهي لا تتوافق ابدا مع استعدادات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية ،لان هذا المفوض الاجتماعي له انتماءات و علاقات خارجية مثل ما له منها داخل المجال التنظيمي ، و كذا له التزامات اسرية مجبور عليها خصوصا عند المرأة العاملة بالمؤسسة و ما يتبعها من مسؤوليات اجتماعية و عائلية و كذا الموظفين الذين لديهم اولاد حيث ان ادارة توقيت العمل بنظام الدوامين باليوم يجعلها تبذل جهدا اكثر من اجل التوفيق بين الواجبات الاسرية و المهنية المليئة بالضغط و المشاكل ، و عدم وجود فترات للراحة الشخصية او لقضاء المصالح الشخصية .

و بالتالي فان الزام الموظفين بالمداومة مرتين في اليوم الواحد قد يتسبب في اهمالهم لأسرهم و هذا ما يعر العامل باستنزاف لطاقاته الاجتماعية و يتسبب في تقلص و انكماش مهارات تواصله الاجتماعية مع مرور الوقت بسبب الادمان على روتين العمل و فقط ، و هذا جعله يبحث عن متنفس ليحرر من هذا القيد الذي تفرضه البنية التنظيمية عليه ، ربما قد يكون بطريقة مباشرة كالاحتجاج و تكوين النقابات ففي الحركات الاجتماعية التي تكلم عنها **الين تورين** ، او ربما تكون بطريقة بعيدة عن التحرك النضالي و العمل السياسي عن طريق الفعل الواعي الحامل لبذور التغيير الاجتماعي من خلال الانحراف العمدي و الغير مباشر عن افتراضات ادارة توقيت العمل بالمؤسسة مثل القيام ممارسات و سلوكيات تتنافى مع القانون العام للمؤسسة و هذا ما قد لاحظناه من خلال تصرفات الموظفين السابقة الذكر .

كما استنتجنا كذلك ان موظفي الدوامين باليوم لا يستطيعون تشكيل علاقات صداقة بينهم و بين مرؤوسيههم و بين بعضهم البعض و هذا طبعاً راجع لإملاءات ثقافة المنظمة و عدم اتاحة اوقات مناسبة لجمع العمال في اجتماعات ودية من شأنها تقوية رابطة العلاقة الاجتماعية بين جميع المفوضين الاجتماعيين سواء على المستوى الافقي او العمودي ، فالعاقبة الرسمية التي تخيم على الجو العام للمؤسسة تنفي وجود اطر جماعية من خلالها يمكن فهم سلوك الفاعل ( العامل ) ، و بالتالي اتساع الهوة الموجودة بين الرئيس و المرؤوس و بين العاملين فيما بينهم ، هذا ما يحتم وجود انقسامات داخل الجماعات ، حيث ان معظم المبحوثين صرحوا بانه لا توجد أي علاقات صداقة تربطهم بينهم و بين مرؤوسيههم او زملائهم ، و عليه فان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تحاول بطريقة او بأخرى ان تخلق نوعاً من الجدية و المسؤولية و غرس مبادئ احترام الوقت و عدم تضييع هذا المورد الهام اضافة الى تمليك صفات الابداع للعاملين ، لكن ليس بالطريقة التي تراعي فيها احتياجات الفرد العامل بها ، لأنها لم تنتبه في مقابل ذلك انها بهذه الصرامة و الالية البحتة لا تسمح للجماعات الاجتماعية بإقامة علاقات وطيده و معقدة و اصيلة تستطيع ان تأخذ بالمؤسسة الى اعلى المستويات من الكفاءة و النجاعة ، هذا ما أكد عليه رونو سان سوليو عندما تكلم عن التشكلات الاجتماعية داخل المنظمة و علاقتها ببناء هوية مهنية اصيلة و صلبة و ذلك ما افتقدنا رؤيته و ملاحظته بالمؤسسة المدروسة وما يعترتها من هشاشة و لا توازن في العلاقة الاجتماعية التي تنتج الممارسة و التي بها تتم صناعة تاريخ المؤسسة ، لان طاقة الفرد لا تتحدد طبقاً لمؤهلاته الفيزيولوجية بقدر ما تحدد طاقاته الاجتماعية و درجة التفاهم و التعاون بين الرئيس و المرؤوس ، لكن المؤسسة محل الدراسة لا تخصص اوقاتاً لمثل هذه الامور و ذلك ما يجعلها تدور في حلقة مفرغة و تفتقد مقومات الانتاج و اعادة انتاج مكونات البنية التنظيمية و الاجتماعية و الثقافية بشكل

عام و لقيمة الوقت و طريقة استغلاله باعتباره قيمة هامة من القيم التي تفرضها ثقافة المنظمة و تلزم مفوضيها بالالتزام و الخضوع لها .

● كما توصلنا كذلك الى ان عدم تخصيص اوقات للراحة امر يثير غضب و تضرر الفرد العامل بالمؤسسة خصوصا الموظف الذي يداوم مرتين باليوم حيث يعتبر نفسه مستغل بطريقة لا تستوعب قدراته و حاجاته النفسية و الاجتماعية و الصحية ، حيث ان معظم المبحوثين بعدم القدرة على الخلق و الابداع و فقدان مهارات التركيز ، حيث ان شعور الموظف بمثل هذا الامر سيقتل فيه روح الولاء و يحبط ذاته التي من المفروض ان تكون تابعة للنموذج الثقافي العام للمؤسسة و يحولها الى ذات متمردة خارجة عن هذا النموذج لان الفرد يكون حينها تحت رحمة ما عرف في السيسولوجيا البنيوية بالعنف اللامرئي الممارس عليه من طرف رؤساء العمل و من طرف البنية التنظيمية ، و بالتالي فان هذا التمرد سيكون نوعا ما بطريقة غير مباشرة في بادئ الامر ( في اطار اللعبة ) على حد فكرة بيار بورديو من اجل التخلص من النزعة الالية ، و بالتالي نشوب بوادر الاغتراب و الصراع ، طبعاً بعيداً عن المحتوى الماركسي لكن عبر الممكنات الثقافية و ما لاحت به اطروحات البنيوية التكوينية و اسهامات بيار بورديو حول السلطة و الرمز و الممارسة .

● كما قد استنتجنا كذلك ان هذه الضغوط النفسية التي يتعرض لها موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا اولئك الذين يداومون مرتين باليوم هو نتيجة للإكراهات فوقية تعكس لا توازن البناء الاجتماعي قبل التنظيمي للمؤسسة بالرغم من اهتمام هذه المؤسسة بالجانب المادي ، وهذا ما استنتجناه عندما حاولنا معرفة ما اذا كان العامل راضي عن الاجر الذي يتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول سواء بالنسبة لعمال الدوام الواحد او لعمال الدوامين باليوم ، و بالتالي فانه صحيح ان الاهتمام بالجانب المادي يجعل الموظف يشعر بالاكتماء المادي ، وربما سيعزز من استخدامه لقدرات و مهارات الاجتهاد و المواظبة لكن هذا وحده لا يكفي لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الانتاجية ، لان سلوك الافراد

داخل المنظمة لا يقتصر على الجانب المادي بقدر ما هو بقدر ما هو نتاج لعلاقات اجتماعية و انتماءات ثقافية داخل و خارج العمل .

● ان عدم وجود فترات للراحة خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم يسبب لهم الكثير من المشاكل الصحية ، حيث ان الموظف يضطر الى تناول الوجبات السريعة و المجهزة في المحلات خصوصا الموظفين الذين لا يمتلكون سيارات او يكون مقر سكنهم بعيدا عن مكان العمل ، و بالتالي فان تضرر الكثير منهم خصوصا الفئة الاكبر سنا و معاناتهم مع ارتفاع الكوليسترول و ضغط الدم و ارتفاع السكري و غيرها من الامراض التي تستوجب اتباع حمية غذائية معينة ، كل هذه الظروف تجعل الموظف يدخل في حيز من المراوغة و الهروب من العمل في اوقات مبكرة كالتأخر ، اضافة الى الامراض النفسية كالقلق و التوتر و الشعور بالضغط مما يولد امراض فيزيقية كضغط الدم و السكري و غيرها ، و هذا كله ناتج عن ممارسات الاكراه من طرف البنية الثقافية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، و عدم ادراج مهامها في اوقات مناسبة خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد ، و هذا ما لم نلاحظه في نظام الدوام الواحد ، حيث ان معظم المنتمين الى هذا النظام لا يشكون و يتضررون من مشاكل صحية او ضغوطات و أي مشاكل في الحياة الاجتماعية بصفة عامة بسبب العمل و ما يأتي به من مشاكل .

● ومنه نصل الى ان الفرضية الجزئية الثانية قد تحقق جزء كبير منها و خصوصا على موظفي الدوامين باليوم الواحد ، حيث قال نصها (ان استراتيجيات ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الناتجة عن البنية الثقافية للمؤسسة تخلق نوعا من التعارض مع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل بالمؤسسة) .

حيث ان ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا يتلاءم فعلا مع قدرات و الاحتياجات النفسية و الصحية و الاجتماعية للموظف بهذه المؤسسة بصفة عامة خصوصا الموظف المداوم مرتين باليوم ، عكس موظف الدوام الواحد الذي كان مستوى

رفضه لتوقيت العمل قليلا مقارنة مع موظف الدوامين ، و الذي توصلنا من خلال مؤشرات هذه الفرضية انه في حالة عدم الرضى من هذا التوقيت ، حيث ان الفترة المسائية تكون فيها نسبة العطاء و التركيز ضعيفة مقارنة مع الفترة الصباحية التي يرى جميع الباحثين انهم يكونوا في كامل عطائهم و قواهم العقلية و الجسمية ، و عليه فان احتياجات الفرد العامل بالمؤسسة تستوجب اعادة النظر في توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و هذا ما سنتعرض لمناقشته في الفرضية الجزئية الثالثة .

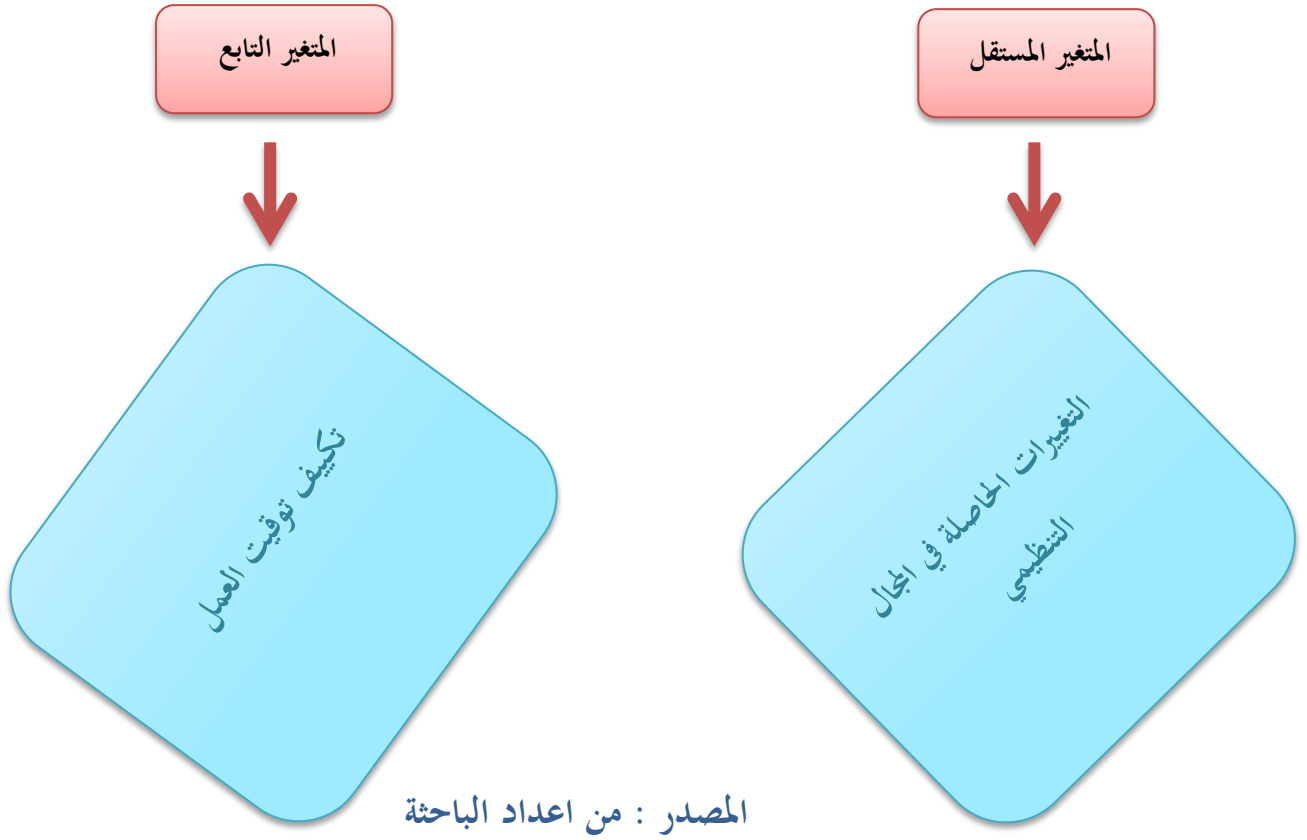
# الفصل التاسع



## القراءة الاحصائية و السوسولوجية للفرضية الجزئية الثالثة حسب النسق المفاهيمي للجانب النظري للدراسة و التي كان نصها كالتالي

( تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط جاهدة من اجل التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في  
المجال التنظيمي من خلال تكييف توقيت عملها بما يعود بالإيجاب عليها و على الفرد العامل بها  
على حد السواء )

**شكل 56 يوضح متغيرات الفرضية الثانية الجزئية الثالثة للدراسة :**



**شرح الفرضية الجزئية رقم 3:**

ان التغييرات الحاصلة في مجال التنظيم في الوقت الراهن و مع تطور التكنولوجيا و حدة المنافسة الزمت كل مؤسسة بالخروج من الطابع الكلاسيكي للتسيير ، من خلال ادخال عدة استراتيجيات في عملية استغلال الموارد المتاحة للاستغلال الامثل للمورد البشري الذي لا بد له وان يتشبع بثقافة المؤسسة شريطة ان تكون هاته الثقافة تسمح له بالاندماج و الانصهار فيها من خلال مراعاة ظروفه و استغلال عقلائي لقدراته و في اوقات مناسبة لذلك ، و بالتالي فان تكييف توقيت العمل مع قدرات و احتياجات الفرد مهمة دون ان ننسى احتياجات المنظمة التي فرضها عالم الشغل من جهة اخرى خصوصا و ان التنظيرات الحديثة في تسيير الموارد البشرية اصبحت تراعي الجانب الاجتماعي و الانساني للعامل قبل

كل شيء و تامين دوره في النهوض بمستوى المؤسسة افضل من اجل رفع الكفاءة و الانتاجية و ترسيخ هوية مهنية صلبة لدى العامل ، هذه التغييرات التنظيمية الحاصلة هي التي فرضت على المؤسسة محل الدراسة اخذ مسالة تكييف الوقت مع ظروف العمالة امر ضروري ومحاكاة هذه التغييرات و العمل بها من اجل ضمان الاستمرارية للمنظمة .

**شكل رقم 57: يوضح العلاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة و محاور الاستبيان**



المصدر : من اعداد الباحثة

**جدول رقم 56 : التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الخامس:**

Statistiques					
العبارات	المجموع	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المجموع
الادارة مسؤوليات من التنظيمي التغيير ان تعتبر فقط	86	3,44	4,00	1,280	296
المؤسسات من الجزائر اتصالات مؤسسة ان تعتبر مراعاة خلال من لموظفيها كبيرة اهمية تولي التي ظروفهم	86	2,99	3,00	1,023	257
احداث لتطبيق الجزائر اتصالات مؤسسة تسعى الوقت ضياع من للحد التقنيات	86	4,01	4,00	4,439	345
و رايك تأخذ الجزائر اتصالات مؤسسة اصبححت العمل يخص فيما الاعتبار بعين افكارك	86	2,94	3,00	,986	253
لآخر حين من الجزائر اتصالات مؤسسة تعيّر العمل اوقات برنامج	86	3,20	3,00	,918	275
للتحسين جاهدة الجزائر اتصالات مؤسسة تسعى بالمؤسسة للعمال الذاتي التطوير فرص من	86	3,74	4,00	1,065	322
الفرد مسؤولية من التنظيمي التغيير مسالة ان تعتبر بالمؤسسة العامل	86	2,91	3,00	1,184	250
بمصلحتك يمس المؤسسة في تغيير أي ان تعتبر الشخصية	86	2,56	3,00	1,261	220
الدائم سعيك خلال من نفسك تطور ان تستطيع عملك في الاجتهاد نحو	86	4,43	4,00	4,233	381
بالمؤسسة اعمالك ترتيب و برجة في الحرية لك	86	3,09	3,00	1,175	266
تأدية على تساعدك جديدة افكار خلق تحاول اقصر وقت في مهامك	86	3,95	4,00	,950	336

**المصدر : بناءا على مخرجات برنامج SPSS**

**جدول رقم 57: يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموع عبارات المحور الثاني و الخامس**

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
86	5,12803	36,3372	البعد الخامس
86	6,28804	70,2674	البعد الثاني

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

– التحليل الاحصائي و السوسولوجي لجدول الفرضية الثانية

جدول رقم 58 : يوضح وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا

كان التغيير التنظيمي هو من مسؤولية الادارة فقط

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		الاتجاه	التكرار	البند
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية			
,656	1,280	3,44	+موجب	13%	15,1%	محايد	13	تعتبر ان التغيير التنظيمي من مسؤوليات الادارة فقط
				21%	4,7%	غير موافق بشدة	4	
					19,8%	غير موافق	17	
				52%	41,9%	موافق	36	
					18,6%	موافق بشدة	16	
				100%	100%	المجموع	86	
						(+43)		

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تعتبر ان التغيير التنظيمي من مسؤوليات الادارة فقط

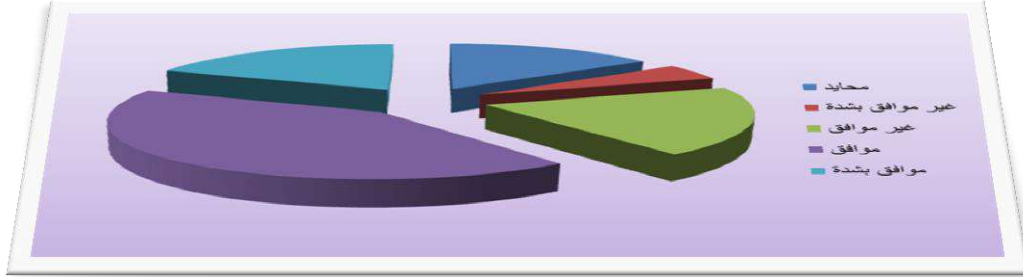
الموجب	الحياد	السالب
$36=(1+)\times 36$	$0=(0)\times 13$	$--=(1-)\times 17$
+		17
$32=(2+)\times 16$		+
$68=32+36$	0	$8-=(2-)\times 4$
		$8-)+(17)-$
		$(-25)--=($
$43=(25-)+(0)+68$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يبين لنا الجدولين السابقين ان نسبة ( 52 ) من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط يوافقون على ان الادارة هي المسؤول الوحيد على عمليات التغيير التنظيمي ، حيث انقسمت هذه النسبة على ( 47.9% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق ، و ( 18.6% ) ممن اجابوا بموافق بشدة ، اما فئة الموظفين الذين لم يوافقوا هذه العبارة فقد بلغت نسبتهم حوالي ( 21% ) موزعة هي الاخرى على ( 19.8% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق و ( 4.7% ) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت ( 13% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موجب كما هو موضح في الجدولين السابقين .

**شكل رقم 58 : يوضح وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كان**

**التغيير التنظيمي هو من مسؤولية الادارة فقط**



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

حيث ان التغييرات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية الحاصلة على المستوى العام و المستوى التنظيمي على وجه الخصوص جعلت من المؤسسة الاقتصادية ذات قيمة كبيرة في تشكيل تمثلات ورؤية جديدة للذات ، و كذلك تصور جديد لأوقات العمل على حد فكرة ( رونو سان سوليو) و بالتالي فان عدم اتاحة الفرصة للفرد العامل لصناع تاريخ مؤسسته من خلال ترك مجالا لحرية للفعل الاجتماعي الهادف و الايجابي سيجر بالمؤسسة الى حالة من الاستهلاك و عدم الانتاج لمقومات بنيتها الاجتماعية و الثقافية و الدوران في حلقة مفرغة من الممارسات العقيمة ، و هذا يوضح لنا بصورة ادق مدى رفض المتربعين على الهرم الاداري لأي عملية تغيير ، خصوصا في مسالة ادارة توقيت العمل ، ربما من ذلك قد يتنافى من توجهاتهم و مصالحهم الشخصية ، و بالتالي فان بقية العاملين الذي ن يحتلون المراتب الاقل مستوى بالهرم الاداري لا يوافقون على هذا التوقيت ، باعتبار ان لهم مسؤوليات اجتماعية وقناعات ثقافية تتعارض مع ما تفرضه البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، لان الافراد في حقيقة الامر ليسوا مرتبطين بالتنظيم بقدر ما هم مرتبطين باهتماماتهم و احتياجاتهم و استراتيجياتهم التي يسعون لتحقيقها باي شكل



من الاشكال ، و عليه فان الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بدلا من دخولها في حلقات الرفض و التملص من المسؤوليات بسبب ادارة توقيت العمل لا بد له ان يجد طريقة ما لإقناع مسيري القطاع بمشاكله و اهدافه و ايجاد حلول من اجل الاصلاح الاداري الاحسن بدلا من خوض مغامرات الفشل و عقم الانتاج الاجتماعي و الثقافي الذي قد يصيب المستوى الاعلى للبنية التنظيمية ( ثقافة المؤسسة ) .

**جدول رقم 59 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت**

**هاته المؤسسة تغيّر برامج استغلال اوقات العمل من الحين للأخر**

البند	الاتجاه	التكرار	النسبة المئوية		الاتجاه العام نحو العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرومباخ عند حذف البند
			النسبة المئوية الجزئية	مجموع النسب المئوية				
تغيّر مؤسسة اتصالات الجزائر من حين لأخر برامج استغلال اوقات العمل	محايد	2	2.3%	2.3%	- سالب ↓ ( - 8 )	3,20	,918	,657
	غير موافق بشدة	15	65.1%	17,4%				
	غير موافق	41	47,7%					
	موافق	20	32.6%	23,3%				
	موافق بشدة	8	9,3%					
	المجموع	86	100%	100%				

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تغيير مؤسسة اتصالات الجزائر من حين لأخر برامج استغلال اوقات العمل

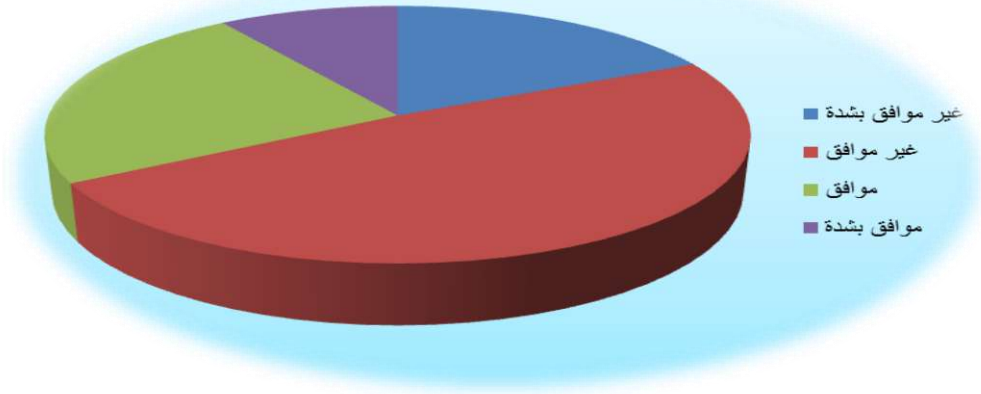
الموجب	الحياد	السالب
$20=(1+)\times 20$	$0=(0)\times 2$	$41--=(1-)\times 41$
+		+
$16=(2+)\times 8$		$--=(2-)\times 15$
$36=16+20$	0	30
		$-(14)-$
		$(44)--=(30$
$(8)--=(44-)+(0)+36$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ان نسبة كبيرة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا يوافقون على ان مؤسستهم تقوم بتغيير برامج استغلال اوقات العمل من الحين للآخر ، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة حوالي ( 65.1%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، موزعة على ( 47.7%) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق ، و ( 17.4%) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الموافقة فقد بلغت عموما حوالي ( 32.6%) موزعة هي الاخرى على ( 23.3%) من الموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق ، و ( 9.3%) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 2.3%) ، و بالتالي نلاحظ ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان سالبا كما هو موضح في الجدولين السابقين .

**شكل رقم 59: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا**

**كانت هاته المؤسسة تغيّر برامج استغلال اوقات العمل من الحين للأخر**



### المصدر : بناءا على مخرجات برنامج Excel

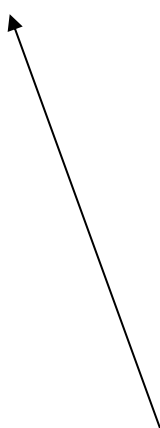
حيث ان اقلمة الوقت مع برامج العمل امر ضروري لنجاح العملية الادارية و توزيع ساعات اليوم حسب مبدا الاهم فالمهم ، و حسب قدرات العامل من بين العوامل التي تريد من الفعالية المراد انجازها يوميا ، بحيث لا يطغى زمن فاعلية على زمن فاعلية اخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له و تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة ، و بين الروح و الجسد و الروح و العقل ، و هذا ما قد يدخل في عملية تخطيط الوقت و مواءمته مع برامج العمل المتاحة ، و بالتالي اتاحة الفرصة للفرد العامل لإظهار قدراته في التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية ، و هنا تظهر قدرات الولاء و الابداع و الابتكار بشكل متباين بين الافراد من جهة ، و من جهة اتاحة الفرصة للعامل من اجل اكتساب المزيد من المهارات الناتجة عن الابداع و الابتكار و روح اتقان العمل بعيد عن الضغوطات و العمل الغير متقن و السطحي بسبب فقدان القدرة على التركيز و على احترام مبدا الاولويات في العمل ، و هذا ما يجعل المؤسسة محل الدراسة تتخبط في متاهات ضعف التلقين او التنشئة الاجتماعية و الثقافية و المهارة الادارية للفرد العامل بما على طول مساره الوظيفي مما

يساعد على هشاشة هويته المهنية و فقدانه لمقومات التغيير و الاصلاح الاداري ، و يبقى اسير الركود و الجمود في حلقة مفرغة من التعب و الاحباط و التشتت الهوياتي على حد راي رونو سان سوليو

**جدول رقم 60 : يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت هاته**

**المؤسسة تسعى جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي لعمالها من اجل استغلال اوقات**

**العمل بشكل افضل**

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				النسبة المئوية الجزئية	النسبة المئوية المجموع			
,648	1,065	3,74	+موجب  (33+)	4.7%	4,7%	4	محايد	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي للعمال بالمؤسسة
				30.3 %	7,0%	6	غير موافق بشدة	
					23,3%	20	غير موافق	
				65%	39,5%	34	موافق	
					25,6%	22	موافق بشدة	
				100%	100%	86	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي لعمالها من

اجل استغلال اوقات العمل بشكل افضل

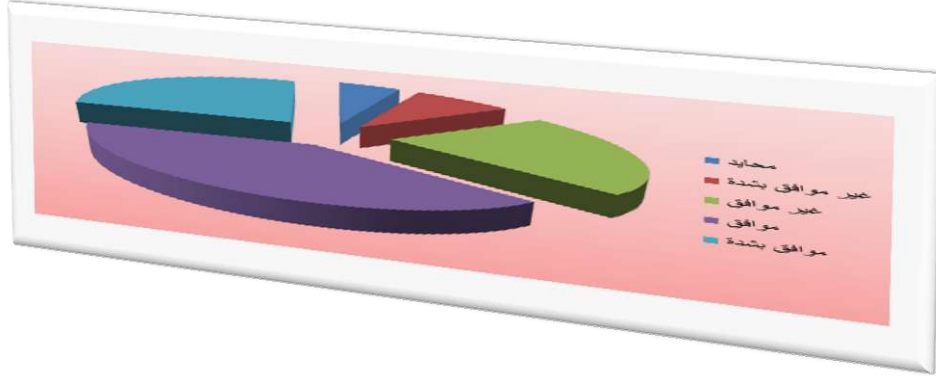
الموجب	الحياد	السالب
$34 = (1+) \times 34$	$0 = (0) \times 4$	$20 = (1-) \times 20$
+		+
$44 = (2+) \times 22$		$12 = (2-) \times 6$
$65 = 22 + 34$	0	$12 = (20) -$
		$(32) = -$
$33 = (32-) + (0) + 65$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان اغلبية موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون على ان مؤسستهم تسعى جاهدة من اجل التحسين من فرص التطوير الذاتي للعمال ، حيث بلغت نسبة الموافقة ( 65% ) مقسمة على ( 39.5% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق و ( 25.6% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما الموظفين الذين لم يوافقوا على هذه العبارة فقد بلغوا حوالي ( 30.3 ) موزعة كذلك على ( 23.3% ) ممن اجابوا بغير موافق ، و ( 7% ) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 4.7% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة و المقدرة ب 86 وحدة بحث ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو موجب كما هو موضح في الجدولين السابقين

شكل رقم 60: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت هاته المؤسسة

تسعى جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي لعمالها من اجل استغلال اوقات العمل بشكل افضل



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

فالمنظمة هي فضاء للتنشئة الاجتماعية و الثقافية من خلال ترسيخ قيم معينة في الفرد العامل كقيمة احترام الوقت ، و بالتالي فان سلوك العاملين بها تجاه هذه القيمة ( الوقت ) يتحدد وفقا للاعتبارات الذهنية التي اكتسبها حول هذه القيمة ، و بالتالي فن ارتباط درجة الوعي بدرجة التعليم و الثقافة ينعكس بدوره على حسن ادارة الشخص لوقته بشكل افضل ، و عليه فان فهم و استيعاب سلوك الموظفين تجاه قيمة الوقت هي احدى المضامين الاساسية لثقافة المؤسسة السائدة ، لان الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مجبور على تطوير وعيه الاجتماعي و ذاته التي يجب ان تكون فاعلة غير مستهلكة من جميع النواحي و عدا اتاحة الفرصة للعقم الانتاجي ( على المستوى الثقافي ) ان يكون مسيطرا على حد فكرة الان تورين ، من خلال الخلق و الابداع و الاجتهاد من جهة ، و من جهة اخرى استعمال مكنات التطبع ( بيار بورديو ) كوسيلة لإثبات الذات و اقناع الطبقة المسيرة بالمؤسسة المدروسة بضرورة التوفيق بين الاهداف العامة للمؤسسة ، و الاهداف الشخصية للفرد العامل بطريقة ثقافية أكثر منها نضالية ، من اجل استبعاد سيطرة البنية التنظيمية على الفاعل الاجتماعي و احلاله محل الخضوع و الهيمنة و

الاستهلاك دون الانتاج ، و هذا ما التمسناه في مقولة الان تورين ( الحركة الاجتماعية الجديدة لا تتشكل بالعمل السياسي و الصدام ، و لكن بتأثيرها في الراي العام ) حين اكد على ضرورة عدم الخضوع الالي للفرد من طرف البنية التنظيمية.

**جدول رقم 61: يوضح راي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت**

**مسالة التغيير التنظيمي من مسؤولية الافراد العاملين بالمؤسسة**

البند	الاتجاه	التكرار	النسبة المئوية		الاتجاه العام نحو العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرومباخ عند حذف البند
			النسبة المئوية الجزئية	مجموع النسب المئوية				
تعتبر ان مسالة التغيير التنظيمي من مسؤولية الفرد العامل بالمؤسسة	محايد	15	17,4%	17,4%	-سالب ↙ (24-)	2,91	1,184	,651
	غير موافق بشدة	11	12,8%	53,5%				
	غير موافق	35	40,7%	29,1%				
	موافق بشدة	8	9,3%	19,8%				
	المجموع	86	100%	100%				

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تعتبر ان مسالة التغيير التنظيمي من مسؤولية الفرد العامل بالمؤسسة

الموجب	الحياد	السالب
$17 = (1+) \times 17$	$0 = (0) \times 15$	$35 = (1-) \times 35$
+		+
$16 = (2+) \times 8$		$- = (2-) \times 11$
$33 = 16 + 17$	0	22
		$22 - + (35) -$
		$(57) - = ($
$24 - = (57 -) + (0) + 33$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال الجدولين السابقين ان نسبة كبيرة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا يوافقون على ان مسالة التغيير التنظيمي تخص الفرد العامل بالمؤسسة ، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة حوالي ( 53.5% ) و هي نسبة كبيرة ومقسمة على (40%) ممن اجابوا بغير موافق ، و (12.8%) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الموافقة فقد كانت قليلة مقارنة بنسبة عدم الموافقة ، حيث بلغت حوالي ( 29.1% ) موزعة على ( 19.8% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق ، و ( 9.3% ) ممن اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت هي الاخرى حوالي ( 17.4% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و عليه نلاحظ ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو سالب كما هو موضح في الجدولين السابقين .



**شكل رقم 61: دائرة نسبية توضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما**

**اذا كانت مسألة التغيير التنظيمي من مسؤولية الافراد العاملين بالمؤسسة**



### المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel

و هنا يتضح اقضاء العامل خارج لعبة الانتاج الاجتماعي و الثقافي و حتى الغاء دوره كفاعل و كذات اجتماعية قادرة على صناعة تاريخها ووضعها موضع المستهلك فقط ، و هذا ما ينفي دور المؤسسة في دعم تشكيل الهوية المهنية لدى العامل و التي من المفروض ان تكون مبنية على تقدير الذات ، باعتبار ان المؤسسة ليست مجرد قواعد قانونية او هياكل و نماذج رسمية بقدر ما هي روابط اجتماعية معقدة و اصيلة و تاريخ يصنعه الفاعل الاجتماعي ( العامل ) و هذا من وجهة نظر الين تورين و رنو سان سوليو هذا من جهة و من جهة اخرى لاحظنا ان الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا توجد لديه قناعات و لا قدرات تجعله يثق بقدرته على التغيير ، و هذا ما يجعل المؤسسة التي ينتمي اليها غير قابلة للتجديد و الانتاج ، و ليست قادرة كذلك على انتاج تاريخها ، بل هي تعيش التاريخ فقط ( ما يفرض عليها ) و بالتالي فقدان القدرة على عملية الانتاج و اعادة الانتاج التي لا بد منها في المجال التنظيمي ، لأنه في الاخير التغيير هو ضرورة ملحة من اجل

الاستمرار ، لان المنافسة قوية و الاضطرابات الداخلية ستكون اصلا مهمات صراعات داخلية بالمؤسسة ، لان البنية التنظيمية تلغي دور الفاعل الاجتماعي و لا تعترف بقدراته في الوصول بالمؤسسة لمستويات ( بدلا من حدوث التغيير التنظيمي للأفضل، يحدث التغيير التنظيمي للأسوء لان التغيير ضرورة و حتمية لا نقاش فيها عبر مراحل محددة من الزمن ) و ذلك بسبب اقضاء دور الفاعل الاجتماعي .

**جدول رقم 62: يوضح رأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مسألة**

**التغيير يمس مصالحهم الشخصية**

البند	الاتجاه	التكرار	النسبة المئوية		الاتجاه العام نحو العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا
			النسبة المئوية الجزئية	مجموع النسب المئوية				
تعتبر ان أي تغيير في المؤسسة يمس بمصلحتك الشخصية	محايد	28	32,6%	32.6 %	- سالب      ↓      (19-)	2,56	1,261	658
	غير موافق بشدة	7	8,1%	43%				
	غير موافق	30	34,9%	24.5 %				
	موافق	17	19,8%					
	موافق بشدة	4	4,7%					
	المجموع	86	100%	100%				

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

**البند : تعتبر ان أي تغيير في المؤسسة يمس بمصلحتك الشخصية**

الموجب	الحياد	السالب
$17 = (1+) \times 17$	$0 = (0) \times 28$	$30 = (1-) \times 30$
+		+
$8 = (2+) \times 4$		$14 = (2-) \times 7$
$25 = 8 + 17$	0	$14 = (30-) + (30-)$
		$(44) = (44) -$
$(19-) = (44-) + (0) + 25$		

**المصدر : من اعداد الباحثة**

يوضح لنا الجدولين السابقين ان معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا يوافقون على العبارة القائلة ان أي تغيير في المؤسسة يمس بمصلحتهم الشخصية ، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة حوالي ( 43% ) موزعة على ( 34.9% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، و ( 8.1% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق ، اما نسبة الموافقة فقد كانت ( 24.5% ) موزعة هي الاخرى على ( 19.8% ) من الموظفين الذي ن اجابوا بموافق ، و ( 4.7% ) اجابوا بموافق بشدة اما الحياد فقد مثلت نسبته حوالي ( 32.6% ) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، و هي نسبة كبيرة اذا ما قورنت بنسب الحياد في العبارات الاخرى ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة هو سالب كما هو موضح من خلال الجدولين السابقين .

**شكل رقم 62: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت**

**مسألة التغيير يمس مصالحهم الشخصية**



**المصدر : بناء على مخرجات برنامج Excel**

حيث ان تصادم الاستراتيجيات تولد نتيجة تصادم المصالح ، كما يمكن ان تكون الفئة المعارضة للتغيير هي تلك التي تستحوذ على منطقة الارتياح على حد ( ميشال كروزيه ) بالمؤسسة خوفا منها على فقدان المكانة الاجتماعية بالمنظمة ، فهي ترفض التغيير او اختلاف المصالح و التوجهات و الممارسات الاجتماعية داخل المنظمة بين الجيل الجديد و القديم ، عليها امور من شأنها عرقلة اي تغيير بالمؤسسة ، الا ان نسبة المعارضة لا تبدو كبيرة جدا من خلال ما تحصلنا عليه ميدانيا ، و هذا ما يؤكد لنا بوضوح ان غالبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لا يعارضون اي تغيير سيحدث بالمؤسسة ، و ذلك ان دل على شيء فإنما يدل على ان الفئة المستحوذة على السلطة و عي عملية اتخاذ القرارات هي التي تعارض ، لأنها توجه تصنع تلك القرارات بما يتناسب و احتياجاتها و توجهاتها ، و بالتالي نلاحظ بوضوح تلك المفارقات الحاصلة على مستوى الهرم الاداري للمؤسسة محل الدراسة بين مؤيد للتغيير ( الخاضعين لسلطة البنية التنظيمية ) و بين مسيري البنية التنظيمية ، و هذا يلوح الى وجود تنافر دفين في التوجه و الاعتقاد ، و يلوح كذلك الى بروز صراع ليس

عبر المحتوى الماركسي ، و لكن عبر محتوى الحركات الاجتماعية (الين توريين) ، و عبر استراتيجيات الفاعلين (لميشال كروزيه)

**جدول رقم 63: يوضح مدى محاولة الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لتأدية**

**مهامهم في وقت اقصر**

معامل الفا كرومباخ عند حذف البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام نحو العبارة	النسبة المئوية		التكرار	الاتجاه	البند
				مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية الجزئية			
,655	,950	3,95	+موجب	4.7%	4,7%	4	محايد	تحاول خلق افكار جديدة تساعدك على تأدية مهامك في وقت اقصر
				11.6 %	3,5%	3	غير موافق بشدة	
					8,1%	7	غير موافق	
				83.7 %	58,1%	50	موافق	
					25.6%	21	موافق بشدة	
				100%	100%	68	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

البند : تحاول خلق افكار جديدة تساعدك على تأدية مهامك في وقت اقصر

الموجب	الحياد	السالب
$50 = (1+) \times 50$	$0 = (0) \times 4$	$7 = (1-) \times 7$
+		+
$24 = (2+) \times 21$		$6 = (2-) \times 3$
$74 = 24 + 50$	0	$-(7) + (6) = -1$
		(13)
$61 = (13-) + (0) + 74$		

المصدر : من اعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال الجدولين السابقين ان الاغلبية الساحقة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يوافقون على انهم يحاولون خلق افكار جديدة تساعدهم على تأدية مهامهم في وقت اقصر ، حيث بلغت نسبة الموافقة حوالي ( 83.7% ) موزعة على ( 58.1% ) من الموظفين كانت اجاباتهم موافق و ( 25.6% ) ممن اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت حوالي ( 11.6% ) موزعة هي الاخرى على ( 8.1% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق و ( 3.5% ) ممن اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 4.7% ) ، و بالتالي نلاحظ ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان موجبا كما يوضح الجدولين السابقين

و بالتالي فان سعي الفرد العامل بالمؤسسة نحو التطوير و ابراز المهارات الشخصية في الابداع بالمهام و انجازها في اوقات قصيرة تدخل ضمن استخدام العقلانية المحدودة للفاعل الاجتماعي بالمؤسسة من اجل الضفر بالمكانة الاجتماعية داخل التنظيم ، و التي تسمح له بإيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه ضمن استراتيجية لعبة الفاعلين على حد راي ( ميشال كروزيه ) .

جدول رقم 64: يوضح اتجاهات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما

اذا كان التغيير التنظيمي من مسؤولية الادارة فقد حسب نظام توقيت العمل

المجموع	تعتبر ان التغيير التنظيمي من مسؤوليات الادارة فقط						البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	
59 100%	9 15.3%	27 45.8%	11 18.6%	4 6.8%	8 13.6%	العمل بنظام الدوامين	
27 100%	7 25.9%	9 33.3%	6 33.2%	0 0.0%	5 18.5%	العمل بنظام الدوام الواحد ) المناوبة (	
86 100%	16 18.6%	36 41.9%	17 19.8%	4 4.7%	13 51.1%	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة الموافقة لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد تبدو كبيرة نوعا ما على العبارة القائلة ان مسالة التغيير التنظيمي و من مسؤولية الادارة فقط ، و هي مقسمة على ( 45.8% ) من الموظفين الذين كانت اجابتهم بموافق ، و ( 15.3% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد بلغت حوالي ( 18.6% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق ، و ( 6.8% ) من الموظفين

الذين اجابوا بغير موافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد بلغت حوالي ( 13.6% ) من المجموع الكلي لموظفي الدوامين باليوم الواحد  
اما موظفي الدوام الواحد باليوم ( المناوبة ) فقد كانت نسبة الموافقة ايضا كبيرة على هذه العبارة حيث بلغت ( 33.3% ) موافق ، و ( 25.9% ) موافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد كانت ( 33.2% ) لغير موافق ، و نسبة الحياد ( 18.5% ) من المجموع الكلي من عينة الدراسة ، و عليه يمكن القول ان الاتجاه العان نحو هذه العبارة كان موجبا كما هو موضح في الجدول التالي :



البند : تعتبر ان التغيير التنظيمي من مسؤوليات الادارة فقط حسب نظام توقيت العمل									الاتجاه العام
العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )					العمل بنظام الدوامين				+موجب (43+)
المجموع العام	الاتجاه	السال ب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السال ب	الحياد	الموجب ب	
+26	+	)×6	)×5	)×9	+موجب	×11	×8	×27	↑
=17	موجب	-	=0	(1+	(1-	(0)	(1+)	(1+)	
43	↑	=1	0	9=	-)=	0 =	=		
		-)		)×7	11		27		
		(6		(2+	×4		)×9		
		)×0		14=	-)		(2+		
		2-		(	(2	0	=		
		0=		+9	-)=		18		
		-		=14	(8		+27		
		+6		23	-		=18		
		=0			(26+)	+11		45	
		6-				-			
						--8			
						19			
+				-)+(0)+23				-)+0+45	المجموع
(43				(17)=(6				(26+)=19	

المصدر : من اعداد الباحثة

حيث ان عدم اقحام العامل في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة او ادارة برامجها امر يجعل منه عاملا يعيش حالة من الاغتراب الاجتماعي و الوظيفي و فقدان شعوره ( بالانتماء الاجتماعي ) ، و هذا ما قد لاحظناه في النموذجين اللذين تعمل بهما مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لإدارة توقيت عملها مما يجعل الفرد العامل يتصرف بسلوكيات غير حقيقية بل زائفة ، لان اساس سلوك الفاعلين الاجتماعيين داخل الحقل التنظيمي ينبع من استقلاليتهم في الاختيار كمن خلال مجال هامش الحرية .

**جدول رقم 65 : يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ما اذا كانت مؤسستهم تغير برامج استغلال اوقات عملها من الحين للآخر حسب نظام توقيت العمل.**

المجموع	تغير مؤسسة اتصالات الجزائر من حين لأخر برنامج اوقات العمل					البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	
59 100%	5 8.5%	14 23.1%	28 47.5%	10 16.9%	2 3.4%	العمل بنظام الدوامين
27 100%	3 11.1%	6 22.2%	13 48.1%	5 18.5%	0 0.0%	العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )
86 100%	8 9.3%	20 23.3%	41 47.7%	15 17.4%	2 2.3%	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان معظم موظفي الدوامين باليوم الواحد لا يوافقون على ان مؤسستهم تسعى لتغيير اوقات عملها من الحين للآخر ، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة حوالي ( 47.5% ) ، و غير موافق بشدة ( 16.9% ) ، اما نسبة الموافقة فهي تبدو ضعيفة مقارنة بنسبة عدم الموافقة و التي بلغت حوالي ( 23.1% ) لموافق ، و ( 8.5% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 3.4% ) من مجموع موظفي الدوامين باليوم الواحد .

اما فئة الموظفين الذين يعملون بنظام الدوام الواحد باليوم الواحد فأغلبيتهم كذلك لا يوافقون على ان مؤسستهم تغير اوقات العمل من الوقت للخر ، حيث نجد ( 48.1% ) من الموظفين الذين اجابوا بغير موافق ، و ( 18.5% ) بغير موافق بشدة ، اما نسبة الموافقة فنجد ( 22.2% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق و ( 11.1% ) من الموظفين الذين اجابوا بموافق بشدة ، اما نسبة الحياد فقد كانت ( 0.0% ) ، و بالتالي نلاحظ ان الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان سالبا كما هو موضح في الجدول التالي :

البند : تغيير مؤسسة اتصالات الجزائر من حين لأخر برامج استغلال اوقات العمل									الاتجاه العام
حسب نظام توقيت العمل									
العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )				العمل بنظام الدوامين				+موجب (07-)	
المجموع العام	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	الاتجاه	السالب	الحياد	الموجب	
(4+)	-	×13	)×0	)×6	+موجب	×28	×2	×14	
-)+	سالب	-)	=)0	(1+		(1-)	(0)	(1+)	
(11		)=(1	0	+)=		-)=	0 =	=	
7=-		-		(6		28		14	
		(13		)×3		×10		)×5	
		)×5		(2+		-)		(2+	
		-		+)=		(2	0	10=	
		)=(2		(6		-)=		+14	
		-		6+6		(20		=10	
		(10		12=				24	
		-			(4+)				
	-)	+13							
	(11	-							
		=10							
		23-							
(7-)				-)+(0)+12				-)+0+24	المجموع
				(11-)=23				(4+)=20	

المصدر : من اعداد الباحثة

و هذا ما يفسر لنا ان تداخل و تعقد الاعمال و تراكمها بالمؤسسة محل الدراسة يجعلها تمارس نوعا من الضغط و الاكراه المفروض على العامل خصوصا موظفي الدوامين باليوم الواحد ، حيث ان هذا يولد الشعور بعدم الاستقرار على نظام واحد بالعمل ، الامر الذي سيحدث له الكثير من التشتت لان الافراد لا يقبلون بطبيعة الحال ان يعاملوا كوسائل لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة لان كل فاعل في هذا الحقل له سماته و طبائعه و احتياجاته و يسعى لتصميم استراتيجية من اجل تحقيق اهدافه التي ربما قد تتعارض مع اهداف المنظمة ، حيث ان استقرار برامج اوقات العمل بدوام واحد تراعى فيه احتياجات الفرد المختلفة يساعدهم كثيرا للالتفات لمصالحهم و شؤونهم و اشباع حاجياتهم من خلال منح وقت معين لذلك ، لان العامل في الاخير هو عبارة عن فاعل او ذات واعية تمام الوعي بمصالحها و اهدافها و استراتيجياتها في ظل ضغط البنية التنظيمية و عدم اتاحة فرصة لهذا الفاعل من المشاركة في انتاج هويته المهنية و اعادة انتاجها من اجل اعادة تكوين البنية التنظيمية بل اقصاؤه خارج هذه اللعبة و تكديس المهام على عاتقه و عدم اتاحة فرصة له لإثبات ذاته ، كلها امور ان تجعل المؤسسة

**جدول رقم 66: يوضح اتجاه موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول مدى سعيهم لخلق افكار جديدة تساعدهم على تادية مهامهم في وقت اقصر**

المجموع	تحاول خلق افكار جديدة تساعدك على تادية مهامك في وقت اقصر						البند
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	الاتجاه	
59 100%	17 28.8%	31 52.5%	5 8.5%	2 3.4%	4 6.8%	العمل بنظام الدوامين	
27 100%	4 15.4%	19 73.1%	2 7.7%	1 3.8%	0 0.0%	العمل بنظام الدوام الواحد ( المناوبة )	
86 100%	21 24.7%	50 58.8%	7 8.2%	3 3.5%	4 4.7%	المجموع	

**المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss**

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و الذين يعملون بنظام الدوامين باليوم الواحد يوافقون على أنهم يحاولون خلق افكار جديدة تساعدهم على تادية مهامهم في وقت اقصر ، حيث نجد ان ( 52.5% ) اجابوا بموافق ، و ( 28.8% ) بموافق بشدة ، اما نسبة عدم الموافقة فقد انقسمت على ( 8.5% ) ممن اجابوا بغير موافق ، و ( 3.4% ) بغير موافق بشدة .

اما موظفي الدوام الواحد باليوم ( نظام المناوبة ) فنجد كذلك ان معظمهم يوافقون على هذه العبارة ، حيث ان ( 73.1% ) منهم اجابوا بموافق ، و ( 15.4% ) بموافق بشدة اما



حيث ان موظفي الدوامين يحاولون دائما ايجاد طرق مناسبة تخلصهم من عدم وجود اوقات فراغ ، فتجدهم دائما يبحثون عن السبل المناسبة التي قد تساعدهم في توفير الوقت لقضاء مصالحهم الشخصية ، أي انهم يحاولون خلق الجديد بالإكراه ، و هذا ما قد أكد عليه بيار بورديو حين تكلم عن الممارسة في الاطار التنظيمي و التي تتم في اطار بنية نوعية ، حيث تصبح هذه الممارسات نتاجا لها وتتم بطريقة الية ميكانيكية عكس موظفي الدوام الواحد باليوم فهم لا يحتاجون الى خلق مثل هذه الاستراتيجيات و الممارسات من اجل تخصيص وقت شخصي لاحتياجاتهم لأنه موجود اصلا .



**2 - نتائج الفرضية الثالثة حسب النسق المفاهيمي للنموذج النظري في الدراسة :**

ان مدى تعقد مناخ الاعمال و بيئة العمل قد تغير كثيرا خصوصا مع تعقد و تعدد العوامل الداخلية و الخارجية ، ومن متطلبات التغيير في بيئة الاعمال المعاصرة ضرورة زيادة الاهتمام بمورد الوقت باعتباره موردا خاصا لا يباع و لا يستأجر و لا يدخر ، و كل المنظمات تملكه بالتساوي ، لكن الناجحة هي التي تحقق الافضل خلاله ، حيث يقول الفن توفل في هذا الصدد في كتابه ( صدمة المستقبل ) " لكل فرد القدرة على مواكبة التغيير بمعدل معين ، و عندما يزداد التغيير بكمية اكبر من قدرة الفرد على مواكبته تظهر العديد من المشكلات و التي يبدو ان معظمها يدور حول مسالة الوقت و بالتالي فقد توصلنا من خلال البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثالثة و القائل نصها

( تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط جاهدة التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي من خلال تكييف توقيت عملها بما يعود بالإيجاب عليها و على الفرد العامل بها على حد سواء )

\* ان الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط يحاول قدر الامكان من اثبات ذاته التي تعاني من عدم الاعتراف بها و بقدراتها الخلاقة و ابداعاتها و رصدها في رواق العمل المسطر فقد دون أي تجاوز او ابداء راي او فكرة جديدة ، و هذ يجعله يحاول و يحاول ان يظهر ابداعه في ظل عدم الاعتراف ، حيث ان هذه المحاولة و في ظل هذه الظروف ستتحول الى السعي وراء المصلحة الشخصية بدلا من النهوض بالمؤسسة بتباع استراتيجيات معينة لأجل الاستيلاء على منطقة اللايقين التي قد تكلم عنها ميشال كروزيه ، لان معظم المبحوثين لم يصرحوا باعتراف المؤسسة لقدراتهم على قيادة المؤسسة ، و هذا ما لاحظناه من خلال الجدول رقم ( 63 ) و قبولهم الواضح للإبداع ، اما الجدول ( 60 ) فهو يثبت العكس ، و بالتالي نصل الى فكرة مؤداها الى ان سعي الفرد العامل بالمؤسسة نحو التطوير

و ابراز المهارات الشخصية ليس ابدا لصالح المؤسسة بقدر ما هو خدمة لمصالحه الشخصية في اطار استخدام استراتيجية عقلانية لنيل مكانة اجتماعية لاثقة بالمؤسسة و التي تسمح له بإيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه ضمن استراتيجية الفاعلين .

\*ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا تمنح فرصا لمفوضيها من اجل التدخل في صناعة القرار و المشاركة بالرأي او ربما لتغيير امور غير مرغوب فيها بالمؤسسة محل الدراسة خصوصا بتلك الطريقة الودية البعيدة عن العمل السياسي و الحركات الاحتجاجية و النقابات ، حيث لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية ومن اراء المبحوثين انه ليس من شأنهم التدخل في شيء ، و كانت نسبة الموافقة على العبارة التي تؤكد بان أي عملية تغيير هي من مسؤولية الادارة فقط ، و بالتالي نلاحظ ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعمل على اقصاء دور الفاعل الاجتماعي بها و تلقي به خارج الهامش و تلغي ذاته و تعقم انتاجيته بالمفهوم الاجتماعي و الثقافي بالمؤسسة و ليس بالمفهوم الكمي او التنظيمي ، و بالتالي فان المؤسسة ( او مسيري القطاع ان صح القول ) يحتكرون السلطة في عملية صنع القرار و يلغون الذاتية الاجتماعية و الثقافية للفرد العامل وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على ان ثقافة هذه المؤسسة تحاول بقدر كبير اخضاع الافعال الانسانية فيها الى حالة من الاستسلام و السلبية الكاملة ، و العقم في عملية الانتاج الاجتماعية و مقومات التغيير التنظيمي و الذي يعد ضرورة من اجل الاستمرار و البقاء للمؤسسة محل الدراسة .

و بالتالي فان عجز الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عن المشاركة و ابداء الرأي و شعورهم بالتهميش و الاقصاء في عمليات صنع القرارات حتما سيولد ممارسات اجتماعية انقلابية من شأنها ان تضر بمستوى و سمعة المؤسسة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، و هذا ما قد اشار اليه **ماكس فيبر** و كل المنتمين الى السوسولوجيا الحديثة ( التحليل الجزئي للبنية - الميكروسوسولوجي ) كـ **بوردو** و **الين تورين** و **انطوني غدنز** و **غي باجوا** و **ميشال كروزيه** و **ريمون بودون**.... الخ عندما وضّح بان عملية التغيير تحدث

دائما من خلال الافعال الانسانية ، حيث تدفع الذوات الانسانية لان للعمل بطرق معينة بان تقبل او ترفض النسق السائد للأفكار و القيم في اطار سلوكيات واعية .

● توصلنا كذلك ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعمل وفقا لبرامج ثابتة غير قابلة للتغيير و مواكبة متطلبات الحياة الخارجية للمؤسسة خصوصا فيما يتعلق بمسالة كيفية ادارة اوقات العمل ، حيث انها لا تبرمج اعمالها و نشاطاتها في اوقات تكون فيها نسبة النشاط و العطاء مرتفعة ، او على الاقل اختيار المهام الكثيرة و الصعبة و المتعبة في فترات الصباح مثلا باعتبارها فترة تتميز بالنشاط و الحيوية اكثر من الفترة المسائية ، لكن في مؤسسة اتصالات الجزائر وجدنا ان نفس الاعمال الموكلة في الفترة الصباحية هي نفسها في الفترة المسائية كاستقبال الزبائن و دفع الفواتير و مراجعة الاشتراكات و بيع بطاقات الاشتراك و استقبال الشكاوى ... و غيرها من المهام التي تستوجب جهدا اكبر ، حيث نجد في الدول المتقدمة ان كل هذه المهام تتم الكترونيا أي التعامل مع الزبائن عن طريق ( الادارة الالكترونية ) ، وهذا ما يزيد من راحة الموظف و زيادة قدرته على التركيز و الاستيعاب خصوصا موظفي الوكالات التجارية و نقاط البيع .

و بالتالي فان مؤسسة اتصالات الجزائر يجب ان تحاول اتاحة الفرصة للتغيير في برامجها و مهامها و تكييفها مع اوقات العمل ( جمع كل المهام المتعبة و الشاقة و برمجتها في الفترة الصباحية خصوصا لموظفي الدوامين باليوم الواحد ) وهذا يدخل في عملية تخطيط ادارة الوقت ، او توحيد نظام العمل و جعله نظام واحد باليوم ( المناوبة ) و هذا من اجل تجنب اهدار الوقت و الجهد و الطاقة سواء للفرد العامل او للمؤسسة في حد ذاتها دون انتاجية او ربما بإنتاجية قليلة ، و كذلك من اجل تجنب ملل و ارهاق الموظفين ومراعاة لظروفهم و قدراتهم و احتياجاتهم النفسية و الاجتماعية و الثقافية و حتى الصحية و العقلية ، حيث تثبت جميع الدراسات ان الفترة المسائية ( بعد الظهيرة ) هي فترة مليئة بالحمول و الكسل و النعاس هذا بالنسبة للموظف ، اما بالنسبة للمؤسسة فقد يكون لها كذلك نصيب من

الخسائر الاقتصادية و المادية ، حيث انها تصرف فواتير الكهرباء و اجور العمال باحتساب الفترة المسائية العقيمة او بدون انتاجية معتبرة .

و عليه من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا تسعى ابدا لبرمجة و تخطيط اوقات عملها وتغييرها وفقا لطبيعة المهام و الانشطة ، و هذا ما لاحظناه عندما صرّح بعض الموظفين بانهم يأخذون اعمالهم الى المنزل ، او يأتون في مكان العمل في الليل من اجل تكملة انجاز مهامهم ، و هذا ما يختزل من راحة الموظف بسبب الخلل في توقيت العمل ، اضافة الى تصريح بعض العمال خصوصا موظفي الدوامين باليوم الواحد انهم يقومون بالحضور الجسدي فقط دون القيام باي جهد في الفترة المسائية ، وهذا ما أكد لنا عقم الفترات المسائية او محدودية انتاجها خصوصا في فترات الصيف ، حيث ان التغيير الوحيد الذي تقوم به مؤسسة اتصالات الجزائر هو في شهر رمضان الكريم ، فتحول جميع موظفيها الى المداومة بنظام الدوام الواحد باليوم .

و عليه يمكن ان نقول ان ضرورة اعطاء الفرد العامل فرصة لإثبات ذاته من اجل مواكبة متطلبات المؤسسة مع متطلباته واحتياجاته سيدعل المؤسسة تحتزل الكثير من الوقت و الجهد و طاقات المؤسسة مثلا من خلال مضاعفة الانتاج في نفس الفترة الزمنية بالاعتماد على القدرات و الكفاءات الموجودة بالمؤسسة ايجاد بعض الحلول المتعلقة بمعادلة ( توقيت العمل و الانتاجية و قدرات و احتياجات الفرد العامل بالمؤسسة ) كتشجيع الموظف و مساعدته على تنمية فرص التكوين الذاتي بالمؤسسة من اجل ربما استعمال اوجيسيال لتسهيل عمليات الدفع و البيع و تسديد الفواتير الكترونيا خصوصا لدى مهندسي الاعلام الالي ( منحهم فرصة الاختراع و الاكتشاف ) ، و كذلك اقلمة عدد الشبايك على حسب نسبة المشاركين ، حيث ان معظم الموظفين يشكون قلة الشبايك مقارنة مع عدد المشتركين ( الزبائن )، وهذا ما يكلف الموظف جهدا اكبر و استنزاف لطاقة اكثر ، او ربما العمل من اجل تنظيم عملية زيارة الزبائن بالطريقة الالكترونية بإعطائهم مواعيد منظمة

عن طريق الایمیل ، و كذلك التخلي عن الدفاتر و السجلات و التعامل بالطريقة الالکترونية الحديثة التي توفر الكثير مع الطرق التقليدية ، وهذا ما قد لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية عن مدى حاجة الفرد العامل و المؤسسة على حد السواء لمثل هذه التغييرات و التي لا تكون الا بتعاون المؤسسة مع العامل و الرئيس مع المرؤوس بعيدا عن احتكار السلطة و اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة من خلال عدم تضييع الوقت في امور عقيمة و غير منتجة و مستنزفة لطاقات المؤسسة و الفرد على حد السواء .

● كما توصلنا كذلك من خلال الجدول رقم ( 60 ) التابع لبيانات الفرضية الجزئية الثالثة ان الفرد العامل بالمؤسسة لا يستطيع باي حال من الاحوال ان يكون ذا تأثير في أي عملية تغيير بالمؤسسة خصوصا فيما يتعلق بمسالة تسيير المهام و الاعمال و اوقات انجازها ، و هذا ما تحاول مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ان ترسخه في ذهنية الموظف عن طريق و تعويده و تنشئته على ذلك ، الا ان ذلك لم يلقى ترحيبا ابدا من طرف الموظفين ، لأنه في حقيقة الامر نوع من انواع الهيمنة و السلطة اللامرئية التي قد تكلم عنها بيار بورديو و ممارسة الاحتكار في عملية صنع القرارات ، و بالتالي فان عدم مشاركة الفرد العامل في اهم العمليات التي يمكن تحدد مصير المؤسسة تقول بانه مجبر على استدماجه لفكرة الاقصاء من دائرة المشاركة الاجتماعية الايجابية و التضامن و التعاون في دائرة العمل ، و هذا حتما ما سيجعل قدراته تنكمش و يصاب بالإرهاق و ضعف الولاء و الانكفاء نحو الذات ، قاتلا فيه افضل طاقاته و ابداعاته وهذا ما جعل الموظف باتصالات الجزائر بالأغواط عاجزا اصلا عن تكوين علاقات اجتماعية مع محيطه الداخلي ، و بالتالي بروز سمات الطيش و التهؤور و بروز بوادر التطرف و العنف اللامرئي بالمؤسسة ، وهذا تحديدا ما تكلم عليه بيار بورديو في نظريته حول العنف الرمزي .

● كما توصلنا كذلك الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتقد بانها تحاول الارتقاء بمستوى العامل الى درجات عالية بهدف الارتقاء بالمؤسسة من خلال الاجر الجيد و دورات

التكوين التي تتكفل بها لمفوضيها ، اضافة الى تنظيم الرحلات الصيفية و العمرة وغيرها من الامور التي تحاول من خلالها كسب رضى الموظف ونحن لم نختلف في ذلك ابدا ، لكن في حقيقة الامر هذا وحده ليسا كافيا لان يكون التغيير الناجح الذي تكلمت عنه معظم نظريات التنظيم في الفكر السوسيولوجي الحديث ، لان المنظمة الناجحة هي التي تصنع التغيير من خلال فاعليها و تسعى لإحلاله و تثبيته ، و هذا يتطلب ثقافة مرنة ، و ذلك لان الثقافة المرنة هي التي تعطي الوقت اهتماما و تسعى لاستغلاله بالطريقة المثلى من خلال تكييفه مع حاجات و قدرات الفرد العامل بالمؤسسة و اشراك جميع الاطراف الفاعلة في ذلك دون اقصاء أي جزء منها .

● كما توصلنا كذلك الى ان معظم مسيري مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا يجذون التغييرات التي يمكن ان تطرا على المؤسسة مهما كان نوعها لانهم بحسب ما لاحظناه من خلال المقابلة و الجدول رقم ( 61 ) انه يمس بمصالحهم الشخصية على عكس الموظفين العاديين الذين لا يوافقون على ان التغيير يمس بمصالحهم الشخصية ، و بالتالي فإننا نلاحظ ان مقاومة التغيير من شأنها ان تكون مرتبطة بالمصالح لان هذا الرفض يجعلنا نراجع مصالحهم و اهتماماتهم و اهدافهم و التي تؤكد لنا هشاشة المكانة الاجتماعية لهم في حال اقحام جميع الفاعلين بقرارات المؤسسة لصنع التغيير المزعوم ، وهذا امر حتما يكون سببا في عقم المؤسسة من انتاج مقومات التغيير ، لأنه واجب على المدير او المسؤول ان يشجع ابداع و ابتكار الموظفين و هذا ما لم نلاحظه ابدا ( عدم اتاحة الفرصة ) خصوصا في مسألة كيفية استغلال الوقت و استثماره و عدم تضييعه ، لان اهمية عامل الوقت هو امر ادى الى انتقال مركز الثقل في عمل المنظمات من الآلات الى الوقت و ادارته ، حيث يقول لوس ميمفورد : ( ان الساعة و ليست الالة هي التي اصبحت مفتاح التقدم الصناعي اليوم ) .

● و بالتالي فان قدرة الفرد العامل كبيرة على البحث عن الافكار الجديدة من اجل احلالها اذا ما اتاحت له الفرصة لذلك و كذلك قدرة تلك الافكار في على الدفع بالمنظمة نحو الريادة ، وهذا لا يكون الا من خلال تمتعه بالقدرة على الفعل و المخاطرة و التحلي بالتخطيط و التركيز و الايمان بروح التغيير و السعي الدائم نحو الافضل و الجديد ، و لكن هذا ما لم نلاحظه بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، و من خلال تصريحات العمال الذين كانوا و كأنهم تماثيل مبرمجة توصلنا الى انهم يعيدون كل البعد عن المشاركة في ابداء الراي و صنع القرار ، و الموظف كذلك يعيد تطوير ذاته بالمؤسسة ، او ان صح القول عدم اعطائه فرصة لتطويرها ، و هذا ما قد يخلق تلك الحركات التحريرية التي قد يتبناها الفاعلون بالمؤسسة من اجل التخلص من تكريس النظام و اليته و الضغط الممارس عليهم من طرف البنية التنظيمية ، لان المنظمة هي في حد ذاتها هي نتاج سياق تاريخي يحتوي على صراعات مجموعات اجتماعية تحاول السيطرة على المجموعات الاضعف على حد راي الين تورين .

● كما قد توصلنا كذلك الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر تمشي على نموذج واحد و معين في كيفية استغلالها للوقت ، و بالتالي فان بعض من تصرفات الموظفين تجاه الوقت و عدم التزامهم بأوامر نظام المؤسسة بالرغم من وجود البصمة الالية لمراقبة حضور و دخول و خروج الموظفين الا ان هناك ثغرات يتجاوز من خلاله الموظف صرامة هذا التنظيم ضمن استراتيجية معينة ، وهذا ما يجعلنا نستنتج ان ما يقوم به الفاعلون ليس مجرد ردود افعال تجاه تكريس المؤسسة عليهم ، لكن ينتجونها و يجدونها بتوجهاتهم الثقافية و طاقاتهم النفسية و الاجتماعية ، و هذا ما قد تكلم عليه الين تورين في نظريته عن الحركة الاجتماعية ، طبع ليس بالمفهوم التقليدي المبني على العمل السياسي و النقابي لكن بمدى تأثير الموظف بمؤسسة اتصالات الجزائر و قدرته على اقناع الاخرين بأعماله و افكاره ( التأثير في الراي العام ) ، و بالتالي فان على مسيري هذا القطاع بالجزائر اعادة النظر في

معادلة توقيت العمل و احتياجات الفرد العامل بالمؤسسة و تغيرات البيئة الخارجة لأنها في الحقيقة قضية مهمة جدا و الزامية اتباع منهجية خاصة تقوم على التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على اوقات العمل و مختلف الانشطة باعتبارها قيمة ثقافية و ادارية .

● و عليه يمكن القول بلغة السوسولوجيا بان هذه المؤسسة بعيدة الى حد ما على القدرة لصناعة تاريخها ، او بتعبير اصح ان الفاعل الاجتماعي بالمؤسسة يعيش تاريخه ( مفروض عليه ) اكثر من صناعته له ، لأنها في الحقيقة تفتقر الى القدرة لإعادة انتاج مقوماتها و المبنية اساسا على العلاقة الاجتماعية الصحيحة داخل المؤسسة محل الدراسة ، لأنها صحيح انها تبدو جاهدة للعمل من اجل مواكبة التغيرات الطارئة في المجال التنظيمي و هذا ظاهريا ، لكن في باطن الامر نجد انها لم تستطع الى حد الان ان تحقق نموذج العلاقة الاجتماعية المثالية داخل مجال العمل و لم تستطع حتى الان ان تستوعب ذاتية الفرد العامل بها من حيث توقيت العمل و الاحتياجات المختلفة ، خصوصا لدى الموظف الذي يداوم مرتين باليوم الواحد مقارنة بحجم المهام الموكلة اليه و الضغط المترامي على عاتقه ، و عليه فإنها لم تستطع حتى الوقت الحالي ان تصل الى مصافي تنظيمات العالم الحديث مقارنة مع دول الغرب من حيث البرمجة ، وهذا ما قد تكلم عليه **الين تورين** فيما يخص المجتمعات الصناعية او مجتمعات ما بعد الحداثة عندما وصف التاريخانية بأنها تجميع للنماذج الثقافية و المعرفية و الاقتصادية و الاخلاقية بطريقة يعمل من خلالها المجتمع التنظيمي اعتمادا على نفسه و بيئته الاجتماعية لإنتاج و اعادة انتاج ذاته و هو الشكل المنظماتي في المجتمع ، و يتسم هذا المجتمع المبرمج الذي تكلم عليه **الين تورين** بدرجة اكثر من كثافة انتاج الذات و ادارتها وهذا هو مربط الفرس ، حيث ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لا تزال بعيدة كل البعد على مواصفات التنظيم المبرمج (الذي يولي الذات الفردية و الاجتماعية و مراعاة حاجاتها و اهتماماتها المركز الاول ) او المجتمع الما بعد حدثي ، و الذي يرى **تورين** اننا لم نصل اليه بعد و لا زلنا نعيش الحداثة او ما قبلها حتى ، لان التنظيمات المبرمجة



القادرة على صناعة و انتاج ذاتها و تاريخها هي المنظمات التي تكون اكثر وعيا بذاتها و تقوم بتحديد و تامين الظروف الضرورية لازدهار هذه المنظمة ، و الذي يهمننا من كل هذا الامر هو ضرورة تامين ظروف الراحة للعامل الذي يداوم مرتين باليوم الواحد و اعادة النظر في اوقات العمل لهذه الفئة من الموظفين لأنها حق تستطيع ان تحوّل اوقات عملها و تغييرها من نظام الدوامين الى نظام الدوام الواحد باليوم ، أي انها تقوم بتوحيد نظام العمل لجميع عمالها باعتبار انها مؤسسة لا تخضع لقوانين الادارة العمومية بالجزائر و هي مؤسسة تجارية اقتصادية ، و ذلك من اجل تكييف اوقات عملها مع احتياجات الفرد العامل .

و عليه نقول ان الفرضية الجزئية الثالثة من الدراسة قد تحققت بشكل جزئي نوعا ما ، لان هذه المؤسسة تقسم موظفيها الى قسمين

- موظفي الدوام الواحد : حيث نجد بانهم لا يشكون مثل موظفي الدوامين ، و من هنا نلاحظ بان المؤسسة قد راعت قدراتهم و احتياجاتهم النفسية و الاجتماعية و حتى الصحية بدرجة لائقة ، حتى اننا وجدنا ان بعض الموظفين يزاولون نشاطات اخرى على غرار وظيفتهم بهذه المؤسسة كالتجارة او سائق سيارة اجرة مثلا... الخ ، وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على وجود اوقات شخصية للموظف و هو غير مضغوط وظيفيا .

- اما موظفي الدوامين باليوم الواحد و هم الفئة الاكثر عرضة للضغط المهني و التضمر و اهمالهم لأسرهم و اولادهم و عدم وجود فترات للراحة توتر العلاقات الاجتماعية داخل المكاتب و غيرها من المشاكل اللامتناهية مقارنة مع موظفي الدوام الواحد ، و عليه فانه واجب على مؤسسة اتصالات الجزائر ان تدرك اهمية الوقت ليس من خلال العمل كل الوقت و نما بالعمل في الوقت المناسب ، و السعي نحو استغلالها باستخدام مختلف الاساليب و التقنيات المتاحة من اجل التفعيل اكثر في ادارته ، حيث يقول جورج ستاك في ذلك : ( ان الوقت هو السلاح السري في مجال الاعمال ، حيث ان

المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي الى توفير كل الظروف الاساسية لخلق الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ) .

- وكتحصيل حاصل يجب علينا الاشارة الى ان التغيير ضرورة حتمية لكل مؤسسة من اجل استمرارها وهذا التغيير يؤكد موازاة متطلبات السوق الخارجية و المنافسة من جهة و من جهة اخرى لمتطلبات و احتياجات مفوضيها الاجتماعيين داخلها ، لان تلك الممارسات الاجتماعية على سبيل المثال التي يقوم بها موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط انما تحمل في ثناياها بوادر صراع اجتماعي وثقافي معارض لما تفرضه هذه البنية التنظيمية و محاولة لتغيير الظروف الغير مناسبة لقدرات و احتياجات الفرد العامل بهذه المؤسسة من خلال اعادة النظر في توقيت العمل ( نظام الدوامين ) لان مثل هذه الممارسات في الحقيقة هي افعال اجتماعية متفاعلة لاختلاف اهدافهم مع اهداف التنظيم و قيامهم بتشكيل انساق فرعية من اجل تحقيق اهدافهم بالاعتماد على وسائل معينة من اجل احداث التغيير المرغوب ( برجة اوقات العمل وفقا لقدراتهم و احتياجاتهم الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، وهذا ما قد تكلم عنه ميشال كروزيه في نظريته حول نسق الفعل الملموس وعليه يمكن ان نقول ان الفرضية الجزئية الثالثة و القائل نصها : ( تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة من اجل التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي من خلال تكييف توقيت العمل بما يعود بالإيجاب عليها و على موظفيها على حد سواء ) لم تتحقق خصوصا مع فئة موظفي الدوامين باليوم الواحد.

استنتاج عام

للدراصة

نستنتج في الاخير ان المؤسسة الجزائرية قد بعدة مراحل متوالية من التغييرات و التي كانت تسعى من خلالها الدولة الى تحقيق اكبر قدر من الانتاجية و الكفاءة ، حيث مست تلك التغييرات البنى الفوقية و التحتية لمقومات الانتاج خصوصا في ظل المنافسة و العولمة و اقتصاد السوق ، وقد اجتهد المسيرين و صناع القرار في اتخاذ جملة من الاجراءات و الاصلاحات الجذرية التي مست عدد كبير من المؤسسات و منها مؤسسة اتصالات الجزائر على سبيل القصد باعتبارها محل هذه الدراسة ، الا ان هناك امور لم تتغير منذ الاستقلال و بناء الدولة الجزائرية و هو نظام توقيت العمل ، و عليه فقد كانت نتائج دراستنا الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط حول ادارتها لتوقيت عملها تحاول قدر الامكان التقرب الى توجهات العاملين بالمؤسسة لمعرفة مدى توافقهم مع ما تفرضه البنية التنظيمية ، و بالتالي توصلنا الى المؤسسة محل الدراسة لا تستوعب باي شكل من الاشكال الاحتياجات المختلفة للفرد العامل بها ( نقصد الاحتياجات الاجتماعية و النفسية و الثقافية ) ، و عليه فإنها تعوض ذلك بالأمر المادي ( اجر لا باس به ) ، و خصوصا فيما يتعلق بمسالة توقيت العمل ، فهناك عدم رضى كبير و تضرر من طرف عمال الدوامين باليوم الواحد ، و ذلك لطبيعة شغلهم الذي يتميز ببذل مجهود و طاقة و ابداع اكبر و هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة ، الا ان هناك عدم استيعاب ذلك من خلال البنية الفوقية ( ثقافة المؤسسة ) ، و بالتالي فان هذه الضغوط و الاكراهات التي تمارس على الفرد العامل يحاول تكييف ادارة توقيت العمل مع احتياجاته و لكن بطريقة مستترة ( كما لاحظنا اخذ الاعمال الى البيت ، او المداومة في الفترات الليلية على سبيل المثال ، هذا كله من اجل اللحاق بالمهام الكثيرة الموكلة له ، و عدم مواءمة توقيت العمل لإنجازها ، و ذلك يجر المفوض الاجتماعي بالتملص ربما من المهام او عدم اتقانها، و عليه فقدان نسبة العطاء الوظيفي بطريقة ما ، حتى و ان حاول العامل اظهار الاجتهاد ، الا

ان ضغوطات البنية التي لا تستوعبه كذات انسانية قادرة على التسيير و التغيير نحو الافضل سيقتل فيه روح المبادرة و روح الخلق .

● كما استنتجنا كذلك ان العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة هي في غالبها علاقات مصلحة و علاقات تبارز ( من الافضل ) من الاجل نيل المكانة الاجتماعية البراقة بالمؤسسة من جهة ، ومن جهة اخرى البحث عن مناطق للمناورة من اجل معرفة نقاط ضعف و قوة الطبقة المسيرة و إمكانات البنية التنظيمية ، خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد في ظل الجو المشحون بالتعب والضغط و الاستراتيجيات ، نظرا لطريقة استهلاكهم الخاطئة للوقت ، اي فقدان الطاقات الفكرية و الجسمية من جهة ، ومن جهة اخرى فان المؤسسة كذلك تعيش حالة من تضييع المورد الاقتصادي من جهة اخرى ( كالكهرباء و الغاز مثلا )

● و عليه فان توقيت الدوامين باليوم الواحد في نظرنا ليس هو التوقيت الامثل من اجل تحقيق الفاعلية و النجاح و القدرة على المنافسة ، لان الحذاقة الادارية لا تستدعي العمل لفترات طويلة مليئة بالتعب و الاحباط ، بقدر ما تستدعي من الذكاء في اختيار الاوقات التي تكون فيها نسبة العطاء كبيرة و التي من خلالها تستطيع مواجهة تلك التغيرات الاجتماعية و الثقافية التي يشهدها مجال التنظيم خصوصا في عصر العولمة ، و بالتالي فان العمل بالمنوبة ، او العمل بنظام الدوام الواحد باليوم سيجعل الفرد العامل اكثر ايجابية و اكثر استيعابا لمهامه ، و اكثر فهما لذاته التي يجب ان تكون فاعلة و قادرة على التغيير نحو الافضل ، و ليس البقاء محل الجمود و الالة التي تبرمج وفقا لتوجهات البنية التنظيمية و ما تمارسه من قيود ، و انما القدرة على الفعل و الانتاج و الممارسة و اعادة و انتاج مقومات الاستمرار وفقا لهوية مهنية صلبة تستوعب هي الاخرى القرارات السليمة التي من شأنها ان توصل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط الى مستويات اعلى من الانتاج سواء الانتاج المادي او الانتاج النوعي الذي يحدث على مستوى النموذج الثقافي و البنية

التنظيمية المسيطرة بطريقة متحجرة و مستفزة لحدوث صراعات دفينة بين احتياجات و قدرات الفرد الفاعل و القادر على التغيير ، و بين ثقافة المنظمة و ما يعترتها من صلابة و قوة و تعنت للتغيير ، و بالتالي فان هذه المعادلة الصعبة تجر المؤسسة الى التغيير حتما ، لكن نحو الاسوء من خلال حدوث صراعات و تكتلات اجتماعية داخل التنظيم تسعة الى الوصول الى قمة الهرم الوظيفي ، ومنها حدوث ما لا يحمد عقباه بالمؤسسة .

خاتمة

حرف

### خاتمة :

و في الاخير يمكن القول بانه بالرغم من النجاح الذي حققته مؤسسة اتصالات الجزائر على المستوى المحلي و الوطني ، الا ان هناك ثغرات على مستوى اطارها الثقافي يجب سدها ، وذلك من اجل انتاج قيم التفاني في العمل ، و اعادة انتاجها بطريقة تليق بالموظف ، حيث ان توقيت تأدية المهام الوظيفية غير لائق و ملائم خصوصا بعامل الدوامين كما لاحظنا ذلك من خلال الدراسة الميدانية ، فهو بعيد كل البعد عن توجهات و احتياجات و قدرات الموظفين الذي فهم يتضمرون باستمرار من فكرة العمل خلال فترتين بسبب المشاكل التي يعيشونها ، و المتمثلة في الضغوطات النفسية و المشاكل الصحية و الاجتماعية عكس موظفي الدوام الواحد و الذين يبدون في اريحية اكثر ، و بطبيعة الحال هذا ينعكس على مستوى الاداء و الانتاج ، حيث ان هذا الضرر بطبيعة الحال لا يعود على الفرد العامل بقدر ما يعود على المؤسسة في حد ذاتها و هذا راجع بطبيعة الحال لثقافة المؤسسة السائدة و مفهومها لإدارة توقيت العمل بهذه المؤسسة خاصة و المؤسسة الجزائرية على وجه العموم ، و هذا ما استنتجنا انه يجعل العامل او الموظف يخضع لسلوكيات روتينية قاتلة فيه روح الابداع و الابتكار و الالتزام بالرسميات خاضعة للطاعة و الالتزام لأوامر البنية التنظيمية .

و بالتالي فان هذه الدراسة قد حاولنا فيها قدر الامكان تناول ادارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و معالجة انعكاساته ليس فقط على المستوى التنظيمي و لكن كذلك على مستوى المفهوم الاجتماعي و الانتماء التنظيمي و غيرها من المفاهيم التي تعطي لمفهوم الوقت بعدا اخر خصوصا في ظل ما يعرفه العالم التنظيمي من تغيرات واسعة



## خاتمة

---

و كبرية الحّت على المجال المؤسّساتي اعادة النظر في تركيبته الثقافية و الاجتماعية و التنظيمية ، فاتحين بذلك المجال امام الدراسات اللاحقة للإمام بالجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا هذا

توصیيات

په ترمه

### - توصيات :

- من خلال دراستنا المتواضعة هذه حول ادارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيوثقافية للتنظيم خالصنا الى مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي :
- عقد ندوات وورشات عمل بمؤسسة اتصالات الجزائر من اجل ابراز اهمية الوقت بالنسبة للمؤسسة و الفرد على حد سواء.
  - اعطاء الفرصة للموظف لإبداء رايه و المشاركة في ما يخص القرارات التي تتعلق بالمؤسسة و تمسه كادارة توقيت العمل و مراعاة قدراته و احتياجاته الاجتماعية و النفسية و الثقافية و حتى الصحية.
  - اعادة النظر في توقيت نظام الدوامين و العوائد التي يأتي بها خصوصا على الفرد من ضغط و توتر و عدم وجود اوقات لتكوين علاقات تضامن اثناء العمل ، و هذا ما يضر بطبيعة الحال بمستوى المؤسسة .
  - توزيع منشورات مصورة حول اهمية ادارة موظف اتصالات الجزائر بالأغواط لوقته واستراتيجيات استثماره بطريقة جيدة ( استعمال مبدا الالهم فالهم ) ، باعتبار ان ادارة الوقت من اهم مفردات التنمية لأفراد المجتمع .
  - الاهتمام اكثر بالجانب الاجتماعي و الانساني للفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط و منحه الفرصة و الوقت لإثبات قدراته ( الاجتهاد و الابداع ) و تهيئة الارضية المناسبة لذلك .
  - ضرورة الايمان بمبدأ التغيير في امور عديدة تمس النموذج الثقافي للمؤسسة المدروسة من طرف المسيرين و عدم التمسك بالقديم الغير مجدي كادارة توقيت العمل من خلال دوامين
  - توحيد نظام توقيت العمل بين عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر الى نظام المناوب ( العمل بنظام الدوام الواحد ) وذلك نظرا للمهام الكثيرة الموكلة للموظف خصوصا موظف

الدوامين باليوم الواحد من جهة ، ومن جهة اخرى نظرا للنتائج الايجابية عوما و المحصل لفئة كبيرة من هؤلاء الموظفين فيما يخص حسن العلاقات الاجتماعية و الصحة النفسية و الفيزيولوجية ، وهذا عكس ما رأيناه لدى موظف الدوامين .

- تجنب الاوقات العقيمة و الغير منتجة ( الفترة المسائية ) سواء على المؤسسة ( هدر الطاقة ) ، او على مستوى الفرد ( التعب و الملل و الارهاق ) .
- اعطاء الوقت و الفرصة لموظف مؤسسة اتصالات الجزائر لإنتاج ذاته الاجتماعية قبل الاهتمام بالإنتاج الملموس ( الاقتصادي و الخدماتي ) باعتباره المحرك الاساسي و الوحيد لكل العمليات الاجتماعية و التنظيمية بالمؤسسة .
- الاهتمام اكثر بحاجيات الفرد العامل و تطلعاته خصوصا في ظل التطورات الحديثة في المجال التنظيمي ، و التي تولي اهمية بالغة للفرد .
- ضرورة برمجة و تخطيط اوقات عمل مؤسسة اتصالات الجزائر وفق طبيعة المهام و الانشطة لتفادي ارهاق الموظفين و عدم انتاجيتهم ، او اخذ المهام الموكلة اليهم الى المنزل .
- ضرورة الانتباه لأمر مهم مثل عقم الانتاجي للفترات المسائية او محدودية انتاجها خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم الواحد ، و في فترات الصيف ، و اخذ ذلك محمل الدراسة و المعالجة تفاديا لهدر الجهود و الطاقات بدون فائدة .
- تشجيع الموظف و مساعدته على تنمية فرص التكوين الذاتي بالمؤسسة و استعمال ابداعاته و ابتكاراته من اجل عدم تضييع الوقت مثل كالتعامل الالكتروني مع الزبائن وهذا ما نجده في الدول المتقدمة .
- ضرورة الاهتمام ببرمجة الاعمال المهمة و المتعبة في الفترات الصباحية باعتبارها فترة تتميز بالنشاط و العطاء اكثر من الفترة المسائية كاستقبال الزبائن مثلا و الشكاوى ... الخ .

- ضرورة الاهتمام بفترات الراحة خصوصا لدى موظف الدوامين باليوم الواحد ، وذلك من اجل اعادة و تجديد نشاطه و تجنب العمل المتواصل دون انقطاع ، و الذي قد يسبب بدوره العديد من الامراض كارتفاع ضغط الدم و القلق و التوتر ... الخ .
- ضرورة توفير خدمات النقل و الاكل ( وجبة الغداء ) خصوصا لدى موظفي الدوامين باليوم ، و اولئك الموظفين الذين لا يمتلكون سيارات ، او يكون مقر سكنهم بعيدا عن مكان العمل . ضرورة تكييف استراتيجيات و مصالح المؤسسة مع اهداف و مصالح الفرد العامل بها من اجل تجنب وقع تصادم الاستراتيجيات ، و بالتالي طغيان المصلحة الشخصية ومنه نشوب الصراع و الفوضى .
- اجزاء المزيد من الدراسات حول اهمية ادارة توقيت العمل في المؤسسة الجزائرية في مراحل دراسية اخرى ، و كيفية تفاعل و تعامل العمال و الموظفين مع مورد الوقت و استثماره في المؤسسة الجزائرية اقتداء بنمط استغلال الوقت في الدول المتقدمة .

قائمة

المصادر و

المراجع

الملاحق

الملحق رقم 01:

الاستمارة



الملحق رقم 02:  
دليل المقابلة

الملحق رقم 03:

بيانات اداة صدق الاستبيان الفاكرومباخ

الملاحق رقم 04:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الملحق رقم 05:  
تعليمات و قوانين و مراسيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان حول

استبيان رقم : .....

**ادارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيوثقافية  
للتنظيم ( دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الاغواط نموذجاً**

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

يشرفني كطالبة دكتوراه في علم الاجتماع ان اتقدم الى سيادتكم بهذا الاستبيان للحاجة الملحة لإعداد رسالة علمية ( دكتوراه )  
حول موضوع ( ادارة توقيت العمل في ظل التحولات السوسيوثقافية للتنظيم) لذا ارجوا منكم الاجابة على الاسئلة الواردة في  
هذه الاستمارة بكل جدية وبوضع علامة ( x ) في الخانات المناسبة بالبيانات الواردة في الاستمارة و نعدكم بالسرية التامة  
للمعلومات و لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

و في الاخير تقبلوا منا فائق الاحترام و شكرا على تعاونكم

تحت اشراف الدكتور :

بكاي ميلود

اعداد الطالبة :

خيرة عويسي

السنة الجامعية 2016 / 2017

## المحور الاول : البيانات الشخصية

ضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة

المحور الاول : البيانات الشخصية

- (1) الجنس : ذكر  انثى
- (2) السن : (....) سنة .
- (3) الحالة العائلية : اعزب  متزوج  مطلق  ارمل
- (4) المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين اخر
- (5) عدد الاولاد : ( .... )
- (6) طبيعة المنصب المشغول : اطار سامي  اطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- (7) عدد سنوات الخبرة : اقل من سنة  من سنة الى 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات  اكثر من 10 سنوات
- (8) نظام المداومة بالعمل : العمل بنظام دوامين باليوم الواحد  العمل بنظام دوام واحد باليوم ( المناوبة )

## المحور الثاني : المبادئ السوسيوثقافية (ثقافة المؤسسة) و علاقته بسلوك العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

الابعاد	الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
القيم و المعايير التنظيمية	01	اعتقد ان الكفاءة و التميز امور اكتسبتها منذ ان بدأت ازاول عملي هذا					
	02	استعمل ابداعي و ابتكاري الخاصة من اجل تطوير مستوى المؤسسة التي اعلم بها					
	03	تستطيع ان تتبادل الافكار مع زملائك و العمل بطريقة جماعية					
	04	تشعر ان هناك مساواة بين جميع العمال في المكافآت و الترقيات					
	05	تحصل على مكافاة مادية عند قيامك بأداء جيد في عملك					
	06	تستفيد المؤسسة من خبرتك المهنية لحل المشاكل المتعلقة بالعمل					
	07	تستطيع المشاركة في ابداء رايك و اتخاذ القرارات بالمؤسسة التي تعمل بها					
	08	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يلائم عقلية المسؤولين					
	09	هناك اختلاف كبير بين وجهة نظري في العمل و ما هو موجود في المؤسسة					
قوانين رسمية	10	هناك عقوبات للعامل الذي يخرج عن قيم المنظمة و معاييرها					
	11	تفرض المؤسسة عليك زيا موحدا و رسميا اثناء فترة العمل					
	12	تفرض المؤسسة نمطا رسميا من العلاقات داخل العمل بين الموظفين					

					يوجد هناك تنسيق بين الاقسام في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة التي تعمل بها	13	
					يتعرض العامل لعقوبات عند تأخره عن العمل	14	
					معظم زملائي في العمل هم اصدقائي	15	العلاقات
					استطيع ان اساعد زميلي في عمله عند حاجته للمساعدة	16	الإنسانية
					توجد علاقات تضامن و تعاون بين الموظفين في المؤسسة التي اعمل بها	17	الاجتماعية
					تعتقد ان الانانية و المصلحة الشخصية هي من اهم مواصفات العلاقة الاجتماعية بين العمال	18	
					توجد علاقة صداقة تربط بين المسؤولين و العمال بالمؤسسة	19	
					تتميز علاقة المسؤولين مع العمال بالصرامة و التكبر	20	

### المحور الثالث : الطرق و الاستراتيجيات المستخدمة لاستغلال الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر

الابعاد	الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
بالنسبة لمؤسسة	01	تعتقد ان الصرامة في التعامل مع الوقت من اهم اولويات المؤسسة التي تعمل بها					
	02	ترى ان ارتباط المؤسسة بالجدول الزمنية ( اسبوعي ، شهري ) للاتصالات و الاجتماعات و الزيارات يعتبر بمثابة الامر الجيد					
	03	تعتقد ان المؤسسة تهتم بحضور الموظفين الى مكان عملهم اكثر من اهتمامها بالعمل الذي يقدمونه					
	04	تعتقد ان تأجيل بعض المهام في المؤسسة من اهم الامور التي تتسبب في ضياع الوقت					
	05	ان عدم توضيح الأولويات في العمل من اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و التي تؤدي الى ضياع الوقت					
	06	تستخدم المؤسسة التي تعمل بها تقنيات الهاتف و الفاكس الاتوماتيكي للحد من ضياع الوقت					
بالنسبة للفرد	07	يوجد مركز صيانة متنقل و سريع تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم الخدمات من اجل التخفيف من ضغوط العمل					
	08	تعتقد ان استخدامك لمفكرات الجيب سيساعدك اكثر على تنظيم و ترتيب عملك ووقتك					

					تقوم بقياس رضاك عن وقتك في مجال عملك من خلال الالتزام بالحضور فقط	09
					تقوم بقياس رضاك عن وقتك في مجال عملك من خلال بذل مجهود فكري او عضلي	10
					تعتبر ان انشغالك عن العمل بامور شخصية من اهم مضيعات وقتك في العمل	11
					ترى ان عدم انضباط العمال من اهم الاسباب التي تعاني منها المؤسسة	12
					من اهم الامور التي تضيع الوقت بالمؤسسة هي نقص في الكفاءات و المهارات على مستوى موظفيها و عمالها	13
					تعتقد ان كثرة العمل بالمؤسسة التي تعمل بها تنقص من العطاء الوظيفي للفرد العامل	14
					العمل بنظام الدوامين باليوم الواحد يقلل من نشاط الفكري و العضلي بالمؤسسة	15
					العمل بنظام الدوام اليوم الواحد (نظام المناوبة) يعود بالإيجاب على الفرد و المؤسسة على حد سواء	16
					عدم وجود فترات الراحة اثناء العمل من الامور التي تضعف القدرة على التركيز و اتقان العمل	17
					مزاولة نشاطات اخرى على غرار الوظيفة بالمؤسسة من بين الامور التي تقوم بها في حياتك	18
					تقبل ان يقلص الحجم الساعي لعملك و ينقص من راتبك الشهري	19

#### المحور الرابع : احتياجات الفرد العامل بمؤسسة اتصالات الجزائر

الابعاد	الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
	01	هناك تضامن اجتماعي و تعاون في العمل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر					
	02	تغلب الرسمية على العلاقات بين الموظفين داخل العمل					
	03	الكل يحظى بفرص متساوية في الترقية بالمؤسسة التي تعمل بها					
	04	تتشارك مع زملائك في العمل بتبادل الافكار و الانشغالات					
	05	استطعت ان تندمج بسهولة في فريق عمل بمؤسسة اتصالات الجزائر					



					تستطيع ان تختار فريق عمل تنتمي اليه في عملك	06	الاحتياجات
					توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في اهمالك لأسرتك	07	الاجتماعية
					توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل	08	
					هناك مشاكل و ضغوطات نفسية تتعرض لها في حياتك بسبب عدم وجود وقت فراغ في حياتك	09	
					تؤثر الضغوط النفسية على ادائك الوظيفي بشكل او باخر	10	الاحتياجات
					تفقد القدرة على التركيز و الابداع اثناء عملك بسبب ضغوط العمل	11	النفسية
					لا ترغب في ترك وظيفتك حتى ولو انخفض اجرک	12	
					الكل يحظى بفرص متساوية في المكافآت المادية	13	
					تعتبر ان راتبك الشهري الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله	14	الاحتياجات والصحية و
					عدم وجود وقت فراغ لراحتك الشخصية يسبب لك مشاكل صحية	15	المادية

#### المحور الخامس : التغيير التنظيمي ضرورة من اجل الاستمرار

الابعاد	الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
	01	تعتبر ان التغيير التنظيمي من مسؤوليات الادارة فقط					
	02	تعتبر ان مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي تولي اهمية كبيرة لموظفيها من خلال مراعاة ظروفهم					
	03	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق احدث التقنيات للحد من ضياع الوقت					
	04	اصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر تأخذ رأيك و افكارك بعين الاعتبار فيما يخص العمل					
	05	تغيّر مؤسسة اتصالات الجزائر من حين لآخر برامج استغلال اوقات العمل					

					06	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي لعمالها من اجل استغلال اوقات العمل بشكل افضل
					07	تعتبر ان مسالة التغيير التنظيمي من مسؤولية الفرد العامل بالمؤسسة
					08	تعتبر ان أي تغيير في المؤسسة يمس بمصلحتك الشخصية
					09	تستطيع ان تطور نفسك من خلال سعيك الدائم نحو الاجتهاد في عملك
					10	لك الحرية في برمجة و ترتيب اعمالك بالمؤسسة
					11	تحاول خلق افكار جديدة تساعدك على تأدية مهامك في وقت اقصر

التغيير على مستوى الفرد

## بيانات اداة صدق الاستبيان الفاكرومباخ

Fiabilité

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%	
Observations	Valide	84	97,7
	Exclus	2	2,3
	Total	86	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	72

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الجنس	240,36	318,425	-,035	,660
السن	239,63	316,043	,048	,658
الحالة العائلية	239,89	313,326	,230	,654
المستوى التعليمي	238,79	320,098	-,116	,662
عدد الأولاد	240,82	314,389	,116	,656
طبيعة المنصب المشغول	239,27	318,780	-,048	,662
عدد سنوات الخبرة	238,86	314,028	,106	,657
نظام العمل	240,36	319,148	-,079	,661
الصرامة في التعامل مع الوقت من اهم اولويات المؤسسة	237,63	312,766	,126	,656
ارتباط المؤسسة بالجدول الزمني	237,63	318,212	-,028	,661
تعتقد ان المؤسسة تهتم بحضور الموظفين الى مكان عملهم اكثر من اهتمامها بالعمل الذي يقدمونه	237,96	316,035	,016	,661
تعتقد ان تأجيل بعض المهام في المؤسسة من اهم الامور التي تتسبب في ضياع الوقت	237,60	312,172	,162	,655
ان عدم توضيح الأولويات في العمل من اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و التي تؤدي الى ضياع الوقت	237,57	310,923	,156	,654
تستخدم المؤسسة التي تعمل بها تقنيات الهاتف و الفاكس الاتوماتيكي للحد	237,67	315,020	,066	,658
يوجد مركز صيانة متنقل و سريع تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم الخدمات من اجل التخفيف من ضغوط العمل	237,90	318,738	-,048	,663

تعتقد ان استخدامك لمفكرات الجيب سيساعدك أكثر على تنظيم و ترتيب عملك ووقتك	237,90	310,376	,152	,654
تقوم بقياس رضاك عن وقتك في مجال عملك من خلال الالتزام بالحضور فقط	238,57	307,766	,215	,651
تقوم بقياس رضاك عن وقتك في مجال عملك من خلال بذل مجهود فكري او عضلي	237,62	311,419	,156	,654
تعتبر ان انشغالك عن العمل بامور شخصية من اهم مضيعات وقتك في العمل	238,17	315,418	,030	,660
ترى ان عدم انضباط العمال من اهم الاسباب التي تعاني منها المؤسسة	237,71	309,026	-,033	,692
من اهم الامور التي تضيع الوقت بالمؤسسة هي نقص في الكفاءات و المهارات على مستوى موظفيها و عمالها	237,85	322,759	-,144	,668
تعتقد ان كثرة العمل بالمؤسسة التي تعمل بها تنقص من العطاء الوظيفي للفرد العامل	238,20	301,633	,302	,646
العمل بنظام الدوامين باليوم الواحد يقلل من نشاط الفكري و العضلي بالمؤسسة	238,13	298,645	,335	,643
العمل بنظام الدوام اليوم الواحد ( نظام المناوبة ) يعود بالإيجاب على الفرد و المؤسسة على حد سواء	237,61	310,362	,160	,654
عدم وجود فترات الراحة اثناء العمل من الامور التي تضعف القدرة على التركيز و اتقان العمل	237,65	305,578	,279	,649
مزاولة نشاطات اخرى على غرار الوظيفة بالمؤسسة من بين الامور التي تقوم بها في حياتك	238,75	321,250	-,108	,667
تقبل ان يقلص الحجم الساعي لعملك و ينقص من راتبك الشهري	238,85	310,084	,150	,654
اعتقد ان الكفاءة و التميز امور اكتسبتها منذ ان بدأت ازاول عملي هذا	237,51	312,108	,208	,654
استعمل ابداعاتي و ابتكاراتي الخاصة من اجل تطوير مستوى المؤسسة التي اعلم بها	237,85	305,578	,277	,649
تستطيع ان تتبادل الافكار مع زملائك و العمل بطريقة جماعية	237,58	315,234	,049	,659
تشعر ان هناك مساواة بين جميع العمال في المكافآت و الترقيات	238,86	318,799	-,049	,663
تحصل على مكافاة مادية عند قيامك بأداء جيد في عملك	238,65	312,422	,138	,655
تستفيد المؤسسة من خبرتك المهنية لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	238,30	311,513	,125	,656
تستطيع المشاركة في ابداء رايك و اتخاذ القرارات بالمؤسسة التي تعمل بها	238,30	303,778	,307	,647
يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يلائم عقلية المسؤولين	238,17	303,297	,239	,649

هناك اختلاف كبير بين وجهة نظري في العمل و ما هو موجود في المؤسسة	238,06	311,406	,102	,657
هناك عقوبات للعامل الذي يخرج عن قيم المنظمة و معاييرها	237,79	310,845	,154	,654
تفرض المؤسسة عليك زيا موحدا و رسميا اثناء فترة العمل	238,76	314,473	,055	,659
تفرض المؤسسة نمطا رسميا من العلاقات داخل العمل بين الموظفين	238,39	324,362	-,188	,669
يوجد هناك تنسيق بين الاقسام في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة التي تعمل بها	238,74	311,714	,098	,657
يتعرض العامل لعقوبات عند تأخره عن العمل	237,79	309,688	,192	,653
معظم زملائي في العمل هم اصدقائي	238,20	302,597	,344	,645
استطيع ان اساعد زميلي في عمله عند حاجته للمساعدة	237,42	313,909	,145	,656
توجد علاقات تضامن و تعاون بين الموظفين في المؤسسة التي اعمل بها	238,21	308,797	,176	,653
تعتقد ان الانانية و المصلحة الشخصية هي من اهم مواصفات العلاقة الاجتماعية بين العمال	237,83	282,647	,173	,664
توجد علاقة صداقة تربط بين المسؤولين و العمال بالمؤسسة	238,68	307,883	,197	,652
تتميز علاقة المسؤولين مع العمال بالصرامة و التكبر	238,56	300,418	,291	,646
هناك تضامن اجتماعي و تعاون في العمل بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر	238,31	308,746	,183	,653
تغلب الرسمية على العلاقات بين الموظفين داخل العمل	238,20	303,007	,327	,646
الكل يحظى بفرص متساوية في الترقية بالمؤسسة التي تعمل بها	238,76	315,437	,036	,660
تتشارك مع زملائك في العمل بتبادل الافكار و الانشغالات	238,00	312,313	,126	,656
استطعت ان تندمج بسهولة في فريق عمل بمؤسسة اتصالات الجزائر	237,92	315,981	,039	,659
تستطيع ان تختار فريق عمل تنتمي اليه في عملك	238,49	312,879	,099	,657
توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في اهمالك لأسرتك	237,93	300,766	,383	,643
توقيت العمل بالمؤسسة التي تعمل بها هو سبب في ضعف العلاقات الاجتماعية داخل العمل	238,23	303,623	,271	,648
هناك مشاكل و ضغوطات نفسية تتعرض لها في حياتك بسبب عدم وجود وقت فراغ في حياتك	237,87	299,320	,421	,641

تؤثر الضغوط النفسية على ادائك الوظيفي بشكل او باخر	237,71	306,110	,277	,649
تفقد القدرة على التركيز و الابداع اثناء عملك بسبب ضغوط العمل	237,65	310,036	,196	,653
لا ترغب في ترك وظيفتك حتى ولو انخفض اجرک	238,42	301,812	,326	,645
الكل يحظى بفرص متساوية في المكافآت المادية	238,60	313,569	,060	,659
تعتبر ان راتبك الشهري الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله	237,96	308,517	,199	,652
عدم وجود وقت فراغ لراحتك الشخصية يسبب لك مشاكل صحية	237,87	302,115	,406	,644
تعتبر ان التغيير التنظيمي من مسؤوليات الادارة فقط	238,20	311,007	,122	,656
تعتبر ان مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي تولي اهمية كبيرة لموظفيها من خلال مراعاة ظروفهم	238,69	315,180	,050	,659
اصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر تأخذ رايبك و افكارك بعين الاعتبار فيما يخص العمل	238,69	314,313	,082	,657
تغير مؤسسة اتصالات الجزائر من حين لآخر برنامج اوقات العمل	238,43	313,935	,106	,657
تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة للتحسين من فرص التطوير الذاتي للعمال بالمؤسسة	237,93	305,585	,300	,648
تعتبر ان مسالة التغيير التنظيمي من مسؤولية الفرد العامل بالمؤسسة	238,77	306,996	,231	,651
تعتبر ان أي تغيير في المؤسسة يمس بمصلحتك الشخصية	239,10	313,268	,071	,658
تستطيع ان تطور نفسك من خلال سعيك الدائم نحو الاجتهاد في عملك	237,68	311,835	,134	,655
لك الحرية في برمجة و ترتيب اعمالك بالمؤسسة	238,61	312,555	,101	,657
تحاول خلق افكار جديدة تساعدك على تأدية مهامك في وقت اقصر	237,73	312,659	,134	,655

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,346	,386	19

**Statistiques récapitulatives d'élément**

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,718	2,826	4,093	1,267	1,449	,160	19
Variance des éléments	1,894	,646	12,905	12,259	19,982	7,237	19

المحور الثالث

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,477	,575	20



### Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,476	2,788	4,247	1,459	1,523	,198	20
Variance des éléments	1,975	,498	13,710	13,212	27,542	7,853	20

المحور الرابع

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,618	,614	15

### Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,540	2,930	4,023	1,093	1,373	,110	15
Variance des éléments	1,324	,798	1,754	,955	2,197	,071	15


### Statistiques de fiabilité

المحور الأخير

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,301	,467	11

### Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,349	2,576	4,012	1,435	1,557	,255	11
Variance des éléments	2,911	,836	19,940	19,105	23,864	31,975	11

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
البعد الثاني	165,8372	195,479	,237	,454
البعد الأول	220,8023	270,090	,004	,533
البعد الرابع	183,0116	160,835	,397	,326
البعد الخامس	199,7674	208,745	,281	,425
البعد الثالث	175,0000	163,529	,355	,363

