

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل



كلية : العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

رقم :

مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : عجابي مبروك

تحت عنوان

التعلّم التنظيمي و علاقته بالتمائل الوظيفي

لدى العامل

" دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة "

تحت إشراف :

الأستاذ الدكتور / قجة رضا.

السنة الجامعية : 2018/2017

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

رقم الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
04	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
05	أولا : تحديد الإشكالية و صياغتها.
08	ثانيا : أهميّة الدراسة و أسباب اختيارها.
09	ثالثا : أهداف الدراسة.
09	رابعا/ فرضيات الدراسة.
11	الفصل الثاني : رؤية سوسيو تنظيمية للتعلّم التنظيمي
12	أولا : دلالة مفاهيمية للتعلّم التنظيمي.
14	ثانيا : المقاربة النظرية للتعلّم التنظيمي.
14	I. كرتشفيلد و تعزيز العملية الابتكارية.
16	II. التعلّم التفاعلي و نظرية التعلّم الاجتماعي.
17	III. منطلقات ماك غريغور و تمكين العاملين.
18	ثالثا : محدّدات التعلّم التنظيمي.
24	رابعا/ معوقات التعلّم التنظيمي.
25	خامسا/ مناقشة بحثية لواقع التعلّم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
28	الفصل الثالث : التماثل الوظيفي في ظل علم الاجتماع
29	أولا/ دلالة مفاهيمية للتماثل الوظيفي.
30	ثانيا/ المقاربة النظرية للتماثل الوظيفي.
30	I- الولاء التنظيمي و منطلقات الأنسنة.
32	II- التشابه التنظيمي و الإدارة بالأهداف.
33	III- وليام أوتشي و العضوية التنظيمية.

فهرس المحتويات

34	ثالثا : التماثل الوظيفي و محدّدات فعّالته.
37	رابعا : معوقات التماثل الوظيفي.
40	الفصل الرابع : التعلّم التنظيمي في ظل أبعاد التماثل الوظيفي
41	أولا : تعزيز العملية الابتكارية و الولاء التنظيمي.
42	I- القدرة على التحليل و التخيل و الولاء المعياري.
42	II- عمق الإحساس بالواقع و المشكلات و الولاء الاستمراري.
43	ثانيا : التعلّم التفاعلي و العضوية التنظيمية.
43	I- الرغبة الشديدة في التعاون و الانتماء لفرق العمل الصغيرة.
44	II- المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية و الانتماء لفرق العمل الكبيرة.
45	ثالثا : تمكين العاملين و التشابه التنظيمي.
45	I- المشاركة في اتخاذ القرارات و الشعور بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين.
46	II- الحرّية في أداء العمل وتعزيز الشعور بتطابق الطموحات و المصالح مع المنظمة.
48	الفصل الخامس : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
49	أولا : مجالات الدراسة.
49	I- المجال المكاني.
49	II- المجال الزمني.
47	III- المجال البشري.
47	ثانيا : المنهج المستخدم.
47	ثالثا : أدوات جمع البيانات.
49	رابعا : أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه.

فهرس المحتويات

54	الفصل السادس : علاقة تعزيز العملية الابتكارية بالتمائل الوظيفي
55	أولاً: تعزيز العملية الابتكارية و علاقتها بالخصائص المهنية للفئات العاملة.
57	ثانياً : تعزيز العملية الابتكارية و علاقتها بالولاء التنظيمي.
59	ثالثاً : النتائج العامة المتعلقة بتعزيز العملية الابتكارية.
60	الفصل السابع: علاقة التعلّم التفاعلي بالتمائل الوظيفي
61	أولاً : التعلّم التفاعلي و علاقته بالخصائص المهنية للفئات العاملة.
64	ثانياً : التعلّم التفاعلي و علاقته بالعضوية التنظيمية.
68	ثالثاً : النتائج العامة المتعلقة بالتعلّم التفاعلي.
69	الفصل الثامن : علاقة تمكين العاملين بالتمائل الوظيفي
70	أولاً : تمكين العاملين و علاقته بالخصائص المهنية للفئات العاملة.
72	ثانياً : تمكين العاملين و علاقته بالتشابه التنظيمي.
75	ثالثاً : النتائج العامة المتعلقة بتمكين العاملين.
77	خاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة.
	الملاحق
	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	يوضح التفاعل المتبادل.	1
38	يوضح معوقات بناء ثقافة التماثل الوظيفي.	2

فهرس الجداول

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و مدى القدرة على التحليل و التخيل في العمل.	1
56	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و مدى الدراية بواقع ومشكلات المؤسسة.	2
57	يوضح العلاقة بين القدرة على التحليل و التخيل و مدى الاستعداد لقبول أي عمل في المؤسسة للبقاء فيها.	3
58	يوضح العلاقة بين عمق الإحساس بالواقع و المشكلات و مدى اعتبار المؤسسة أفضل مكان للعمل فيها.	4
61	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و مدى الرغبة في التعاون.	5
62	يوضح العلاقة بين السن و مدى الاعتقاد بقيم و أهداف المؤسسة	6
63	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية.	7
64	يوضح العلاقة بين الرغبة الشديدة في التعاون و الانتماء لفرق العمل الصغيرة.	8
66	يوضح العلاقة بين المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية و الانتماء لفرق العمل الكبيرة.	9
67	يوضح العلاقة بين تلقي الدعم و المساعدة من الزملاء في العمل و مدى توفير المؤسسة لفرق العمل جو العمل الملائم.	10
70	يوضح العلاقة بين الجنس و مدى منح المسؤولية.	11
71	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و وضوح الأهداف	12
72	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الشعور بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين.	13
73	يوضح العلاقة بين الحرية في أداء العمل و الشعور بتطابق الطموحات و المصالح مع المنظمة.	14
74	يوضح العلاقة بين توفير فرص التدريب و التكوين و التفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	15

فهرس الجداول

مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية من الركائز الأساسية و المهمة بالنسبة للمنظمات الحديثة، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة و قدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ أنها هي من يعكس صورة المنظمة و يترجم سياساتها إلى أفعال و إنجازات، و حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها و تنفيذ برامجها يجب عليها أن تعمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها و ينعكس إيجاباً على أداءهم، و خلق الجو المناسب للعمل.

من المعلوم أننا نعيش في عالم يشهد ثورة في المعلومات و ينفعل بالمعلومة و يتفاعل معها، كما يشهد أيضاً تقدماً علمياً و تقنياً مضطرباً، و بشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع المجالات، مما خلق تحديات جديدة للمنظمات للبحث عن طرق و آليات جديدة تستطيع من خلالها مواجهة هذه التحديات، و قد عجلت هاته التطورات الهائلة بضرورة اعتراف القائمين على شؤون إدارة المنظمة بأن المورد البشري هو وحده مصدر المعرفة و المهارة للتمييز من حيث التنافسية، و أنه يجب الاستثمار فيه للاستفادة منه في الحياة التنظيمية حتى تتمكن من كسب الولاء و الثقة.

إنّ اهتمام المنظمات بمواردها البشرية سيعزّر من استقرارها كما يساهم في تنمية روح التعاون فيهم و الانسجام كفريق واحد و تطوير قدرات و مهارات الفئة العمالية، كمشراكة العاملين في اتخاذ القرارات، و تمكينهم من إبداء آرائهم و وجهات نظرهم حول القضايا التنظيمية و خطط و أهداف المنظمة، مما يساهم في وضوح الرؤية لديهم حول برامج المنظمة، و هذا ما يؤدي إلى ترسيخ معالم التعلّم التنظيمي التي تتجلى في أبعادها المعتمدة، تعزيز العملية الابتكارية، التعلّم التفاعلي و تمكين العاملين.

إن التعلّم التنظيمي يشير إلى العملية التي يعمل من خلالها الأفراد و المنظمة ككل على تطوير و استخدام الأصول المعرفية للمنظمة، و تحاول أن تصنع الأفراد العاملين و المعرفة في مركز المنظمة من خلال تزويدهم بالمعلومات و الخبرة و التجربة و منحهم المزيد من الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تحقيق سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء و دوام المنظمة.

و من خلال ما تقدّم، يتضح أن التعلّم التنظيمي و خلوه من محكّات الفشل يؤدّي إلى ترسيخ الفئة الفاعلة صفة التماثل الوظيفي أي تساهم في تحقيق إحساس لدى العامل بوجود روابط جذب نفسية و اجتماعية قويّة بينه و بين المنظّمة التي يعمل فيها و الموالاة لها و دعمها مع إدراكه لوجود خصائص و قيم و أهداف مشتركة مع أعضائها، و هذا ما يزيد من قدرته على استيعاب و فهم المتطلّبات الوظيفية و التنظيمية. فالتماثل الوظيفي يعتبر من أهم المتطلّبات التي تهدف المنظمات الحديثة إلى تحقيقها كونه يحقق الأمن و الاستقرار داخل البيئة التنظيمية و دحض مظاهر الصراعات و النزاعات العمّالية من جهة، و تحقيق الفعّالية التنظيمية عبر الأداء الجيّد من جهة أخرى.

و تضميناً لما سبق جاءت هذه الدراسة تحت عنوان التعلّم التنظيمي و علاقته بالتماثل الوظيفي لدى العامل، بنظرة سوسيو تنظيمية، و للبحث في هذا الموضوع عمدنا إلى خطة بحث شملت ثمانية فصول. تضمّن الفصل الأوّل المقاربة المنهجية للدراسة النظرية و فيها (إشكالية الدراسة، أهمّية الدراسة و أسباب اختيارها، أهداف الدراسة و فرضيات الدراسة) فيما تمّ التعرّض في الفصل الثاني للتعلّم التنظيمي من دلالة مفاهيمية و مقارنة نظرية مروراً بمحدّدات التعلّم التنظيمي تليها معوقات التعلّم التنظيمي و في الأخير مناقشة بحثية لواقع التعلّم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

في حين تناول الفصل الثالث موضوع التماثل الوظيفي من خلال الدلالة المفاهيمية و أهم المنطلقات النظرية التي تناولت موضوع التماثل الوظيفي، كما تمّ التطرّق إلى محدّدات فعّاليته ثمّ معوقات تطبيقه. أمّا الفصل الرابع فقد تضمّن محاولة للمقاربة التطويرية التي تهدف إلى ربط التعلّم التنظيمي بأبعاد التماثل الوظيفي، انطلاقاً من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الأمبريقية.

أمّا الفصل الخامس فهو ينطوي على المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية و التي تمّ فيها تحديد و وصف مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات، فضلاً عن أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه. أمّا باقي الفصول (السادس و السابع و الثامن) فقد تضمّنت تحليل إجابات أفراد العيّنة من خلال القراءة الإحصائية و التحليل السوسولوجي للجداول المركّبة. حيث في آخر كل فصل من هذه الفصول يتمّ التعرّض إلى النتائج العامة من خلال توضيح العلاقة و تفسير النتائج على ضوء الفرضيات. لتنتهي الدراسة بخاتمة عامة تتضمّن قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة.

أولاً/ تحديد الإشكالية و صياغتها :

تعتبر المنظمة كيان اجتماعي ينشأ لتحقيق رغبات و حاجات المجتمع و أن معيار نجاحها هو قدرتها على الاستمرار و تحقيق أهدافها، غير أنه قد تواجه المنظمة الكثير من المشكلات و العوامل التي تدفعها للتغيير و التطوير خاصة و أنها تعمل ضمن محيط يسوده التغيير المستمر في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و السياسية. و أنها لذلك تسعى إلى التكيف و البقاء في هذا المحيط و تضع مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف خاصة و أنه يربطها بمحيطها علاقة تبادلية أكدت عليها نظريات النسق المفتوح (عبد الكريم بوحفص : 2017، ص ص 36 و 37).

و يعتبر موضوع التماثل الوظيفي من المفاهيم السوسيو تنظيمية التي هي نتاج منطلقات الأنسنة التي تستهدف عقلنة السلوك التنظيمي و أن المورد البشري هو رأس مال المنظمات و أدواتها التي تمكنها من السيطرة على الأحداث المسجلة حولها، و أنه لذلك يجب الاعتناء به بتحسين إدارته و توفير كل ما من شأنه أن يزيد من قدرتها على التكيف و مواكبة التغيير و العمل على توفير و تفعيل الآليات التي تسمح للمنظمات بالاستفادة من المورد البشري، و هذا لن يتأتى إلاّ باعتماد الأساليب الإدارية الحديثة إذا ما أرادت لنفسها الاستمرار و التميّز و تحويل التحدّيات الخارجية إلى فرص للاستثمار فيها و تحقيق أهدافها بواسطتها.

لذلك فإن المنظمات الحديثة تسعى من خلال أنشطتها إلى تحقيق عنصر التماثل الوظيفي من خلال تعزيز الولاء التنظيمي ميدانياً بمحاولة تحقيق الاعتقاد القوي و القبول من جانب الأفراد بقيم المنظمة وأهدافها و تقديرهم للعمل و مسؤوليتهم و كذا تدعيم الرغبة في الاستمرار في عضويتها هذا من جهة، و من جهة أخرى، محاولة تحقيق التشابه التنظيمي بخلق إدراك لدى الفرد بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين و جعل مصالح و طموحات كل من الفرد و المنظمة مشتركة. إن المنظمات قد اجتهدت في العمل على تحقيق التماثل الوظيفي بشتى البدائل و الطرق كوسيلة لتحقيق أفضل النتائج إلاّ أنها لم تستطع الوصول إلى بلورة هذا التماثل فكان لا بد على المنظمة من البحث الدائم و المستمر على تحقيق ذلك إذ لم تجد بداً سوى اعتماد التعلّم التنظيمي كإستراتيجية لمسايرة التغيير السريع الذي تعرفه حقول الإدارة و التنظيم من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المطلوب، و هو ما يمكن الوصول إليه بإيجاد بيئة تنظيمية تتوافر فيها فرص التعلّم التفاعلي و المعرفة و تسمح بتبادل الأفكار والخبرات و تنمية الفرد و استثمار قدراته الذهنية و مواهبه من أجل تحقيق العضوية

التنظيمية بحيث يصبح الفرد يدرك ذاته و ارتباطه بالمنظمة انتماءً وشعورًا، كما أنه يتعَيّن على المنظمة الاهتمام بتعزيز العملية الابتكارية من خلال محاولة إيجاد أساليب يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العمّال و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم و أفكارهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (رعد الصرن، أيمن ديوب : 2014-2015، ص 286) و من بينها على الخصوص تحقيق الولاء للمنظمة و الحماس لتحقيق أهدافها و الدفاع عنها و دعمها. و بالإضافة إلى ذلك فإن تمكين العاملين معرفيا و عمليا من خلال توفير جو عمل ملائم يساهم في تحقيق التشابه التنظيمي الذي يتجسّد في إدراك الفرد لوجود خصائص و قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها. (عبد العزيز علي مرزوق : بدون سنة، ص 3)

و في الجزائر عرفت المنظمة مراحل تميّزت بالتناغم أحيانا من أجل السعي لتحقيق أهداف التنظيم المسطّرة بالارتكاز على الوطنية و ذلك و لو بشيء من التضحيات من الجانبين العاملين و التنظيم، غير أن هذا التناسق طرأت عليه في السنوات الأخيرة ظواهر سلبية جعلت العلاقة بين العمّال و المنظمات يشوبها تشنّج على حساب المصلحة العامة التي لحقت بها آثار مسّت الجميع من حيث الإنتاج و المردودية فلا العمال عرفوا كيف يتكيّفون مع بعض الوضعيات المفتعلة أحيانا لأغراض هيكلية و لا التنظيم فعّل قدراته على إحداث التغيير دون تأثير بما يحدث في محيطه الذي أصبح محل تجارب من حيث أنماط التسيير و ربط الخاص بالعام أو الانفراد بأحدهما دونما برامج واضحة و ناجعة أيّا كان النمط المراد إتباعه و خير مثال على ذلك الاضطرابات المسجّلة من حين لآخر في بعض المنظمات.

لا شك أن الواقع الذي يعرفه عدد كبير من المنظمات هو ناجم عن فشل مناهج التنمية و التخطيط التي غالبًا لا تستند إلى وضعية المجتمع المتغيّرة عبر المراحل المتتالية سواء من الناحية الثقافية أو العقائدية أو حتى السياسية، ذلك أن جل الإصلاحات لا تركز على عناصر فعّالة تعتمد على الدراية الإدارية التسييرية للطاقات البشرية و الوسائل المادية المتوافرة لخلق الكفاءات بالاعتماد على الواقع المعيش من حيث الولاء و التشابه التنظيمي و كذلك العضوية التنظيمية و كلّها أبعاد غالبًا ما لا تؤخذ في الحسبان عند التخطيط التنموي، هذا بدوره أدّى إلى بروز معوقات سوسيو تنظيمية تكاشف عن كبح منطلقات التعلّم التنظيمي.

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع التماثل الوظيفي، نحدّد سؤال الانطلاقة كالتالي :

- ما علاقة التعلّم التنظيمي بالتماثل الوظيفي لدى العامل ؟

و لتضمين معالم الوضوح في مجالها المنهجي و المعرفي نبور الأسئلة الفرعية

التالية :

- ما علاقة تعزيز العملية الابتكارية بالولاء التنظيمي ؟

- ما علاقة التعلّم التفاعلي بالعضوية التنظيمية ؟

- ما علاقة تمكين العاملين بالتشابه التنظيمي ؟

يشكّل التعلّم التنظيمي إحدى المفاهيم الحديثة في ميدان التنظيم الإداري، حيث يعتبر نقطة محورية ذات أهمية بالنسبة لتنظيمات العمل إذ ترشد المسؤولين عن إدارة السلوك التنظيمي إلى المداخل الأفضل لحفز أعضاء التنظيم على تغيير سلوكهم بما يتفق و أهداف الإدارة و غايات التنظيم و ذلك بتوفير الأسس و المقومات التي تجعل التعلّم ممكناً و مرغوباً فيه (علي السلمي : 2004، ص 478). فتطبيق التعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة (تعزيز العملية الإبتكارية، التعلّم التفاعلي، تمكين العاملين) قد أصبح مطلب لكل من المنظمة و العمال.

إن توفير بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار و الخبرات و تناول المعلومات و مشاركة الجميع فيها يؤدي إلى خلق تصورات إيجابية لدى العمّال و الإحساس بأهميتهم في المنظمة، فضلاً عن خلق ثروة معرفية و قوّة حقيقية تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق الفعالية التنظيمية لقيادة الحاضر و تأمين المستقبل.

ثانيا/ أهمية الدراسة و أسباب اختيارها :

تعتبر الموارد البشرية من الركائز الأساسية للمنظمات من حيث وجودها و نشاطاتها المختلفة و المحددة لها بقوانينها الأساسية المتضمنة لإنشائها و أهدافها و طرق سيرها و تسييرها، مساهمة في التنمية الشاملة و المخططة في إطار البرنامج العام الذي يقتضي المتابعة و الاستمرارية في العمل لتحقيق النتائج المرجوة و ذلك من خلال تكريس مفهوم التماثل الوظيفي الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال التنظيم الإداري، إذ نجد معظم المنظمات الحديثة تستهدف تحقيق التماثل الوظيفي ميدانيا من خلال تعزيز الولاء التنظيمي الذي يتجسد في الاعتقاد القوي و القبول من جانب الأفراد بأهداف المنظمة و قيمها و رغبتهم القوية في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها و الاستمرار في عضويتها و أيضا تحقيق التشابه التنظيمي من خلال وجود تشابه بين طموحات و مصالح الفرد مع تلك التي تستهدفها المنظمة.

فأهمية التعلّم التنظيمي تعتبر ذي قيمة لمن يريد التقدّم و الرقي في المسار المهني و تجنّب المؤسسة الركود و التقهقر، و على هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلّم بذات السرعة التي تتغيّر فيها الظروف، إذا ما أرادت أن تكون فاعلة. و يسود الاعتقاد بين الباحثين على أن التعلّم و الابتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية (مؤيد الساعدي : 2013 ص 94) فالتعلّم التنظيمي أضحى اليوم ضرورة استراتيجية تتطلب التركيز على الآلية التي تيسر تعلّم الأفراد و الفرق التابعة للمنظمة ككل، و تعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية و توجيهها لخدمة الأهداف المسطرة.

و هذا ما كانت تفتقده المنظمات الجزائرية على امتداد المراحل التي مرّت بها و التي كانت تهدف إلى مسايرة عجلة التنمية و النهوض بالاقتصاد الوطني إلا أن ذلك يصعب تحقيقه بالنظر لواقع المنظمة الجزائرية بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي و إهمالها للفئة العمالية وعدم مواكبة التغيّر المستمر في بيئة العمل ممّا يجعلها عاجزة عن مواجهة التحديات و استكشاف المستقبل بأنجع السبل و ذلك بالارتكاز على العنصر البشري.

فغياب معالم التعلّم التنظيمي و التماثل الوظيفي كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية زاد من الرغبة في دراستنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث و تقصي محكّات غيابه و الآثار الناجمة عنه و التي تجعل من الواقع التنظيمي واقعا مشوّبا بنوع من الرداءة إلى حد ما، إذ يتضمّن كل المعالم السلبية التي

تساهم في عرقلة الطريق أمام الكفاءة الفردية و الجماعية للفئة الفاعلة و بالتالي تغييب التطورات المحتملة للقدرات العمالية في العمل و كذا إنجاز الواجبات العملية بالشكل المطلوب و هذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية و التنظيمية للمؤسسة خاصة في ظل المنافسة المتزايدة التي تهدف في الأصل إلى تحقيق غاياتها المنشودة و المتمثلة ليس في البقاء فحسب بل النمو و التطور أيضا في ظل أجواء يطبعها الاستقرار بعيدا عن كل فوضى و آثار سلبية.

ثالثا/ أهداف الدراسة :

لكل دراسة علمية هدف تصبوا إليه، كآلية لكشف الغموض الذي يعترئها، و من خلال المنطلقات السابقة للتعلم التنظيمي التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الثقافة التنظيمية. إضافة إلى تماثل العاملين وظيفيا كأسلوب عقلائي يزيد في تمكينهم و تنمية قدراتهم و كفاءاتهم داخل المنظمة و في هذا المضمار نبلور الأهداف التالية :

- 1- محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في تعزيز العملية الابتكارية.
- 2- كشف أهم المحكّات الكفيلة لتحقيق التعلم التفاعلي.
- 3- التعرف على الآليات التي تساهم في تمكين العاملين.
- 4- محاولة الكشف عن محكّات بناء و تنمية الولاء التنظيمي.
- 5- التعرف على قيمة العلاقة الاندماجية بين الفاعل و منظّمته و أعضائها.
- 6- التعرف على العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي (تعزيز العملية الابتكارية، التعلم التفاعلي و تمكين العاملين) و التماثل الوظيفي لدى العامل.

رابعا/ فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- للتعلم التنظيمي علاقة بالتماثل الوظيفي لدى العامل.

الفرضيات الفرعية :

- لتعزيز العملية الابتكارية علاقة بالولاء التنظيمي.
- للتعلم التفاعلي علاقة بالعضوية التنظيمية.
- لتمكين العاملين علاقة بالتشابه التنظيمي.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى :

- للقدرة على التحليل و التخيّل علاقة بالولاء المعياري.
- لعمق الإحساس بالواقع و المشكلات علاقة بالولاء الاستمراري.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية :

- للرجبة الشديدة في التعاون علاقة بالانتماء لجماعات العمل الصغيرة.
- تساهم المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية في تحقيق الانتماء لجماعات العمل الكبيرة.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة :

- للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة بشعور العامل بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين.
- للحرية في أداء العمل علاقة بتعزيز الشعور لدى العامل بتطابق الطموحات و المصالح مع المنظمة.

أولاً/ دلالة مفاهيمية للتعلّم التنظيمي :

إنّ التعلّم التنظيمي هو عملية لصيقة بالمنظمات منذ القدم و تستند إليها انطلاقاً من الآليات التي تعكس تعلّم الأفراد و الفرق و تتوقف فعالية المنظمة على مدى نجاح عملية التعلّم في المستويات التنظيمية و الفردية و الجماعية، و التي لها أهميّة في استمرار بناء و تطوّر التنظيمات.

و تجدر الإشارة إلى أهميّة التمييز بين التعلّم Learning و التعليم Education فالتعلّم عملية تتكوّن من شقين أساسيين، تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية و انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي، أمّا التعليم فهو عملية تلقي معلومات و معارف لا تتعكس بالضرورة على سلوك المتلقي (علي السلمي : 2004، ص ص 476، 477).

فعملية التعلّم تكون دائماً مصحوبة بحدوث تغيير في السلوك، و إن لم يحصل هذا التغيير فإنه يمكن القول بأن عملية التعلّم لم تتم بعد. و لهذا يمكن فهم التعلّم على أنه : " تغيير شبه دائم نسبياً في إمكانية السلوك، نتيجة مرور الفرد بخبرة أو ممارسة أو تدريب، مصحوباً بتعزيز " و ممّا يلاحظ في هذا التعريف أن تلك التغيّرات شبه الدائمة تتضمن إمكانية السلوك و ليس السلوك نفسه بمعنى القدرة على القيام بالنشاط. كما أن التعلّم يحدث لسببين أولهما مرور الفرد بتجربة (و هي موقف يمر به الفرد بقصد أو بغير قصد، يتفاعل معه تأثراً و تأثيراً) أو نتيجة ممارسته أنشطة محدّدة أو تلقيه لتدريب ما. و ثانيهما التعزيز الذي يدعّم حدوث التغيير في السلوك و الذي يعتبر بمثابة المكافأة التي يتلقاها الفرد نظير استجابته بطريقة معيّنة. (مصطفى الهدله : 2013، ص 22)

و يعتبر سيمون من أوائل المفكرين الذي تطرّقوا إلى مفهوم التعلّم التنظيمي سنة 1969 و الذي عزّفه على أنه : " ذلك الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها ". و هذا التعريف يتضمّن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما : الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، و المخرجات الناجمة عن هذا الوعي و المبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل التعامل مع هذه المشكلات (عبد الرحمن بن أحمد هيجان : 1998، ص 678).

و يعرف التعلّم التنظيمي من طرف الباحث (كولب 1984) بأنه : " تلك العملية التي يتم فيها خلق معارف جديدة من خلال الإجراءات التنظيمية " (Frédéric Jeroy : 1998, P 2) كما يعرف جيرار كونيغ التعلّم التنظيمي بأنه كظاهرة جماعية لاكتساب و إعداد الكفاءات بشيء يكون أكثر أو أقل عمقاً و أكثر أو أقل ديمومة، من شأنه يغيّر تسيير الوضعيات و حتى الوضعيات في حدّ ذاتها، و أن التطوّرات التالية تحلّل مختلف مظاهر التعلّم التنظيمي المعتمدة بهذا التعريف. (Gérard Koenig : 2006, P 6)

و يعرف (السالم : 2008، ص 49) عملية التعلّم التنظيمي بأنها جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء و تنظيم المعرفة و تحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة كي يستفاد منها في حل المشكلات التي تواجهها عن طريق خبرات و تجارب أعضاء المنظمة. و من خلال ما سبق يمكن بلورة تعريف إجرائي للتعلّم التنظيمي مفاده : " أنه عملية تستهدف اكتساب معلومات و معارف عن طريق الخبرة على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي بإتباع رؤية مشجّعة للعمل في إطار إجراءات غايتها التفاعل مع بيئة عمل ملائمة و تعزيز العملية الابتكارية بالتمكين و ذلك من أجل تحقيق فعالية الأداء و التميّز التنافسي ".

ثانيا/ المقاربة النظرية للتعلّم التنظيمي :

إن الفكر التنظيمي الحديث انبثقت عنه نظريات مختلفة المنطلقات و الأيديولوجيات و الأهداف تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية السوسولوجية، التي تعتبر جميعها أن إيجاد طرق تنظيمية فعّالة هي مفاتيح الحل للمشكلات الناتجة عن التغيّرات التي شهدتها البنى الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية للمجتمعات الحديثة.

و قد تناولت أفكار المنظرين في حقل التنظيم السوسولوجي أبعاد التعلّم التنظيمي المحدّدة في دراستنا العلمية و التي هي تعزيز العملية الابتكارية، التعلّم التفاعلي و تمكين العاملين و ذلك على النحو التالي :

I- كرتشفيلد و تعزيز العملية الابتكارية :

يشهد المجال الإداري التنظيمي تغيّرات جذرية في ظل العولمة و المعلومات، و في هذا الخضم تظهر الحاجة إلى العقول المؤهّلة للتصدّي للمشكلات التي تعترض المنظمات و ذلك من خلال وضع حلول ناجعة لها و تجنّب أضرارها، و من ثمّة بات الاهتمام بالابتكار و الأصالة في الإنتاج أكثر من ضرورة لمواجهة ما تتعرّض له المنظمات من مشاكل و جعل منتجها ذو ميزة تنافسية خاصة في ظل التنافس بين الأنظمة الاجتماعية.

و يعرف التفكير الابتكاري على أنه : " موهبة فطرية يولد بها الإنسان مع مجموعة مهارات يتم اكتسابها و تطويرها و استخدامها من خلال حل المشكلات اليومية (رعد الصرن، أيمن ديوب : 2014-2015، ص 267)، و يرى كرتشفيلد أن القدرة على التفكير الابتكاري هي عامة و ليست خاصة بمعنى أنها تتواجد لدى كل الأفراد و باختلاف الأعمار لكن ذلك بدرجات متفاوتة حسب الوسط البيئي الاجتماعي و الثقافي الذي يتواجد فيه الفرد و حسب الظروف النفسية و الانفعالية التي يمر بها الفرد كذلك، فلدى بعض الأشخاص تبلغ العملية الابتكارية قمة نضجها أو ذروتها و لدى البعض الآخر لا يحدث ذلك نتيجة التشتت و الانشغال و عدم الاهتمام و غير ذلك من الأسباب، كما يرى أيضا كرتشفيلد بأن العملية الابتكارية ليست شيئاً غامضاً أو غير خاضع للتحليل بالضرورة، إنها تخضع للبحث و التحليل العلمي و كذلك للمعالجة و الضبط التجريبي، كما أنها تميل إلى الاختلاف بطريقة واضحة في الأشكال المختلفة من الأعمال الإبداعية، هذا رغم ميلها إلى التشابه في بعض النواحي أيضا، و أنّه لذلك يجب على إدارة السلوك التنظيمي الاهتمام بتدريب أعضائها على

أساليب التفكير الإبداعي و توجّه جانباً مهماً من الوقت و الجهد في التأكيد على أهمية تلك الأساليب و استخدامها في الممارسة العملية. (علي السلمي : 2004، ص 748)

إذن فالتفكير الابتكاري كأحد أهم أنماط التفكير القائمة على تهيئة مناخ عمل مناسب لتقديم الحلول الناجعة التي تختصر الوقت و الجهد و التكاليف، يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي، و أن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، و وحدة التحليل هي المبتكر ذاته و ليس الابتكار الذي يأتي كنتيجة لفراسة المبتكر و دقة ملاحظته إزاء إمكانات تطبيق المعرفة و استعداده لتقبّل المخاطرة و عدم اليقين المصاحب عادة لعمل شيء جديد. (رعد الصرن، أيمن ديوب : 2014-2015، ص 267)

إن المنظمات المعاصرة هي أحوج ما تكون للعملية الابتكارية حتى تتمكن من البقاء و النمو، فلا يمكن تصوّر وجود تنظيم و مهما كانت طبيعته بدون ثقافة إبتكارية خاصة به، خاصة و أن الابتكار المستمر يعتبر من مقومات بقاء المنظمة.

و ممّا لا شك فيه أنه يوجد بين الأفراد و الجماعات ممّن تتوفر فيهم من خلال الممارسة صفة المبدعين، فيتسمون بسمات مهمّة تسعى إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة إلى دعمها و تمهيتها و استثمارها حتى يتحقق السلوك التنظيمي الإبداعي المبر، و من تلك السمات مايلي :

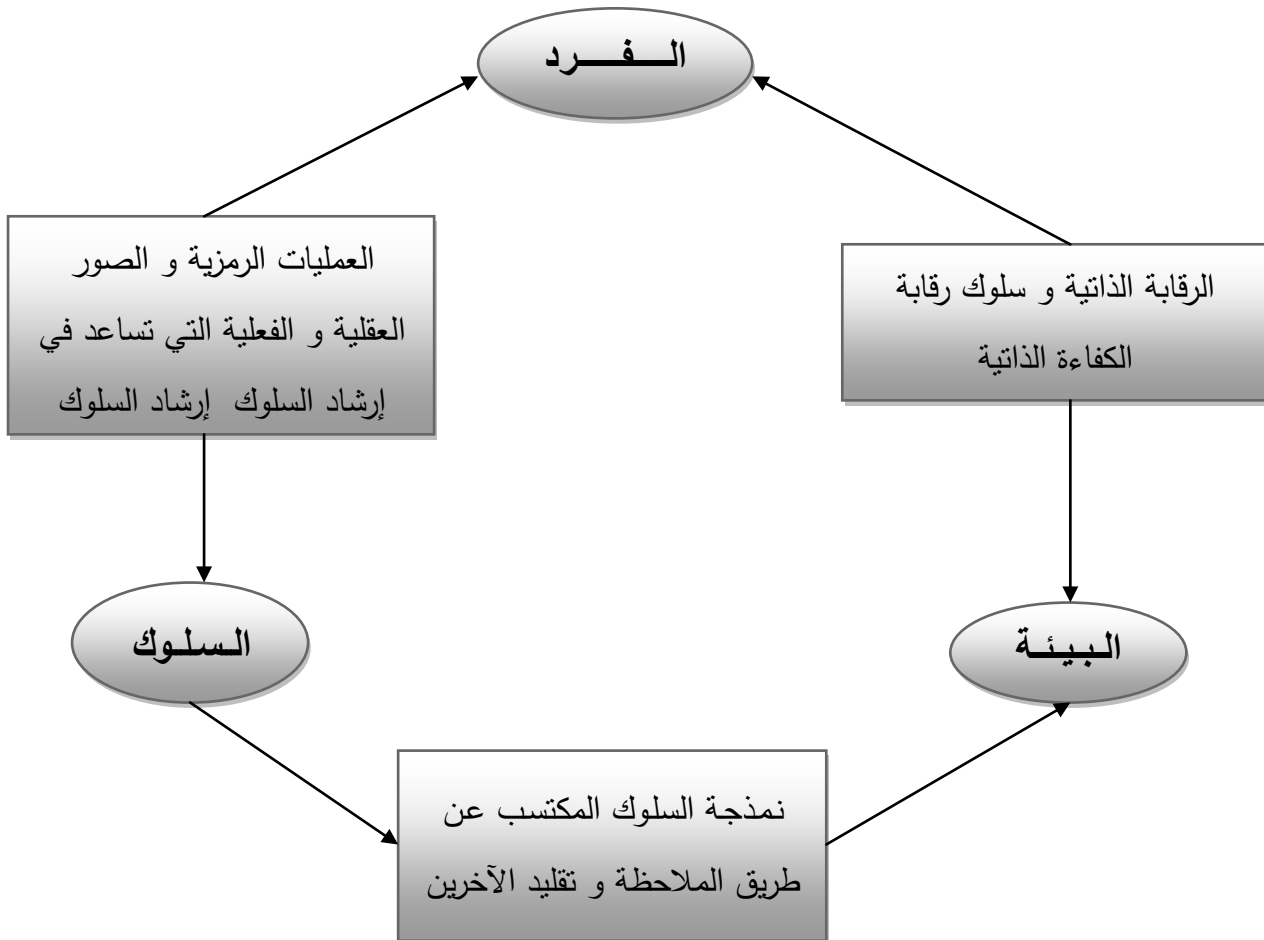
- سرعة الاستجابة للمتغيّرات.
- قبول التغيير و التعامل معه بإيجابية.
- التعاون مع الآخرين و العمل في فريق.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- القدرة على اقتراح مداخل و أفكار لحل المشكلات.
- التخصص المرن و عدم الانحصار في مجال ضيق من الخبرة.
- الاستزادة المتواصلة من المعرفة. (علي السلمي : 2004، ص ص 747، 748)

و انطلاقاً من كل ذلك فإن تعزيز التفكير الابتكاري لابد أن يقود إلى التغيير انسجاماً مع الحاجات و المتطلّبات الإنسانية (حاجات المرؤوسين) من جهة و متطلّبات التكنولوجيا و احتياجات السوق من جهة أخرى. (سهيلة عباس : 2004، ص 14)

II- التعلّم التفاعلي و نظرية التعلّم الاجتماعي :

يتحقق التعلّم الاجتماعي من خلال التفاعلات المتبادلة بين الأفراد و السلوك و البيئة، و يعبر عن نظرية التعلّم الاجتماعي في الأعمال التي قام بها " البرت بانديورا " حيث استعمل مثل هذه التفاعلات المتبادلة لتحقيق التكامل في مداخل التعلّم التقليدية و العملية، و بناءً عليه فإن المحدّات البيئية و المحدّات الذاتية تكاد تكون موحّدة، لذلك فإن السلوك لا يلاحظ ببساطة على أنه تابع أو دال للنشأ و المحرّضات و المثيرات الخارجية التي يتم تسبّبها بالاحتياجات الداخلية و الرضا أو التوقّعات، لكنها تتغيّر كاتحاد و ربط بين الطرفين (رعد حسن الصرن : 2004، ص ص 176، 177)، و يوضح الشكل التالي هذا التفاعل.

الشكل رقم (1) : يوضح التفاعل المتبادل.



المصدر : رعد حسن الصرن: 2004، ص 177.

يلاحظ من خلال الشكل المبيّن أعلاه أن الفرد يستعمل أسلوب نمذجة السلوك المكتسب من أجل اكتساب السلوك المناسب عن طريق ملاحظة و تقليد الآخرين بالممارسة في مواقف العمل، و يمكن أن يكون النموذج الزميل أو المدير من ذوي الكفاءة العالية أو الذين ينتهجون السلوكيات السليمة و المرغوبة.

إنّ التعلّم التفاعلي يقصد به التعلّم الذي يتم من خلال العمل إذ لا تعلّم بلا عمل و أن كل عمل يكسب الفرد درجة من التعلّم سواء كان ذلك بقصد أو بغير قصد، لذلك يمكن اعتبار الواجبات و المهام الوظيفية بمثابة أداة فعالة للتعلّم، و أن الفرد يتعلّم من المواقف الاجتماعية و تفاعله و تعامله مع الآخرين و أن وجود فرق العمل التي تعرّف بأنها : " امتلاك غرض مشترك و عادات و قيم متفق عليها لتنظيم سلوك الأفراد بوظائف تعتمد بعضها على البعض الآخر اعتماداً متبادلاً " (غني دحام نتاي الزوبيدي و آخرون : 2015، ص 273) و كذا الاجتماعات الدورية المبرمجة و غير المبرمجة و المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل الرؤساء و المرؤوسين، يساهم في توحيد الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة و إضافة أفكار و معارف جديدة أثناء المناقشات و هو ما يعزّز عملية التعلّم التفاعلي، خاصة و أنه من خلال عمل الفريق نلاحظ بأن الفريق يتفوق في تعلّمه قياساً بتعلّم كل فرد فيما لو تمّ تعلّمهم بشكل فردي. فالفريق يقوم بتطوير قدرات مذهلة للعمل المنسّق. (سهيلة عباس : 2004، ص 148)

III- منطلقات ماك غريغور و تمكين العاملين :

يعتبر تمكين العاملين من الأساليب الأساسية المعتمدة في عملية الإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، و هذا حتى تتمكّن منظماتها من مسايرة التغيرات و تحقيق غاياتها و أهدافها المسطرة، غير أن ذلك لا يتأتّى إلاّ من خلال توفير موارد بشرية تتمتع بكفاءة فكرية و مهنية عالية تمكّنها من التغلّب على المشكلات التنظيمية التي تعترضها و هو الأمر الذي يستوجب تحقّقه ضرورة تمكين الأفراد معرفياً و عملياً من خلال توفير جو عمل ملائم.

و تمثل أفكار ماك غريغور خطوة هامة تجاه تمكين العاملين من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y حيث لكل من X و Y افتراضات، فإذا كان يفترض أن المدراء وفقاً لنظرية X يتصرفون بطرق ذات مستويات عالية من الإشراف المباشر و السيطرة، بشكل تصبح معه حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل منعدمة، و هذا النوع من القيادة يخلق عاملين سلبيين و اعتماديين و لا يعملون

إلاّ وفق ما هو مطلوب منهم، أمّا المدراء الذين يتبنون نظرية Y فلهم افتراضات مختلفة تمامًا، إذ يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، و يمنحون هامش أوسع للمشاركة و الحرية في أداء العمل ممّا يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع و التفوق و تحقيق الذات، و الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم و مواهبهم في العمل. و يتصرّف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة و المشاركة الفاعلة و حرية التصرف و التمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم، و هذا ما يشجّع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشكّوا بانتماء مرؤوسيهم لأنّ ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء و عدم الثقة سيصنع غير ذلك. (يحي سليم ملحم : 2008، ص 23)

و بالإضافة إلى ذلك فإنه إذا كان الأسلوب الذي تفترضه نظرية X يعتمد على إصدار الأوامر الشديدة و التعليمات التفصيلية إلى العاملين و مراقبتهم ممّا يوّلّد لديهم الاستياء و الامتعاض من العمل فإنّ العكس هو الصحيح بالنسبة لنظرية Y التي يعتمد أسلوبها على وجود ثقة متبادلة مع العاملين و تعطيهم حق اتخاذ القرار و تشجّعهم على تحمّل المسؤولية ممّا يوّلّد لديهم حب العمل و الإخلاص للمنظمة. (سهيلة عباس : 2004، ص 99)

و ممّا سبق ذكره، يتبيّن أن نظرية Y تشكّل قاعدة أساسية مجدية و جديرة بالإتباع لتحقيق تمكين العاملين من أجل تلبية حاجياتهم و في نفس الوقت تقديم الأداء بصورة فعّالة و مفيدة للتنظيم، كما يعتبر ماك غريغور أن هذا النمط هو الأسلوب الأمثل لتسيير العمّال لكونه يقوم على إشباع حاجات أساسية، و يسمح بدمج أهداف الأفراد و أهداف التنظيم. (عبد الكريم بوحفص : 2017، ص 90)

لذلك يتوجب على الإدارة أن تمكّن العاملين من خلال منحهم الحرية في مجال العمل و تفويض السلطة و القوة للمرؤوسين و المشاركة في اتخاذ القرارات و تزويدهم بالمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها المسطرة، و إذا ما تمّ تحقيق ذلك فإنه سوف يزيد إحساس الفرد بأنه جزء من التنظيم و يعزز ارتباطه بوظيفته و منظمته و أعضاءها و من ثمة تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ثالثاً/ محدّدات التعلّم التنظيمي :

يعتبر التعلّم التنظيمي على اختلاف مستويات ممارسته في المنظمات، عملية معقّدة و ذات أبعاد مركّبة، نظراً لطبيعتها، و العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر عليها و تتأثر بها، كالقيادة

التحويلية و الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي، و فيما يلي تبيان أبرز محدّدات عملية التعلّم التنظيمي :

I- القيّادة التحويلية :

إن مفهوم القيادة يعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، و دونما إلزام قانوني، و ذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، و كونه معبّرًا عن آمالهم و طموحاتهم ممّا يتيح له القدرة على قيّادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبًا. (محمد قاسم القريوتي: 2009، ص 200)

لقد تطوّر مفهوم القيّادة مع مرور السنوات الماضية موازاة مع التطوّر الذي عرفها مصطلح التنظيمات فأسلوب القيّادة يجب أن يبقى متناسق (Cohérent) مع المنطق التنظيمي للمؤسسة فكّما تقدّمت المؤسسات في مجال التجديد، من حيث النوعية أو التسيير فإن نموذج القيّادة الذي تتبناه سيكون له مبرّر في الوجود. (مراد زعيمي: 2008، ص 208)

إن التعلّم التنظيمي بحاجة إلى قيّادة تعمل على بناء نظام يحقق استمراريته كأداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بحيث تكون للقائد القدرة على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يسمح لهم تحقيق النتائج المطلوبة منهم و أن تميّز القائد بالسلوك المنفتح على الآراء المختلفة و البدائل و انخراطه في الحوار مع الموظفين سيشجعهم و يحفزهم على التعلّم و تبادل الأفكار و المعارف و المبادرة و الابتكار.

و تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الأنماط القيّادية المختلفة و التعلّم التنظيمي، حيث أشارت دراسة أجريت على المحاسبين القانونيين في المملكة المتحدة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع عناصر القيّادة التحويلية و هي (الاعتبارات الفردية، الحفز المثالي، الحفز الفكري، التأثير المثالي) و التوجّه نحو التعلّم التنظيمي. (مصطفى الهدله : 2013، ص 31)

و تعد القيّادة التحويلية أحد أبرز و أفضل أنماط القيادة الإدارية العامة، نظرًا لقدرتها العالية على قيّادة المنظمة في مواجهة التحدّيات و التطوّرات الحديثة من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تواجه منظماتهم. و تعرّف القيادة التحويلية على أنها تلك القيّادة التي تؤكّد على

بناء رؤية واضحة للمنظمة و تشجّع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية و العمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (زياني إيمان : 2014، ص 53)

إن تحقيق التعلّم التنظيمي يتطلّب تغييرا في أنظمة المنظمة المعقّدة و هذا بالضرورة يحتاج إلى قيّادة تعمل على تجسيد هذا التحوّل و إنجاحه و أن القائد التحويلي له دور كبير في رعاية و تعزيز التعلّم في المنظمة و ذلك لما يميّز به من خصائص لخصّها (العزام و الجداية : 2015، ص ص 33، 34) بالتصرّف على النحو التالي :

1- إيجاد الرؤية الواضحة : إن إيجاد الرؤية المستقبلية الواضحة هي من أهم المهارات التي يميّز بها قادة المنظمات المتعلّمة، بالإضافة إلى قدرة هذا القائد على نقل هذه الرؤية وتوضيحها و إفهامها للعاملين في المنظمة، من أجل خلق الوعي الكافي لديهم، والثقة المتبادلة بينه و بينهم، و الذي يقود بالتالي إلى الالتزام بتحقيق هذه الرؤية من قبلهم.

2- القدوة الحسنة : يؤثر القادة التحويليون في الأفراد عن طريق لعب دور القدوة الحسنة، و ذلك بإلزام أنفسهم بممارسات إدارية مهمّة و محدّدة، تساهم في إحداث التعلّم التنظيمي الفعّال، و تكون بمثابة القدوة الصالحة التي يتم إتباعها من قبل الأفراد. و بالإضافة إلى ذلك إلهام الأفراد على أن تكون لهم المواقف الصحيحة، و الالتزام بالتعلّم من أجل مواجهة التحدّيات البيئية.

3- تعزيز قبول العاملين للأهداف : تسعى المنظمات إلى إحداث التغيير المطلوب من خلال التركيز على تطوير الأفراد لأنفسهم، لذلك فإنه من الضروري تشجيع الأفراد على تبني أهداف التعلّم. لذلك يتوجّب على القادة التحويليين أن يكون لديهم من الخصائص التي تدعم الأهداف التي يتبناها الأفراد في المنظمة، و تؤثر في خياراتهم، و التي تقود في النهاية إلى إيجاد المنظمة المتعلّمة.

4- الدعم الذهني : تتطلّب الأدوار التي يلعبها القادة في المنظمة الانفتاح تجاه العاملين و تشجيعهم من أجل أن يتبعوا القائد كمثل أعلى، و يتم ذلك من خلال طرح أسئلة على الأفراد تكون بمثابة المحقّز لهم و تعمل على إثارة فضولهم، هذا إلى جانب أن يقوم القائد بلعب دور المدرب و الناصح لهم، مع توفير الحوافز و المصادر اللازمة لعملية التعلّم.

5- **الحفز الذهني** : إن تحدّي الوضع القائم في المنظمة و التطلّع إلى إيجاد طرق و وسائل جديدة، لتحسين التعلّم و زيادة القدرة على تلبية حاجات الزبائن و رغباتهم هي من القيم العليا في المنظمة المتعلّمة، أمّا دور القيادة التحويلية في هذا المجال فيمكن في تقديم الرؤية والطاقة اللازمة من أجل تقاسم إدارة فعّالة للمعرفة في المنظمة و نشرها و إدامتها، بالإضافة إلى التركيز على الأساليب الإبداعية و الابتكارية من حيث الجوانب الفنية لأماكن العمل الحديثة و يذكر (Senge, 1994) أن القادة مسؤولون عن رعاية و تدعيم التعلّم في المنظمة، من حيث تمكين الأفراد في المنظمة، من أجل فهم التعقيدات في البيئة من حولهم عن طريق التفكير الإبداعي لفهم التعقيدات الجديدة في بيئة العمل و حلّها، و هذا بدوره يعزز مهارات الخلق و الإبداع عند الأفراد.

و ممّا سبق ذكره يتبيّن أن نجاح المنظمة و تحقيقها للنمو و البقاء و الاستمرار يتطلّب تبني قياداتها الإدارية لخصائص القيادة التحويلية بمجملها.

II- الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة و المهمّة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر التنظيمي الإداري، و يمكن تعريفها على أنها : " مجموعة من المعتقدات و التوقعات و القيم التي يكتسبها الفرد و الشائعة بين العاملين و التي تتوارثها أجيال العاملين من جيل إلى آخر ". (عادل محمد زايد : 2006، ص 87)

و تؤثر تلك القيم و المعتقدات و التقاليد السائدة في المنظمة على مستوى التعلّم الموجود، حيث تعتبر قيم الانفتاح و المشاركة و المرونة و الإبداع و الالتزام بإيجاد حلول للمعضلات الحقيقية، بمثابة مكونات ثقافية داعمة للتعلّم التنظيمي. (مصطفى الهدله : 2013، ص 31)

كما يعرف القريوتي الثقافة التنظيمية على أنها : " الافتراضات و القيم الأساسية التي تطوّرها جماعة معيّنة، من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص 172)

إن الثقافة التنظيمية توصف غالباً بأنها وسيلة يتعلّم العاملون من خلالها و يوصلون ما هو مقبول و غير مقبول في المنظمة - قيمها و معاييرها. و هي تستند إلى تاريخ المنظمة و تقاليدها و تركّز

على قيم و معايير سلوك الفرد. فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون، و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتتعزيز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص ص 183، 184)

إن لكل منظمة ثقافة تختلف عن المنظمات الأخرى، أي أنها تحدّد هويّة المنظمة، فلا يمكن تصوّر وجود منظمة مهما كانت طبيعتها بدون ثقافة خاصة بها، خاصة و أن نجاح المنظمة مستمد من الثقافة التي تميّز بها، فقوّة الثقافة الخاصة بالمنظمة تعتبر أحد محدّدات و مؤشر على وجود التعلّم التنظيمي، بحيث يتعيّن على الأفراد العاملين الاندماج كلياً مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها، ممّا يشكّل نظاماً قيمياً مشتركاً يميّز بعناصر ثقافية كالمبادرة، التنافس، الثقة بالعاملين، المخاطرة، التسامح مع الاختلاف، الاحترام المتبادل و دعم الإدارة العليا للمستويات الدنيا من التنظيم، تساهم في تعديل سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات بما يتناسب و تحقيق أهداف التنظيم العامة.

و انطلاقاً من الدلالات المفاهيمية للثقافة التنظيمية يمكن تبيان بعض من خصائصها و هي كالتالي :

- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حريّة و مسؤوليّة التصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على التجريب و المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.
- درجة التسامح مع الاختلاف و السماح و وجهات نظر مختلفة.
- طبيعة الاتصالات فيما إذا كانت تقتصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (محمد قاسم القريوتي : 2008، ص 373)

III- المناخ التنظيمي :

إن مصطلح المناخ التنظيمي يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي Organic، و ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً و تأثراً كما يعبر عن مجموعة

الخصائص البيئية الداخلية للعمل و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون و يدركونها. (محمد قاسم القريوتي: 2009، ص 169)

إن كلا من التنظيمات و العاملين فيها و مهما كانت طبيعتهما، يسعيان إلى الوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيّد، و في ذلك مصلحة مشتركة بينهما، و أن هذا المناخ التنظيمي الملائم يتسم بتحقيق التوافق و الانسجام بين قيم المنظمة و قيم و معتقدات العاملين و يسهّل الاتصال و التعلّم و يزيد من المشاركة الفاعلة و الالتزام و التعاون و التماسك و يقلّل من دوران العمل، بما يحقق شعور العاملين بأن العمل يوفر فرصاً للتطور الذاتي نظراً لما يتضمّنه من تحدّي يفسح المجال لاستعمال العقل و فرص الإبداع.

و عرّف المناخ التنظيمي كل من بورتر و مادي و ستييرز بأنه مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، و أن الفرد الذي يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي يمتلك مجموع الصفات التالية :

- الاستعداد لبذل درجة مرتفعة من الجهد لصالح المنظمة.

- الرغبة في البقاء في المنظمة.

- القبول بالأهداف الرئيسية للمنظمة. (تيسير زاهر : 2012، ص ص 267، 268)

فالمناخ التنظيمي الصحيّ يعتبر أحد محدّدات و مؤشر على وجود التعلّم التنظيمي و ذلك لما يتوفر فيه من جميع المقوّمات اللازمة لتنمية مواهب العاملين و قدراتهم و مهاراتهم. و من خصائص التعلّم أنه عملية موقفية بمعنى أنها تتم في إطار بيئة خارجية محيطية بنظام السلوك التنظيمي تتوفر بها ظروف تتيح له التعرّف على بدائل سلوكية على النحو التالي :

- اكتشاف أنماط سلوكية جديدة تبدو أفضل من الأنماط الحالية.

- التهديد بمشكلات و عواقب سلبية حال الاستمرار على أنماط السلوك الحالية.

- توضيح معلومات تحفز الإنسان على نبذ السلوك الحالي والتحوّل إلى السلوك الجديد.

- الكشف عن مزايا و منافع ترتبط بالتحوّل نحو أنماط السلوك الجديدة.

- الكشف عن الطرق و الأساليب التي يتعيّن على الإنسان إتباعها للتحوّل إلى السلوك الجديد.

فالموقف هو عبارة عن بيئة للتعلّم يوجد بها خواص معينة قد تستثير في الإنسان الحاجة إلى اكتساب سلوك جديد و تمنحه فرصة التعرف على مزاياه و طرق التحول إليه. (علي السلمي : 2004، ص ص 479، 480)

رابعاً/ معوقات التعلّم التنظيمي :

يوضح (Peter Senge) أن المنظمات تعاني عادة من معوقات للتعلّم التنظيمي تتمثل في أنماط سلوكية غير مجدية لاكتساب الفكر الجديد و الاستجابة السريعة للمتغيرات. فالسلطة و السياسة ليست هي فقط العوائق التي تقف أمام التعلّم التنظيمي، فهناك عوائق أخرى متمثلة في الهيكل التنظيمي، المركزية الإدارية، التعلّم الوهمي، الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلّم التنظيمي. (مصطفى الهدله : 2013، ص 13)

1- الهيكل التنظيمي :

من المعلوم أن الهياكل التنظيمية غالباً ما تجعل حدود فاصلة بين الإدارات تحول دون المشاركة بالمعارف و المهارات بين أفراد المنظمة، ناهيك على أن توزيع الصلاحيات حسب الوظائف يشكّل هو الآخر عائقاً يحد من التفاعل و التعامل بين العاملين و وصولهم إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، و كثرة الأعباء الوظيفية و محدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التعلّم و الإطلاع.

2- المركزية الإدارية :

إن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية ينجّر عليه عدم تشجيع الطموح فتتخفّض الروح المعنوية لدى العاملين بفعل عدم إتاحة الفرصة أمامهم لإظهار مواهبهم و قدراتهم التي من شأنها المساهمة في تطوير أنظمة العمل و تحسين أداءه. بالإضافة إلى أن اعتماد المنظمة لأسلوب المركزية الإدارية ينتج عنه عدم ضمان مستوى عال من التعلّم و يحد من عملية تمكين العاملين و طرح مبادراتهم و أفكارهم.

3- التعلّم الوهمي :

و من أكثر العقبات التي تواجه التعلّم التنظيمي هو وقوع المنظمات فيما يسمّيه ليفيت و مارش " التعلّم الوهمي " حيث يظهر هذا النوع من التعلّم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو أنها تتوهّم النجاح و تحاول البقاء على ما هي عليه، و قد تصرّ على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار و المحاكاة خلافا لما هو متحقّق فعلياً. (مصطفى الهدله : 2013، ص 14)

4- ثقافة المنظمة :

أيضا فإن لثقافة المنظمة أثر كبير على عملية التعلّم التنظيمي، كون أن تأثر المنظمات بالعوادات و التقاليد و القيم الحضارية السائدة في مجتمع معيّن تؤدّي دورًا هامًا في إنعاش التعلّم أو إعاقته. (مصطفى الهدله : 2013، ص 14)

5- القيادة التنظيمية :

إن عدم وجود قيادة واعية بأهميّة التعلّم التنظيمي و مشجّعة على التعلّم، من خلال تذليل الصعوبات التي تفرضها بعض المستويات التنظيمية يؤدّي إلى عدم تحقيق التعلّم التنظيمي. حيث يشير " سنج " إلى أن القادة هم الذين يلتزمون فعلياً بعملية التغيير في أنفسهم و منظماتهم كما أكّدت المؤتمرات السنوية الماضية في كل من أمريكا و كندا على أن عملية القيادة بالدرجة الأولى هي عبارة عن مهارة تسعى المنظمة إلى غرسها في جميع أفراد المنظمة، فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهميّة التعلّم التنظيمي يعدّ من أبرز المعوقات التي تعوق فاعلية التعلّم التنظيمي و انتشاره. (عبد الرحمن أحمد هيجان : 1998، ص 70).

و بصفة عامة فإن غياب الظروف المشجّعة على ممارسة عملية التعلّم التنظيمي سيجعلها عملية فردية معزولة عن سياق أعمال المنظمة.

خامسا/ مناقشة بحثية لواقع التعلّم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية :

إن السياسة التنموية التي اتبعتها الجزائر منذ مطلع الاستقلال ركّزت اهتمامها على التنمية الاقتصادية و ذلك محاولة للخروج من الأزمة الموروثة من عهد الاستعمار، إذ قامت ببناء مركّبات

صناعية ضخمة انطلقا من الاعتقاد الذي كان سائد بأن التنمية ما هي إلا مجرّد رأس مال مادي يستعمل عن طريق تقنيات متوفرة و سهلة، و كان التشغيل و المحافظة على مناصب العمل دون مراعاة خصوصيات المؤسسة الشغل الشاغل لطبقة تلك المرحلة السياسية، التي اعتبرت وقتها تشغيل المواطنين القادرين على العمل ضروري لبناء البلاد و مطلب من مطالب الاشتراكية. (ناجي سفير : 1989، ص 43)

و قد كانت المنظمات وقتها لا تصبو إلى تحقيق نتائج بقدر ما كانت تهدف إلى الحد من آثار الحرمان المتجذر و تحسين المستوى المعيشي للجماعة، غير أن هذا الأسلوب المتبع أثبت مع مرور السنوات أنه نظام تطبعه الكفالة الاجتماعية (L'ASSISTANAT) و لو دون تطابق بين العمل المقدم و الأجر المدفوع، و لم يعمر طويلاً و أعيد النظر فيه لأن التكاليف التي كانت تدفع لاستمراره أثرت سلباً على المردودية إلى درجة أن جل المنظمات إن لم تعرف حالة الإفلاس تحتم على الدولة اللجوء إلى حلّها و إعادة هيكلتها مع اعتماد أساليب أخرى تتطلّب النجاعة و الفعالية أكثر لمواكبة التغيّر المفروض من قبل النظام الاقتصادي الجديد الذي يعتمد على التخطيط و التكوين و التدريب والتعلّم والمعلوماتية.

لقد أصبحت المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن مجبرة على مسابرة التغيّرات و التطوّرات التي يفرضها الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة و الانفتاح على المحيط التنافسي و أنه لا يمكن بلوغ هذا الهدف إلا من خلال تطوير نمط إدارتها و تغيير أساليب تفكيرها عبر تشجيع ممارسة التعلّم على كافة المستويات التنظيمية.

إن موضوع التعلّم التنظيمي أضحى يشكّل ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة في ظل التضخم المعرفي و ثورة المعلومات الحاصلة، و لا يمكن بلوغ هذا الهدف الاستراتيجي إلا عن طريق الاهتمام الرسمي بالتعلّم المستمر من خلال التركيز على تنفيذه في الميدان وفقاً لأسسه، ومبادئه التي تضمن تهيئة بيئة عمل مشجّعة على خلق المعرفة، و اكتسابها، و تبادلها بين الموارد البشرية بما يؤدّي إلى تدعيمه على كافة المستويات التنظيمية، وجعله عملية ديناميكية تمكّن الأفراد والفرق من تعديل سلوكياتهم و تطوير كفاءات تساعد على حل المشكلات، ومواجهة التحدّيات المختلفة بما ينعكس إيجابياً على كفاءة المنظمة ككل. (ججيق و عبيدات : 2014، ص 283)

إن ممارسة التعلم التنظيمي أصبح اليوم أداة أساسية لتمكين المؤسسة الجزائرية من البقاء والاستمرار، في ظل التطور التكنولوجي الحاصل و عولمة الأسواق و اشتداد حدّة المنافسة، فأمام هذه التحديات تظهر أهمية التعلم التنظيمي الذي يمثل أهم التوجّهات و المداخل الإدارية الحديثة لتدعيم و تطوير كفاءة المنظمات و مساعدتها على التكيف و التأقلم مع المستجدات المحيطة بها و تحقيق التميز التنظيمي.

أولاً/ دلالة مفاهيمية للتمائل الوظيفي :

لقد كان الإنسان و لا يزال محل دراسات الكثير من الباحثين سواء في المجال التنظيمي أو السلوكي و ذلك لما يتميز به من خصائص سلوكية متقلّبة و غير ثابتة، لذا تسعى المنظمات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية إلى التعرف على سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل و ذلك بقصد تعديل سلوكهم بحيث يصبح يتفق مع السلوك المستهدف و من ثمة الاستفادة منه و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

و حتى تستفيد المنظمة من المورد البشري و يجب عليها توفير ظروف العمل الملائمة و خاصة تلك المتعلقة بالتعلّم و التدريب و صقل المهارات لأن الغايات المتوخّاة من هذه العلميات هو تنمية قدرات و مهارات الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة بالتمائل الوظيفي.

و يعد التماثل الوظيفي أحد الأشكال المتجدّدة للتمائل الاجتماعي، إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها و بالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها، و يتضمّن التزام العاملين و ارتباطهم بقيم المنظمة و أهدافها و التوحّد بها والاندماج في أعمالها، و التضحية الشخصية لصالحها، والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، و الإسهام بجهد مشترك لصالحها، و الرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها. (السعود و الصرايرة : 2009، ص ص 188، 189)

تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم التماثل الوظيفي، فينظر إليه الباحثين (Tompkins and Cheney 1985) على أنه يعني قيام العاملين بإعادة تشكيل مفاهيمهم الذاتية لتتوافق مع مجموعة المفاهيم و القيم السائدة في المنظمة التي يعملون فيها، في حين عرّفه كل من (Milton and Westphal 2005) بأنه درجة تعريف العامل في المنظمة لنفسه بنفس الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تعرّف أو توصف بها و التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية.

و أشار هول و شنايدر و نايجرن (Hall, Schnider and Nygren, 1970, p 177) إلى أن التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل و تتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد. كما أن التماثل يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغيّر عبر الزمن و السياقات المختلفة، و يطوّر من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معيّنة، و يشعر بالاتحاد معها. (السعود و الصرايرة : 2009، ص 189)

و يكون العامل أكثر ارتباطاً بوظيفته و المنظمة التي يعمل فيها إذا كانت هذه الأخيرة تتمتع بقيم و يسودها الثقة و عدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، فضلاً عن توفير آليات تيسر تعلم الأفراد و الفرق التابعة للمنظمة.

و التماثل يعني اعتناقاً و فهماً و ارتباطاً بحيث يتجاوز الفرد الاختلافات للوصول إلى مواطن الالتقاء مع الآخرين، فالعامل التماثل مع منظمته يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين و يحتضن مصالحها. (خالد مهدي صالح : 2015، ص 250)

و استناداً إلى المنطلقات و التحليلات النظرية المذكورة أعلاه، نبلور تعريف إجرائي للتماثل الوظيفي كالتالي : " شعور و إحساس العامل بوجود روابط جذب نفسية و اجتماعية أو علاقة قوية بينه و بين المنظمة التي يعمل فيها و الموالاة لها و دعمها مع إدراكه لوجود خصائص و قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة ".

ثانياً/ المقاربة النظرية للتماثل الوظيفي :

تضمنت نظريات التنظيم تحليلات مختلفة حول عدّة مواضيع و متغيّرات تنظيمية متعلقة بالمنظمات، محاولة تحسين فعالية التنظيم و ذلك بالاستناد إلى دراسات قبلية حول المنظمات الصناعية.

و قد كان التماثل الوظيفي كمتغيّر تنظيمي محل مقارنة نظرية عبر أبعاده الثلاث : الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي و العضوية التنظيمية بالاستناد إلى بعض نظريات التنظيم و ذلك على النحو التالي :

I- الولاء التنظيمي و منطلقات الأنسنة :

في بداية القرن العشرين انتعشت فكرة البحث عن أساليب جديدة للعمل و ظهرت أفكار جديدة تستهدف الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العوامل الأساسية التي تساهم في تنظيم الأداء في العمل و تحقيق كفاءة المنظمات، و أصبح التركيز ينصب على العلاقات الإنسانية في العمل و الحاجات الاجتماعية للأفراد من حيث طريقة تحددها و تكونها و التي يتولّى الدفاع عنها منظمة أو حركة اجتماعية (خليل أحمد خليل : 1984، ص 92) بدلاً من الأسلوب التقليدي في الاعتماد على المنهج العقلاني للإدارة و الذي سبّب للمؤسسات الصناعية المسيرة وفقاً لمبادئ هذا الأسلوب عدّة مشاكل

تنظيمية و سلوكية كعدم ضمان ولاء العمال، ... الخ، و يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه اعتقاد قوي و مقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها، و رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة في الاستمرار في عضويتها، و تحسين سمعتها، و هذا ما ينسجم مع منطلقات الأنسنة من خلال تجاربها و دراساتنا المختلفة التي تكاشف على أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج حيث أن التماسك و الالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل. (علي السلمي : دون سنة النشر، ص 102)

لقد اتضح من خلال دراسات " التون مايو " أن رغبة الفرد في العمل والحرص على بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء لها و تحقيق النجاح في وظيفته لا ينبع فقط من الحوافز المادية، و إنما ينبع أيضا من الحوافز المعنوية و أن كل هذه العوامل هي معبرة عن وجود ولاء تنظيمي لدى العامل و الذي هو مزيج بين الولاء العاطفي الذي يعتبر بدون مقابل و نابع من أحاسيس و مشاعر الفرد و تقديره لعمله و مسؤوليه، و بين الولاء الاستمراري الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد و المنظمة كون أنه بمجرد انتهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمنظمة، و بين الولاء المعياري الذي يعبر عن إحساس الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة.

إن الإسهامات التي قدّمتها مدرسة العلاقات الإنسانية في سبيل تطوير و تعزيز الولاء التنظيمي هي التأكيد على ضرورة توفر مهارات اجتماعية و سلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين و كذلك إيجاد توازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة في شكل عمل، وقت، ولاء، ... و بين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب، سمعة و حوافز. (عبد الله بن عبد الغني الطحم، طلق بن عوض الله السواط : 2003، ص 39)

و قد أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين جماعة العمل و الولاء التنظيمي للعامل و توصلت هذه الأبحاث إلى أن " أعضاء الفرق ذات الأداء المرتفع يشعرون بالانتماء و الالتزام و قيمة أنفسهم " (أوبلان سوزان : 2002، ص 9) و أنه لذلك نجد من بين أهداف مدخل العلاقات الإنسانية تحقيق التعاون و تنمية روح الفريق بين الأفراد للعمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها على مستوى الفرد و الجماعة و على مستوى المنظمة ككل.

II- التشابه التنظيمي و الإدارة بالأهداف :

يعبر عن التشابه التنظيمي من خلال إدراك الفرد لوجود خصائص و قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين داخل التنظيم و كذا وجود طموحات و مصالح مشتركة بين الفرد و المنظمة. فالتشابه التنظيمي يمثل بعد من أبعاد التماثل الوظيفي الذي يتحقق من خلاله إدراك الفرد بوجود علاقة قوية بينه و بين وظيفته و المنظمة التي يعمل فيها و كذا أعضائها.

إن تكريس التشابه التنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى معظم التنظيمات الإدارية إلى تحقيقها و الاعتماد عليها كأسلوب إداري و ثقافة تنظيمية داخل المنظمة بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، و هذا ما تريده الإدارة بالأهداف من خلال فلسفتها و التي تمثل أسلوب إداري حديث يرمي إلى تكريس الجهود داخل المنظمة من أجل بلوغ الغايات المسطرة.

و يعرف عالم الإدارة " بيتر دراكر " الإدارة بالأهداف بأنها : " نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، . . . و أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و أغراضها ". كما ينطلق " دراكر " في تحليل وظائف المسير من افتراض مفاده ضرورة التوفيق بين أهداف التنظيم و أهداف الأفراد بالاعتماد على دوافعهم الإيجابية. (عبد الكريم بوحفص : 2017، ص 128)

إن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر أداة مهمّة بالنسبة للمنظمة إذ تسمح بخلق التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية للعاملين، الأمر الذي يولد الشعور بوحدة الأهداف و الطموحات بين العاملين و المنظمة و من ثمة تحقيق المنفعة و الفائدة للطرفين.

و تجدر الإشارة إلى أن تحديد الأهداف بدقة و وضوح، يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته، خاصة إذا كانت هذه الأهداف تعود بالنفع و الفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرصاً و تفانياً و إخلاصاً في عمله من أجل الحصول على النفع و الفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف و هذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف التي تفيد : " بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف أن يتفق مع مرؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل و ينجح في التفاوض معهم على وضع الأهداف بشكل محدّد، و يقنعهم بقبول هذه الأهداف كونها تحقق المنفعة و الفائدة لهم، كما تكون صعبة بالقدر الذي تكون به متحدّية لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين. (أحمد ماهر : 2000، ص 162)

III- وليام أوتشي و العضوية التنظيمية :

إن المنظمات الحديثة أصبحت تواجه تحديات خاصة في ظل التطور التكنولوجي و المنافسة المتزايدة و أن مجابهة مثل هذه التحديات يستدعي البحث عن طرق و وسائل و آليات جديدة تمكّنها من مواكبة هذه التغيرات المستمرة و تحقيق أهدافها المسطرة. و ذلك بالارتكاز على مورد بشري يتمتع بكفاءات فكرية و مهنية، و كذا الاعتماد على فرق عمل متأخية و متجانسة، بحيث توجد ثقة متبادلة بين الإدارة و عمّالها (عمار بوحوش : 2006، ص 45)، و هو ما أشارت إليه نظرية Z التي تجسد نموذج تسيير المؤسسات اليابانية في تسيير الموارد البشرية و الذي يسمح بتحقيق معدّلات إنتاجية مرتفعة و الكفاءة المهنية.

إن نظرية " Z " هي نظرية بالأساس اقتصادية غير أنه تمّ تغليب الجانب الاجتماعي عليها من أجل تعظيم عائداات المنظمة و تحقيق الربح أكثر و ذلك من خلال مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية بشكل فعّال.

و يؤكّد وليام أوتشي بأن النمط " Z " في التسيير يركّز على التعاون و العمل الجماعي باستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة قضايا العمل المختلفة و اقتراح حلول لها و جدير بالذكر أن انتماء الفرد إلى الجماعة يتغيّر حسب مقتضيات الوضع و مصلحة العمل و التنظيم. (عبد الكريم بوحفص : 2017، ص 259)

و انطلاقا من الطرح المشار إليه أعلاه، يمكن تحديد الخصائص الإدارية للمنظمة اليابانية التي تساعد على تعزيز العضوية التنظيمية و تدعيم أداء عملها و هي على النحو التالي :

- العمل الجماعي و التعاوني.
- استخدام أسلوب الجماعات لمناقشة قضايا العمل المختلفة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الجماعية.
- تشجيع العلاقات المباشرة بين العمّال و الإدارة بتقليل مستويات الإشراف، و الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم و طموحاتهم باعتبار أن هناك تفاعل طبيعي بين العمل و الحياة الاجتماعية،

لهذا فالتنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض. (عبد الكريم بوحفص :
2017، ص 263)

- الجهد الجماعي لرفع الإنتاجية.

و يعرف مفهوم العضوية التنظيمية على أنه درجة فهم و إدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه
بوظيفته و المنظمة، و إحساسه بالانتماء و شعوره الشديد بالالتصاق و الجاذبية النفسية للمنظمة
لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة.

إن نجاح المنظمة مرتبط بتحقيق التعاون بين المدراء و العمّال خلال العمل و يظهر ذلك بشكل
واضح في قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة
كالاتفاق حول أنواع المنتجات و الخدمات المقدّمة، و يؤكّد وليام أوتشي بأن النجاح الذي
تحققه المنظمة لا يعود إلى السياسات النقدية و الاستثمارية في الأبحاث و التنمية أو إلى العمل
الدؤوب المضني للعامل و لكن يعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه المنظمات
بحيث يتمكّن العاملون فيها من العمل معاً بكفاءة و تعاون أكثر. (صبحي جبر العتيبي : 2005،
ص ص 103، 104)

ثالثاً/ التماثل الوظيفي و محدّدات فعاليته :

إن نجاح الدول المتقدّمة في تحقيق أهدافها و غاياتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة
منظماتها على إنجاز المهام الموكلة إليها على أحسن وجه، و أن المنظمات الحديثة حين سعيها إلى
تحقيق الاستمرار و البقاء في بيئة تتسم بالتغيّر السريع و المنافسة، فهي تتجه إلى إيجاد
صفات تميّزها عن غيرها، لفرض مكانتها في السوق، و لهذا بات من الضروري الاهتمام
بالتطوير و إحداث التغيير التنظيمي داخل هذه المنظمات و ذلك من خلال السعي لرفع
مستوى التماثل الوظيفي لدى موظفيها. فالموظف المتماثل مع منظمته يميل إلى رؤية نفسه
على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين و يحتضن مصالحها (خالد مهدي صالح : 2015،
ص 250)

و يمكن تحديد أبرز محدّدات فعّالية التماثل الوظيفي فيما يلي :

I- الهوية التنظيمية :

يعد التماثل الوظيفي الوسيلة الأساسية التي من خلالها تتشكّل الهوية التنظيمية، و هو نزع إنسانية قويّة لربط هويّة الفرد بهويّة أكبر وأن يتماثل الفرد يعني أن يتبنّى جوانب من هويّة معيّنة و يتقمّصها، و التماثل القوي للفرد يشير إلى أن هويّته و عضويته تكون بارزة و ذات قيمة. و تتعلّق الهويّة التنظيمية بدرجة إدراك الموظف للاندماج مع المنظمة و كذا درجة الوعي بعضوية الفرد لجماعة، و القيمة و الدلالة العاطفية المتعلّقة بهذه العضوية. حيث تمثل الهويّة التنظيمية الأساس في تماثل الموظف مع المنظمة (عبد الفتاح و أبوسيف : 2016، ص 297)

لذلك فإن تمتع المنظمة بهويّة تنظيمية تميّزها عن غيرها من المنظمات، يعتبر أحد محدّدات فعّالية التماثل الوظيفي للعاملين الذين من خلال هذا التماثل يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية حتى تتلاءم مع مفاهيم المنظمة و قيمها لتتكامل و تتطابق أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة بالعاملين.

و يمكن النظر إلى الهويّة التنظيمية على أنها سمات تعرّف بها المنظمة بما يميّزها عن غيرها من المنظمات، و من ثمّ فإنّ على إدارة المنظمة الاهتمام بها و أخذها بالحسبان عند نقاط اتصال المنظمة بالأطراف المعنية كالعاملين و المنافسين و الموردّين.

و يعد التماثل الوظيفي (الذي يسمّى في بعض الأدبيات بالهويّة التنظيمية) أحد الأشكال المتجدّدة للتماثل الاجتماعي، إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها و بالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها. (السعود و الصرايرة : 2009، ص 188)

تكتسي الهويّة التنظيمية بالنسبة للمنظمة و الفرد أهميّة كبيرة بفضل مساهمتها في تحقيق الالتزام و الدافعية في العمل و الأداء الفعّال و المواطنة التنظيمية، و كذلك زيادة درجات الولاء و التعاون مع المنظمة و رفع قدرتها التنافسية من خلال دفاع الفرد عن منظّمته و بذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها.

II- الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية و الأنشطة و تقادي التداخل و الازدواجية والاختناقات و غيرها. (حسين حريم : 2009، ص 294)

إن الهيكل التنظيمي يحدّد المسؤوليات و المهام المسندة للأفراد و ينظم العلاقات و قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، و بذلك فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد و الجماعة في المنظمات. فنقسيم العمل و التخصص يتضمّن إسناد مهام و واجبات محدّدة للفرد و كذا الالتزامات المترتبة في ذمّته و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل. (حسين حريم : 2009، ص 294)

إن اعتماد المنظمة في تسييرها على هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة و يتيح للعاملين الحرية في العمل و تبادل التجارب و الخبرات و يسمح بنقل المعرفة و انسياب المعلومات و تدفقها عبر الوحدات التنظيمية بسهولة، يؤدّي إلى رفع قدرات العاملين الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم و استثمار عضويتهم فيها لخدمة الأهداف التنظيمية و تقديم الدعم اللازم لمنظماتهم لتحقيق أهدافها و الدفاع عنها، و منه فإنه يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي المرن ينبئ بوجود تماثل وظيفي داخل المنظمة يتجسّد من خلال وجود روابط جذب نفسية و اجتماعية بين العاملين و المنظمة، خاصة و أنه يعدّ الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلّم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب و الابتكار.

III- الارتباط الوظيفي :

تسعى المنظمات باختلاف أنشطتها إلى احتواء المورد البشري و الاستفادة منه بالنظر لما يتمتع به من قدرات و مهارات معرفية و تقنية تساهم في تحقيق أهدافها و غاياتها التنظيمية و حتى تستفيد

تلك المنظمات بهذا المورد يتحتم عليها توفير المتطلبات الضرورية لإرضائه و تلبية حاجاته و رغباته و أن تمكنها من ذلك يساهم بشكل كبير في نجاحها خاصة و أن العاملين في ظل هذه الوضعية يندمجون و يرتبطون وظيفيا و تنظيميا.

و يرى (المغربي 2012) أن ارتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة و ثقة و عدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود و الالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين و أصحاب العمل.

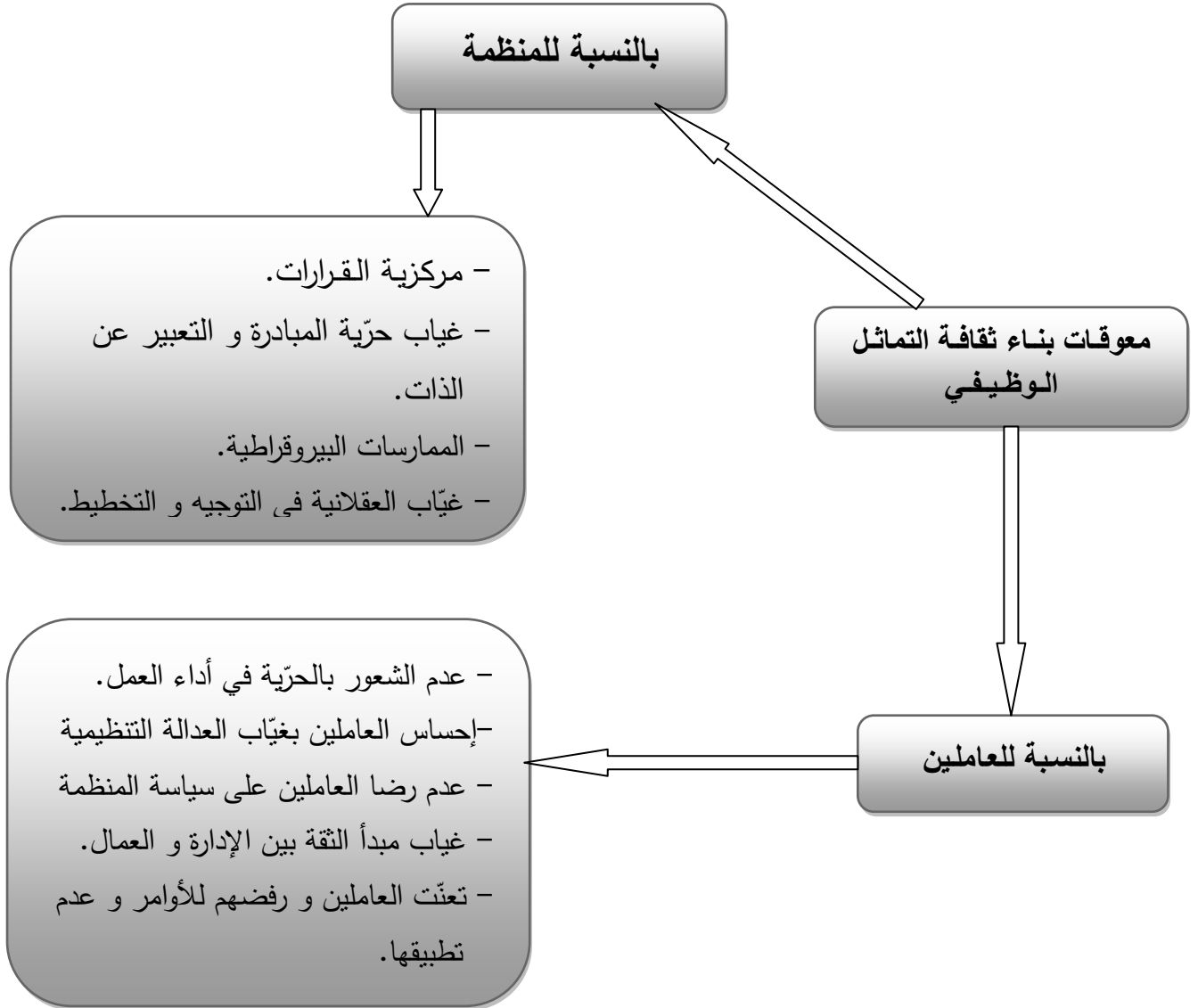
لذلك يمكن اعتبار أن الارتباط الوظيفي هو محدّد لفعالية التماثل الوظيفي كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية، ذلك أن الارتباط الوظيفي يتجسّد من خلال تسخير أعضاء المنظمة لأنفسهم في أدوار عملهم و من خلال هذا الارتباط يعبر الفرد عن نفسه جسدياً و ذهنياً و عاطفياً محاولاً الوصول إلى المستويات المرتفعة من الطاقة و المرونة الذهنية أثناء العمل و هذا ما يعبر عن امتلاك الفرد لشعور و إحساس بوجود روابط جذب نفسية و اجتماعية بينه و بين وظيفته و المنظمة التي يعمل فيها، أي وجود تماثل وظيفي يجعل الفرد في المنظمة ملتزماً و منسجماً مع أهدافها و مع المجموعات العاملة فيها و بالتالي يشعره بالرضا و القناعة بالعمل.

رابعاً/ معوقات التماثل الوظيفي :

يعتبر التماثل الوظيفي من المفاهيم الحديثة في المجال التنظيمي و من أهم الثقافات السلوكية التي تسعى التنظيمات الحديثة إلى اكتشافها و توسيعها و ذلك لما لها من أثر في أداء هذه المنظمات و العاملين فيها باعتبارها معلم من معالم النمو و التقدّم و النجاح في ظل المعوقات و الصعوبات و التحدّيات التي تواجهها المنظمة بسبب التأثير الخارجي و الداخلي للبيئة التنظيمية.

إن أهم المعوقات التي تقف كحاجز لتحقيق و بناء ثقافة التماثل الوظيفي كآلية لتوطيد العلاقة بين الموظف و وظيفته و منظمته، يمكن تبيانها حسب الشكل أدناه :

الشكل رقم (2) : يوضح معوقات بناء ثقافة التماثل الوظيفي.



المصدر : من إعداد الطالب.

فمن العوامل التي تساهم في عدم توافق و انسجام العاملين مع منظماتهم تلك الممارسات البيروقراطية التي تتسم بالتعسف و التجاوز من طرف المنظمة في حق العاملين و تسييرها اللاعقلاني و التطبيق الحرفي و الصارم للقواعد و الضوابط بشكل يفتقد للمرونة و يطغى عليه القسوة على

العاملين، متجاهلة بذلك الجوانب النفسية و الاجتماعية للفئة الفاعلة و ما قد تسببه من ضرر و خلل في إنتاجية و كفاءة العاملين، فضلاً عن إلغاء حرّية المبادرة و التعبير عن الذات لدى العاملين هذا من جهة، و من جهة أخرى، فإدراك العاملين لعدم وجود عدالة تنظيمية و لاسيّما العدالة الإجرائية و تعرّضهم للممارسات اللا منطقية و المشوبة بالتعسف من طرف إدارة المنظمة و التي تعتبرهم مجرد أدوات تمّ الاستعانة بها من أجل بلوغ أهدافها و غاياتها و هو الأمر الذي يؤدي إلى بلورة الاغتراب الوظيفي و الصمت التنظيمي الذي يعتبر كرد فعل من طرف العاملين على تلك الممارسات و التي تؤدي بدورها إلى ضعف علاقة العامل بمنظّمته من خلال معالم التسيب و المماطلة و تأجيل الأعمال، و التغيّب عن العمل، و بالإضافة إلى ذلك غياب مبدأ الثقة بين الإدارة و العمّال و تعنّت العاملين و رفضهم للأوامر و عدم الامتثال لها، و بالتالي بعد الموظف عن المتطلّبات الوظيفية و التنظيمية.

أولاً/ تعزيز العملية الابتكارية و الولاء التنظيمي :

يعتبر الابتكار صفة من الصفات التي تتميز بها المنظمات الحديثة التي لجأت إلى إنشاء إدارات متخصصة في مجال العملية الابتكارية و ذلك من أجل تحقيق إدارة فعّالة و بلوغ الأهداف و النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المنظمات. لذلك فمن الضروري تنمية و تعزيز العملية الابتكارية في المنظمات و ذلك من خلال دعم و تشجيع الأفراد على طرح آرائهم و أفكارهم و ضرورة الربط بين التعليم النظري و العملي و وضع هيكل تنظيمي يدعم و يشجّع التفكير و ديمقراطية العمل و تنمية روح التعاون و المشاركة و النقد البناء، و أن تنمية العملية الابتكارية بلغت أعلى درجاتها اليوم فأصبحت فيما يطلق عليه ثقافة الابتكار أو ثقافة المنظمة المتعلقة بالابتكار. (رعد الصرن، أيمن ديوب : 2014-2015، ص 284)

إن الإسهامات التي قدّمتها منطلقات الأنسنة من أجل تطوير و تدعيم الولاء التنظيمي هي التأكيد على ضرورة توفر مهارات اجتماعية و سلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين و أنه يتحقق المجال الأكبر للابتكار في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعاملين، و الذين هم أدوات للإبداع، فإذا صقيت نفوس الأفراد و أذهانهم و شعروا أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجاً بكلفة أقل و نوعية أفضل. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص ص 329، 330) إذن فالولاء التنظيمي يعكس تبادل المنافع و المزايا بين الفرد و التنظيم، حيث أن تلبية حاجات و مطالب الأفراد و توفير الجو المناسب للعمل و الذي يشجع الابتكار و التجديد هي عوامل أساسية في تقوية الولاء التنظيمي الذي يترتب عنه رغبة الفرد في إعطاء جهد أكبر و وقت أوفر في سبيل نجاح و استمرار المنظمة.

فالاهتمام بتعزيز العملية الابتكارية من أجل تحقيق الموالاة للمنظمة و الحماس لتحقيق أهدافها و الدفاع عنها و دعمها من خلال إتقان العمل و الالتزام بمتطلبات الوظيفة، يرجع إلى حقيقة أن العملية الابتكارية هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمّة و المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة و على أداء المنظمة من جهة أخرى، فالمنظمة التي لا تبذل جهداً و تهتم و تزول.

و يعتبر الولاء التنظيمي من بين العناصر التي تساهم في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و لذلك فهي تسعى إلى جعل العامل ينتمي إليها أكثر ممّا ينتمي إلى نفسه محاولة إعطائه هوية جديدة و بالتالي تحقيق الولاء التنظيمي.

I- القدرة على التحليل و التخيل و الولاء المعياري :

تعتبر القدرة على التحليل و التخيل و تقديم الأفكار من بين السمات التي يتصف بها الأفراد ممن ينتمون إلى فئة المبتكرين و التي تسعى إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة إلى دعمها و تميتها و استثمارها حتى يتحقق السلوك التنظيمي الإبداعي المبهر. (علي السلمي : 2004، ص 747، 748)

إن مثل هذا السلوك الذي تتصف به الشخصية الابتكارية يمكن أن يحدث بالصدفة كما أنه يمكن يتم بشكل متعمد. فبدون استخدام أي أساليب لتنمية التفكير الابتكاري لا زال هناك مجال لتقديم أفكار جديدة و مبتكرة و عادة ما تحدث بالصدفة البحتة، و من ثم اكتشاف شيء مفيد أو حل لمشكلة معينة. أما باستخدام أساليب معينة، فإن هذا النمط من التفكير الابتكاري يكون بشكل متعمد بغرض التوصل إلى أفكار جديدة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات. هذه الأساليب تستخدم لتوليد عدد أكبر من الأفكار البديلة و الاختيار من بينها، و هي تعبر عن وجود تعزيز للعملية الابتكارية داخل المنظمة و تساهم في خلق إحساس لدى العاملين بالولاء المعياري للمنظمة أي التزام أخلاقي و أدبي بالبقاء في المنظمة و يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها.

II- عمق الإحساس بالواقع و المشكلات و الولاء الاستمراري :

يعتبر عمق الإحساس بالواقع و المشكلات من الصفات التي يشار إليها بأنها ابتكارية، إذ أن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تورق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة. إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، و النصف الثاني يأتي من التفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها في الأساس. (علي السلمي : 2004، ص 742)

إن هذا السلوك الذي يتسم به الأفراد ممن ينتمون إلى فئة المبتكرين يعزز و يدعم الثقافة الابتكارية للمنظمة كما يقود بهذه الأخيرة إلى النجاح و التفوق خاصة و أنه مع الممارسة يصبح التفكير الابتكاري عملية مستمرة و مهارة يكتسبها الفرد و يؤدي ذلك إلى ميل الفرد للبقاء في المنظمة و ذلك بالنظر للقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرّر الالتحاق بجهات أخرى، و بصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهميته بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر و قيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.

ثانيا/ التعلم التفاعلي و العضوية التنظيمية :

توجد أنماط عديدة للتعلم التنظيمي يمكن أن تتبناها المنظمات حتى تصبح منظمات متعلمة و من بين هذه الأنماط نجد التعلم التفاعلي و الذي يعني التعلم من خلال العمل حيث يستند إلى مبدأ مفاده " لا تعلم بلا عمل " و أن كل عمل يحقق مستوى من التعلم. لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات و المهام الوظيفية هي وسيلة فاعلة للتعلم، و أن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية و تعامله و تفاعله مع الآخرين. (بلقاسم جوادي : 2015، ص 40)

و يتم التعلم عادة في مواقف التفاعل الاجتماعي (Interaction Social) و يحدث جانب كبير من التعلم الشخصي بينما الفرد يلهو أو يعمل، يقرأ، أو يشارك في نشاط محدد. (علي السلمي : دون سنة، ص 204)، لذلك فإن التعلم التفاعلي له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة إذ أن الأفراد عندما يجتمعون معًا و يناقشون جماعيا قضايا تنظيمية عامة في ظل وجود الرغبة الشديدة في التعاون فهم يتعلمون و يكتسبون درجات من التعلم بحيث تتحقق معه العضوية التنظيمية للفرد، و التي تشير إلى درجة فهم و إدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالأفراد الآخرين و المنظمة ككل، و إحساسه بالانتماء لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة. (عبد العزيز علي مرزوق : بدون سنة، ص 3)

I- الرغبة الشديدة في التعاون و الانتماء لفرق العمل الصغيرة :

إن التفاعل و الاعتماد المتبادل بين أعضاء المنظمة يزيد دافعيتهم في العمل لأداء مهامهم و تحقيق أغراض مشتركة، و ذلك بالاستناد إلى الالتزام و التعاون و تنمية روح الفريق بين الأفراد للعمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها سواء على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل، و لذلك فإن الرغبة الشديدة في التعاون و العمل الجماعي يساهم في تحقيق انتماء الفرد لفرق العمل الصغيرة حسب حجم المعضلة و التخصص. و هدفهم الأساسي هو الاشتراك في معلومات و اتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو و المحدد له كشخص. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص 160)

و تحرص المنظمات الواعية على إيجاد روح التعاون بين أعضاء الفريق من خلال تشكيل فرق العمل التي يتفاعل الأفراد معها عقليا و وجدانيا بطريقة تمكّن هؤلاء من تعبئة الجهود و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة و أن سلوك الفرد يتحدد من خلال عضويته

في مثل هذه الفرق التي تمارس النفوذ و التأثير على أعضائها بإعمال القواعد و المعايير المحددة للسلوك.

يمكن القول بأن الانتماء لفرق العمل لا يتم لولا أن الجماعات تؤدّي وظائف مهمّة لأفرادها، سواء على المستوى المادي أو المعنوي، و أن وجود الدعم (السند) يعتبر عنصراً مهمّاً في حياة الفرد على المستوى الشخصي و الوظيفي. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص 150)

II- المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية و الانتماء لفرق العمل الكبيرة :

تعتبر المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية أداة فعّالة لإيجاد و نشر المعرفة داخل المنظمة و ذلك في إطار فرق عمل كبيرة أصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد عليها في إنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها، و ذلك نظراً لما يمكن أن تحقّقه من نتائج مهمّة، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. (حسين حريم : 2009، ص 159)

يبدأ التعلم الجماعي مع المحاورّة و قدرة جماعة العمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها و إضافة آراء و أفكار و معارف جديدة أثناء مناقشاتها، فمن خلال عمل الجماعة نلاحظ بأن هذه الأخيرة تتفوّق في تعلّمها قياساً بتعلّم كل فرد فيما لو تمّ تعلّمه بشكل فردي. فجماعة العمل تقوم بتطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق و ذلك من خلال قيامها بتقديم المعلومات و اتخاذ القرارات المساعدة عموماً، لكل فرد من أفراد الجماعة لأداء مهمّته ضمن موقع مسؤوليته، و هو الأمر الذي يعزز انتماء الفرد لفرق العمل الكبيرة داخل المنظمة.

لذلك يعتبر وجود فرق العمل ضروري لأي منظمة ترغب في النجاح. إذ لا بد من تشكيل فرق عمل تقوم بالمهمّات المختلفة، و تتغيّر فيها الأدوار حسب طبيعة العمل، و حسب الخبرة المتوافرة لدى الأفراد. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص 412)

إن عضوية الفرد في هذه الجماعات تعتبر مصدراً آخر للقيم، يستوجب عليه أحياناً التكيف معها بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه، فالأفراد إذن تتغيّر قيمهم كلّما انخرطوا في عضوية جماعات لتصبح قيمهم متماثلة مع قيم الجماعة.

ثالثاً/ تمكين العاملين و التشابه التنظيمي :

يعتبر التمكين مفهوم إداري قديم في مجال التنظيم و قد وردت هذه الكلمة عدّة مرّات في القرآن الكريم، منها في الآية 41 من سورة الحج بعد بسم الله الرحمن الرحيم " الذين إن مكّناهم في الأرض أقاموا الصلاة و أتوا الزكاة و أمروا بالمعروف و نهوا عن المنكر و لله عاقبة الأمور " و يعد التمكين عنصر مهم لتنمية عامل الإبداع و تطوير مهارات و قدرات العاملين كما يساعد على توجيه المنظمات نحو مستقبل أكثر منافسة و جعلها أكثر قدرة على التكيف و التعلم، و تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم " التمكين " (Empowerment) و الذي يهدف إلى تزويد أعضاء المنظمة بالصلاحيات التقنية و الإدارية و الإنسانية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية. و يتم التمكين بالتدريب و زيادة المعرفة، و بتوفير ظروف و متطلّبات السلوك التنظيمي، و بمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغيّر الظروف. (علي السلمي : 2004، ص 656)

و يعرف التمكين بأنه تفويض السلطة و الصلاحية للمرؤوسين داخل المنظمة و تزويدهم بالمهارات و المعلومات التي هم في حاجة إليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة و منح الحرية للعامل في أداء عمله و المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل وجود نظام اتصالات مفتوحة. فإحساس العاملين بقيمة المسؤولية المسندة إليهم، سيجعلهم يدركون وجود خصائص و قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة و بالتالي يتحقق التشابه التنظيمي.

I- المشاركة في اتخاذ القرارات و الشعور بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء

الآخرين :

يعتبر المورد البشري عنصر أساسي في عمليات الإنتاج و الخدمات و هو أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، و هو العنصر الذكي و المفكّر و الوسيلة و الغاية في العملية الإنتاجية و الخدمية، و أكثر من هذا فهو ضمير المنظمة و قلبها و إحساسها. (نور الدين حاروش : 2011، ص 3) و هذا ما أكّدت عليه النظريات الإدارية سواء الكلاسيكية أو الحديثة و خاصة هذه الأخيرة التي زادت من قيمة أهميّة العنصر البشري من خلال جعله كمورد مسيرّ و مشارك بدلاً من أن يكون كعنصر متلقّي و منفذ.

و لعلّ من أهم المبادئ التي نادى بها الإدارة الحديثة هي إعطاء العاملين الفرص بالمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة و خاصة فيما يتعلّق بعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة و تختلف المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية و اتخاذ القرارات، و هناك ثلاث درجات لهذه المشاركة :

1- درجة الفهم المتبادل^(*) بين العاملين و الإدارة و الذي ينتج عنها تكوين ما يسمّى بروح الفريق و الشعور بالمسؤولية و الانتماء.

2- درجة الاستشارة^(**) و هي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات.

3- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات. (نور الدين حاروش : 2011، ص 233)

و يعرف كيث ديفيز (K.Davis) المشاركة بأنها الاندماج الذهني و العاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجّعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و تحمّل المسؤوليات معهم. (فضيل دليو، لوكيا الهاشمي، ميلود سفاري : 2011، ص 20)، أي أن فسح المجال للعاملين بالمشاركة في نشاطات المؤسسة و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و التي تعتبر عملية حسّاسة لأنها تتعلّق بمستقبل المنظمة ككل سيؤدّي إلى إدراك الفرد لوجود قيم و أهداف مشتركة معيّة الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها.

II- الحرّية في أداء العمل وتعزيز الشعور بتطابق الطموحات والمصالح مع المنظمة :

إن منح العاملين هامشاً معيّناً من الحرية يحقّزهم على أداء أعمالهم بنجاح بالموازاة مع مراعاة التوجيهات العامة للإدارة العليا، و يزداد مجال الحرّية هذا الممنوح إلى العاملين في حالة ما إذا كانت الموارد البشرية المستقطبة من ذوي الكفاءات العالية.

و عندما ينعم العاملون بالقدر المناسب من الحرّية فإن العديد من المشاكل التنظيمية سوف تجد طريقها للحل، بل إن العاملين سوف يبحثون عن المزيد من التحدّي و البحث عن الفرص لتطوير الأداء التنظيمي. (عادل محمد زايد : 2006، ص 102)

(*) الفهم المتبادل: أشار إليه هيربرت سيمون على أنه عملية الاتصال المستمرة بين العمّال.

(**) للاستشارة: مبدأ من مبادئ الدين الإسلامي، و يقصد به سيمون النصح و الإرشاد و التوجيه.

و على الأسس السابقة يكون الترابط بين العاملين و المنظمة أقوى بحيث تصبح الطموحات و المصالح مشتركة بين الطرفين فيتعزز شعور العامل بذلك و تزداد طمأنينته و استقراره في مواصلة مساره المهني بالنجاحات التي يطمح إلى تحقيقها.

إن نظرية Y لصاحبها دوجلاس ماك قريغور (Douglas Mc Gregor) تنظر إلى أن الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود، و هو يفضل أن يكون قائداً و ليس تابعاً. و لهذا ركزت الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين و رقابتهم. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص 56)

أولاً/ مجالات الدراسة :

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، حيث نهدف من خلالها إلى التغلغل و الفهم المتعمق لحيثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية كمرحلة منهجية تكاشف في ظل المجال المكاني، الزمني و البشري عن المحكّات المكرّسة التي تتماشى و أهداف الدراسة.

I- المجال المكاني :

دعت الإجراءات المنهجية و طبيعة الموضوع و أهدافه و خصائص مجتمع البحث كمعطيات بحثية إلى إجراء الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتربع على مساحة قدرها 3300 م²، و تقع بوسط مدينة المسيلة بشارع ابن باديس، و هي تطل على الشارع بواجهتين، واجهة جنوبية في المدخل الرئيسي للوكالة أين يتم تسديد فواتير الكهرباء و الغاز و استقبال الزبائن و واجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمّعات سكنية خاص بسيارات و شاحنات المركز. و يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع الكهرباء و الغاز مع مراعاة شروط الجودة و الشروط الأمنية للسكان و ممتلكاتهم، و ربط الزبائن الجدد و إمدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة.

II- المجال الزمني :

يتضمّن المجال الزمني في دلالاته المنهجية و خطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها ترسيخ التعلّم التنظيمي و علاقته بالتماثل الوظيفي لدى العامل بميدان الدراسة، و تماشياً مع خصائص المنهج الوصفي و ما يقتضيه من دقّة و موضوعية الطرح تمّ تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين :

• المرحلة الاستطلاعية :

القيام بجولات استطلاعية و هذا يوم 2018/03/22، كمنوال منهجي تمّ فيه الوقوف على الواقع الفعلي للدراسة، و التعرف على عدد المصالح و الأقسام الموجودة، و عدد الأفراد العاملين و الفئات المهنية المتواجدة، و في يوم 2018/03/25 تمّ التعرف أكثر على هذه الحيثيات في خضم المقابلات الحرة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية إضافة إلى المكلف بالدراسات على مستوى هذه

المصلحة و تمّ استلام الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذا الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية، و قد تمّ تجريب استمارة الاستبيان كآلية لهيكلتها بما يتماشى و واقع طبيعة البحث و المبحوثين.

• مرحلة تطبيق الاستبيان و دليل المقابلة الحرّة :

تمّ تطبيق هذه المرحلة ابتداءً من يوم 2018/04/01 حيث تمّ توزيع استمارة الاستبيان و تمّ استرجاع الاستمارات يوم 2018/04/11 في حين تمّ تطبيق دليل المقابلة الحرّة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2018/04/12.

III- المجال البشري :

يبلغ العدد الإجمالي للأفراد العاملين في واقع مجال الدراسة حسب مصدر مسؤول مصلحة الموارد البشرية 250 عامل من الجنسين.

ثانيا/ المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج ضرورياً في أي بحث علمي لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث، و يتبعه في كل مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية موضوعية و أنّ هذا المنهج محدّد بمجموع من الإجراءات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة، فسلامة البحث العلمي و مصداقية النتائج التي يصل إليها ترتبط بسلامة المنهج المستخدم فيه. (حليس سمير : 2009، ص 146)

إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج. (موريس أنجرس: 2006، ص 36) و تماشياً مع الممارسات المنهجية المعتمدة في البحث الحالي و في ضوء أبعاد و مؤشّرات الدراسة تمّ إتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع العيني لموضوع الدراسة من حيث الحجم و علاقتها مع ظواهر أخرى و الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره في ظل طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها لإبراز العلاقة بين التعلّم التنظيمي و التماثل الوظيفي لدى العامل داخل السياق التنظيمي.

ثالثاً/ أدوات جمع البيانات :

تماشياً مع الإجراءات المنهجية التي تفرض أنه لبلوغ المصدقية و الدقة في البحوث و الدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات و البيانات حول الموضوع المعالج، و انطلاقاً من هذا التوجّه أفادت الدراسة من الملاحظة المباشرة و استمارة الاستبيان و دليل المقابلة الحرّة.

I- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي و مصدرًا أساسيًا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، و تعتمد أساساً على حواس الباحث و قدرته على ترجمة ما لاحظته و ما تلمّسه من عبارات (كنون مسعودة : 1999، ص 185)

تجلى استخدام الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الميدانية للمؤسسة، حيث سمحت لنا هذه الأداة من الإطلاع على الجو السائد في هذه المؤسسة و ملاحظة آليات الاتصال و واقع العلاقات الرسمية و غير الرسمية بين أعضاء المجتمع محل الدراسة و التعرف أكثر على مجتمع البحث.

2- استمارة الاستبيان :

تماشياً مع الإجراءات المنهجية التي تفرض أنه لبلوغ المصدقية و الدقة في البحوث و الدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات و البيانات حول الموضوع المعالج. و لذلك فقد تمّ اعتماد استمارة الاستبيان التي تعتبر تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة. ذلك لأن صيغ الإجابات تحدّد مسبقاً، و هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية.

إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال مع أفراد مجتمع البحث بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً و بنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكيات

مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها. (موريس أنجرس: 2006، ص 204).

و قد اشتملت في صورتها النهائية بعد الإطلاع عليها من طرف المشرف و الأساتذة المحكّمين على ثلاثة محاور و هي كالتالي :

المحور الأول : تضمّن بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) و شمل خمسة (05) أسئلة من 01 إلى 05.

المحور الثاني : متعلّق ببيانات حول التعلّم التنظيمي و قد تمّ تبويبه إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشى و مؤشّراته، و يضم ثمانية عشر (18) سؤال من 06 إلى 23.

المحور الثالث : خاص ببيانات حول التماثل الوظيفي و قد بوّب هو الآخر إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشى و مؤشّراته، و يضم سبعة عشر (17) سؤال من 24 إلى 40.

3- دليل المقابلة الحرّة :

و هي تقنية مباشرة للتقصّي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تمّ سحبهم بكيفية منعزلة. و أن ما يؤسّس المقابلة هو إنتاج كلام اجتماعي لا يكون مجرد وصف و إعادة إنتاج لما هو موجود لكنه اتصال و وسيلة تبادل بين الأشخاص، كما تتأسّس المقابلة على خصوصية و هي إنتاج خطاب في عين المكان و هذا ما يجعلها وضعية اجتماعية للالتقاء و التبادل، و ليس مجرد أخذ المعلومات. (سعيد سبعون، حفصة جرادي : 2012، ص ص 73، 74)

بلورت المعطيات البحثية أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعّالة، و ذلك لقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع و التعمّق في تفسيره و تحليل الدراسة بدليل مقابلة واحد مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، حيث تضمّن أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع(*)

- مقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2018/04/12، من الساعة 30 : 14 إلى 00 : 15.

(*) دليل المقابلة الحرّة - أنظر الملاحق -.

رابعاً/ أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه :

تتطلب دراسة ظاهرة أو موضوع ما توفر بيانات و معلومات ليتمكن الباحث من اتخاذ حكم مناسب حيالها، و أن التحديد الواضح لمجتمع البحث و الذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث، أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة.

بعد أن تمّ تحديد حجم المجتمع الأصلي و ما يحتويه من مفردات تضم (250) عامل على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بمدينة المسيلة، و نظراً لمقتضيات موضوع الدراسة الهادفة إلى معرفة دور التعلّم التنظيمي في ترسيخ التماثل الوظيفي و تجانس مجتمع البحث، لجأنا إلى اختيار العينة العشوائية البسيطة و التي يختار فيها أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل فرد من أفراد المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار، و قد اخترنا نسبة 30 % من المجتمع الكلي (250 عامل) و منه يكون حجم العينة 75 عامل.

أولاً/ تعزيز العملية الابتكارية و علاقتها بالخصائص المهنية للفئات العاملة.

الجدول رقم (1) : يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ومدى القدرة على التحليل والتخيّل في العمل

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى القدرة على التحليل و التخيّل في العمل
66,67 %	50	50 %	01	36,36 %	04	74,42 %	32	68,42 %	13	نعم
33,33 %	25	50 %	01	63,64 %	07	25,58 %	11	31,58 %	06	لا
100 %	75	100 %	02	100 %	11	100 %	43	100 %	19	المجموع

المصدر: س (3) س (6)

تماشياً مع البيانات الأمريكية الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن نسبة 74,42% من فئة متزوج أدلت بتصريح مفاده أن لديها قدرة على التحليل و التخيّل في العمل. الذي جاء اتجاهه العام بنسبة 66,67%، و هذا ناجم بداهة عن ممارسة المسؤولية العائلية التي تتطلب منه التصدي للمشاكل الاجتماعية الداخلية و إيجاد الحلول لها ضمن محيطه المجاور و البيئة التي يعمل فيها ممّا يضطرّه إلى استعمال أسلوب التحليل و التخيّل (Analytique et Prévisionnel) لمعالجة الوضعيات و المشاكل العارضة باستغراق تلك التي يعيشها خلال ممارسة وظيفته في المنظمة، ثمّ تليه نسبة 68,42% من مفردات الدراسة و هي من فئة أعزب، أفرت بأن لديها قدرة على التحليل و التخيّل في العمل، فالانشغالات الداخلية القليلة لهذه الفئة يقابلها تفرغ أكثر للعمل و البحث على تنمية المركز الوظيفي بالإضافة إلى المؤهلات المتوفرة اليوم بفضل تطوّر التعلّم و التكوين المستمر. فتلاؤم محتوى الوظيفة مع القدرات الفكرية و الابتكارية للفئات العمالية سيزيد من درجة رضاهم و يرفع من معنوياتهم و بالتالي استعدادهم لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، ممّا يؤدي إلى ترسيخ معالم الولاء التنظيمي و الالتزام لدى العاملين.

الجدول رقم (2) : يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و مدى الدراية بواقع و مشكلات المؤسسة.

المجموع		من 15 سنة فما فوق		من 10-15 سنة		من 5-10 سنوات		من 1-5 سنوات		الخبرة المهنية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مج	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى الدراية بواقع و مشكلات المؤسسة
56%	42	66,67%	06	71,43%	05	66,67%	18	40,62%	13	نعم
44%	33	33,33%	03	28,57%	02	33,33%	09	59,38%	19	لا
100%	75	100%	09	100%	07	100%	27	100%	32	المجموع

المصدر: س (5) س(7)

توضّح المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه السياق العلائقي بين الخبرة المهنية و مدى الدراية بواقع و مشكلات المؤسسة، و تماشياً معها نجد أن نسبة 71,43% من مفردات العينة و هي تمثّل الفئة [10-15] سنة قد أقرّت بأن لديها دراية بواقع و مشكلات المؤسسة ثمّ تليها نسبة 66,67% من كل فئة من الفئتين [5 - 10] سنوات و من 15 سنة فما فوق قد أكدوا نفس الرأي بهذا الخصوص، و كذلك الشأن فيما يخص الفئة [1 - 5] سنوات و التي بلغت نسبتها 40,62% ليستشف منها أنها نسبة أقل من الفئات السابقة و المتميّزة بأقدمية أكثر. و من هنا فإن طول مدّة الأقدمية ينجّر عليها اكتساب العاملين لأكثر خبرة التي من شأنها تنمية و تطوير المهارات و رفع و صقل مستوى التعلّم ممّا يعود بالأثر الإيجابي على العامل و المنظمة معاً، إذ تتم الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في حل المشكلات التي تعترض المنظمة هذا من جهة، و من جهة أخرى، فإن طول عضوية العامل داخل السياق التنظيمي و العمل في وظيفة واحدة بالإضافة إلى التواصل الدائم مع أعضاء المنظمة في إطار أداء المهام يساهم في إدراك العامل لواقع المؤسسة و مشكلاتها و إيجاد حلول لهذه الأخيرة.

أمّا بالنسبة لمفردات العينة التي أدلت إجاباتهم بانعدام درايتهم بواقع و مشكلات المؤسسة من فئة [10-15] سنة و التي قدرّت بنسبة 28,57% فهذا راجع لخصوصية و ذهنية العامل الذي لا يهتم سوى التشغيل و قبض راتب يضمن له العيش في كل الأحوال.

ثانيا/ تعزيز العملية الابتكارية و علاقتها بالولاء التنظيمي :

الجدول رقم (3) : يوضح العلاقة بين القدرة على التحليل والتخيّل و مدى الاستعداد لقبول أي عمل في المؤسسة للبقاء فيها.

المجموع		لا		نعم		القدرة على التحليل والتخيّل	الاستعداد لقبول أي عمل في المؤسسة للبقاء فيها
مج ت	مج %	ت	%	ت	%		
47	62,67%	14	56%	33	66%	نعم	
28	37,33%	11	44%	17	34%	لا	
75	100%	25	100%	50	100%	المجموع	

المصدر: س (6) س (25)

تعتبر القدرة على التحليل و التخيّل و تقديم الأفكار من الصفات التي يشار لها بأنها ابتكارية و يتصف بها الأفراد ممّن ينتمون إلى فئة المبتكرين و أن تحقّق مثل هذا السلوك التنظيمي الإبداعي يعبر عن وجود تدعيم و تعزيز للعملية الابتكارية داخل المنظمة ويساهم في خلق إحساس لدى العاملين بالولاء المعياري للمنظمة أي الالتزام أخلاقيا و أدبيا بالبقاء فيها مهما كان منصب العمل المسند، و هذا ما أكّده المعطيات الأمبريقية المبيّنة في الجدول أعلاه، إذ أن أغلب مفردات العينة و بنسبة 66% و التي قدّرت بـ 33 مفردة بحثية، قد أفرت بأن تمتع العاملين بالقدرة على التحليل والتخيّل في العمل له علاقة باستعدادهم لقبول أي عمل في المؤسسة من أجل البقاء فيها، و كتدعيم لذلك جاء الاتجاه العام بنسبة 62,67%، و هذا ما وضّحه لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بقوله : " على مستوى المؤسسة يتم التكلّف بتسيير المسار المهني للعاملين من حيث متابعة ملفاتهم من الناحية الاجتماعية و المالية (الأجور و العلاوات و تسوية الملفات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية و الرعاية الطبيّة و الفحوص الدورية . . . الخ) و هذا ما يجعلهم يعملون في جو عمل ملائم و مريح، لينصرف اهتمامهم إلى العمل بجد و المثابرة من أجل تنمية قدراتهم التحليلية و التفكير في خلق مبادرات إضافية في العمل غايتها إفادة المنظمة و تنمية مؤهلاتهم ". (*)

(*) المقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2018/04/12، سا 30 : 14 إلى سا 00 : 15.

الجدول رقم (4) : يوضح العلاقة بين عمق الإحساس بالواقع و المشكلات و مدى اعتبار المؤسسة أفضل مكان للعمل فيها.

المجموع		لا		نعم		عمق الإحساس بالواقع والمشكلات اعتبار المؤسسة أفضل مكان للعمل.
مج ت %	مج ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	
55	73,33%	22	66,67%	33	78,57%	نعم
20	26,67%	11	33,33%	09	21,43%	لا
75	100%	33	100%	42	100%	المجموع

المصدر: س (7) س (28)

تبدأ عملية الابتكار بإحساس المبتكر بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن، فالحساسية للواقع و المشكلات التنظيمية هي السبيل لبداية التفكير المبدع مع الممارسة المكسبة للمهارة فيميل العامل للدوام في المنظمة التي مكنته من ذلك بقيمة نفعية لم يكن له أن يحققها خارجها فيقرّر بذلك البقاء منتماً لهذه المنظمة باعتبارها أفضل مكان للعمل، و هذا ما اتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، حيث نجد نسبة 78,57% قدّرت مفرداتها بـ 33 مفردة قد أقرّت بأنّ هناك علاقة بين إحساس العاملين بالواقع و المشكلات التنظيمية و اعتبار المؤسسة أفضل مكان للعمل، و هذا ما أكّده الاتجاه العام بنسبة 73,33%، أي أن للمورد البشري إحساس قوي بالخدمات التي توفّرها و تقدّمها المنظمة تعزيزاً لكل عمل ابتكاري تعود فائدته بأثر إيجابي على الجميع بفعل عنصر الاستقرار في جو عمل يعيد عن كل الاختلالات.

ثالثاً/ النتائج العامة المتعلقة بتعزيز العملية الابتكارية :

تهدف الدلالات المنهجية بكل معالمها إلى الولوج و التعمق للكشف عن الحقائق الكامنة وراء حالة مرضية ما، و في نفس السياق المنهجي حدّدت المعطيات الكميّة منها و الكيفية معالم الممارسة التنظيمية من خلال التحليل السوسولوجي الخاص بتفسير تعزيز العملية الابتكارية و علاقتها بالولاء التنظيمي، حيث تمّ التوصل إلى النتائج التالية :

1- تهتم المنظمة بتعزيز و تدعيم العملية الابتكارية و ذلك نظرا لما تكتسبه من أهميّة بالغة بحيث تعتبر من مقومات بقائها، و يتجسّد ذلك من خلال تمتع العاملين بالقدرة على التحليل و التخيل في العمل و تقديم الأفكار و المبادرة بحيث ساهم ذلك في تنمية مؤهلاتهم و أصبحوا بذلك ملتزمين أخلاقيا و أدبياً تجاه المنظمة بالبقاء فيها مهما كان منصب العمل المسند. فكل هذه العوامل تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

2- يتضح بجلاء أن العاملين لهم دراية بواقع منظماتهم و المشكلات التنظيمية و أن مثل هذا الإدراك يتصف بها الأفراد ذوي المؤهلات من فئة المبتكرين و هذا ما يعبر عن دور المنظمة و انتهاجها لأسلوب يشجع العمالة المنتمية إليها على الابتكار و الإبداع في العمل، و هذا ما زاد العاملين تحفيزاً في تشبّثهم بالمنظمة و ساهم في رفع مستوى الولاء لها.

مما سبق من نتائج يتضح أن الفرضية الفرعية الأولى المتضمّنة : " لتعزيز العملية الابتكارية علاقة بالولاء التنظيمي " هي محقّقة.

أولاً/ التعلّم التفاعلي و علاقته بالخصائص المهنية للفئات العاملة :

الجدول رقم (5) : يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و مدى الرغبة في التعاون

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الاحتمالات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى الرغبة في التعاون
73,33 %	55	50 %	01	72,73 %	08	72,09 %	31	78,95 %	15	نعم
26,67 %	20	50 %	01	27,27 %	03	27,91 %	12	21,05 %	04	لا
100 %	75	100 %	02	100 %	11	100 %	43	100 %	19	المجموع

المصدر: س (3) س (10)

من خلال ما ورد في الجدول أعلاه من بيانات كميّة، يتبيّن أن نسبة 78,95 % من مفردات العينة و هي من فئة أعزب قد أقرّت بأن لديها الرغبة في التعاون في العمل و نفس الشيء بخصوص فئتي مطلق و متزوج بنسبتي على التوالي 72,73 % و 72,09 % و هذا ما أكّده الاتجاه العام بنسبة 73,33 % و يرجع ذلك إلى الحالة الاجتماعية المستقرّة التي يتمتع بها أغلبية أفراد مجتمع البحث.

إن التفاعل و الاعتماد المتبادل بين أعضاء المنظمة يزيد دفاعيتهم في العمل لأداء مهامهم و تحقيق أغراض مشتركة، و ذلك بالاستناد إلى الالتزام و التعاون و تنمية روح الفريق بين الأفراد للعمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها سواء على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل، و لذلك فإن الرغبة الشديدة في التعاون و العمل الجماعي يساهم في تحقيق انتماء الفرد لجماعات العمل الصغيرة حسب حجم المعضلة و التخصص. و هدفهم الأساسي هو الاشتراك في معلومات و اتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو و المحدّد له كشخص. (محمد قاسم القريوتي : 2009، ص 160)

الجدول رقم (6) : يوضح العلاقة بين السن و مدى الاعتقاد بقيم و أهداف المؤسسة

المجموع		50 فما فوق]50 – 40]]40 – 30]]30 – 20]		الاحتمالات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى الاعتقاد بقيم و أهداف المؤسسة
68 %	51	63,64 %	07	72,41 %	21	65,22 %	15	66,67 %	08	نعم
32 %	24	36,36 %	04	27,59 %	08	34,78 %	08	33,33 %	04	لا
100 %	75	100 %	11	100 %	29	100 %	23	100 %	12	المجموع

المصدر: س (2) س (11)

يتضح من خلال ما ورد في الجدول أعلاه من بيانات كمّية، أن معظم مفردات العيّنة لهم اعتقاد قوي و قبول بقيم و أهداف المؤسسة و هو ما مثّله نسبة 68 % قدّرت مفرداتها بـ 51 مبحوثاً على اختلاف الفئات العمرية، و قد أكّدت نسبة 72,41 % من الفئة العمرية]50 – 40] و تليها نسبة 66,67 % من فئة]30 – 20] ثمّ نسبة 65,22 % من فئة]40 – 30] و أخيراً نسبة 63,64 % من فئة 50 سنة فما فوق بأنهم يؤمنون بقيم و أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ممّا يجعلهم أكثر اندماجاً مع وظائفهم و المنظمة ككل و بالتبعية زيادة قدراتهم و مهاراتهم لتقديم أفضل ما لديهم في العمل و هو ما يحقق لهم مستويات مقبولة من التعلّم من جهة، و اكتساب المؤسسة لفئات عاملة متعلّمة تساهم في رفع قدرتها التنافسية.

الجدول رقم (7) : يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية.

المجموع		من 15 سنة فما فوق		من 10-15 سنة		من 5-10 سنوات		من 1-5 سنوات		الخبرة المهنية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
مج	مج	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية
41	54,66%	07	77,77%	05	71,43%	15	55,55%	14	43,75%	نعم
34	45,33%	02	22,22%	02	28,57%	12	44,44%	18	56,25%	لا
75	100%	09	100%	07	100%	27	100%	32	100%	المجموع

المصدر: س (5) س (13)

في خضم المعطيات الكمية المدونة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 77,77 % من فئة 15 سنة فما فوق تشارك في المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية، وكذا الشأن لنسبة 71,43 % من فئة [10-15] سنة ثم تليها نسبة 55,55 % من فئة [5-10] سنوات، للاستفادة من مهاراتهم الفنية و إضافة أفكار و آراء جديدة أثناء مناقشة القضايا التنظيمية مما يساهم في نشر المعرفة داخل المنظمة فتواجد العاملين لفترة زمنية معتبرة في المنظمة تجعلهم يكونوا جماعة عمل للتغلب على صعوبات الأداء، و أكدت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جماعات العمل و من بينها دراسة عطا الله بشير النويقة : " أن العمّال الذين لديهم أقدمية في العمل يفضلون العمل الجماعي ضمن فريق داخل محيط العمل و هذا من أجل تحقيق حاجاتهم النفسية الاجتماعية و الوظيفية من خلال إتباع المشرف أسلوب المشاركة الجماعية للأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم أو المشاكل التي تعترضهم " أمّا بالنسبة لمفردات العينة التي جاءت إجاباتهم بعدم المشاركة في المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية و التي قدرت بـ 43,75 % من فئة [1-5] سنوات فهذا مردّه خصوصية و ذهنية العامل فالبعض يفضل العمل بمفرده لإبراز كفاءته الفردية أمام المشرف.

ثانياً/ التعلّم التفاعلي و علاقته بالعضوية التنظيمية :

الجدول رقم (8) : يوضح العلاقة بين الرغبة الشديدة في التعاون و الانتماء لفرق العمل الصغيرة

المجموع		لا		نعم		الرغبة الشديدة في التعاون الانتماء لفرق العمل الصغيرة
مج ت %	مج ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	
52	69,33 %	09	45 %	43	78,18 %	نعم
23	30,67 %	11	55 %	12	21,82 %	لا
75	100 %	20	100 %	55	100 %	المجموع

المصدر: س (10) س (36) س (37)

السمة الأكثر تميّزاً في فريق العمل تتمثل في كونهم يجعلون تحقيق أهداف الجماعة الأولوية القصوى لديهم، فقد يرتبط الأعضاء بالعديد من الأهداف الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها من خلال وجودهم في المنظمة، لكن يبرز نجاحهم في تحقيق الهدف الذي يأملون تحقيقه معاً كأهم شيء يجمعهم، فهم يتعاونون و يتحاورون بثقة و وضوح فيما بينهم و تزداد رغبتهم في ذلك خاصة في ظل وجود أعباء إضافية في العمل، و في ذلك تأثير كبير على ضمان السرعة في إنجاز العمل و يولّد التعاون في العمل بهذا الشكل شعور العضو بالانتماء لفريق العمل الصغير و هذا ما أكّده المعطيات الأمبريقية المبيّنة في الجدول أعلاه بأن أغلب مفردات الدراسة بنسبة 78,18 % قد صرّحت بأن الرغبة الشديدة في التعاون يولّد الشعور لدى العاملين بالانتماء لجماعة العمل الصغيرة، و هذا ما تمّ ملاحظته من خلال زيارتنا الاستطلاعية المرحلية للمؤسسة ميدان الدراسة حيث تمّ الوقوف على وجود تعاون العمّال فيما بينهم، و مظاهر الحب و التآخي، الاحترام المتبادل و التقدير و الحيوية في العمل.*

(* أداة الملاحظة الحرّة : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة.

و إضافة إلى هذا فإدراك العامل لذاته من حيث ارتباطه بالأعضاء الآخرين في المجموعة و المنظمة ككل، يزيد من درجات انتماء و ولاء العامل لفريق العمل و منظمته و تجعله يبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف المرغوبة و هذا ما وضّحه لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بقوله : " إن الرغبة في التعاون لدى العاملين و العمل الجماعي يساهم في تحقيق الانتماء لفرق العمل، و العمل ضمن فريق هو في النهاية أداة لتمكين العامل من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ". (**)

و كلما كانت هناك رغبة لدى العاملين في التعاون في العمل زاد الانتماء لجماعة العمل، و بالمقابل نجد نسبة 21,82% أقرّوا أن الرغبة في التعاون في العمل غير كافية لشعور العامل بالانتماء لجماعة العمل، فهناك معايير أخرى تزيد من درجات الانتماء كوجود مؤشر العدالة و التقدير و الاحترام.

(**) المقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2018/04/12، سا 30 : 14 إلى سا 00 : 15.

الجدول رقم (9) : يوضح العلاقة بين المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية و الانتماء لفرق العمل الكبيرة.

المجموع		لا		نعم		المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
66,67 %	50	55,88 %	19	75,61 %	31	الانتماء لفرق العمل الكبيرة نعم
33,33 %	25	44,12 %	15	24,39 %	10	لا
100 %	75	100 %	34	100 %	41	المجموع

المصدر: س (13) س (36) س (37)

يعتبر أسلوب العمل ضمن الجماعة أحد أهم التقنيات الإدارية للعمل الجماعي الذي تسعى من خلاله مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة بالاعتماد على التعاون و تبادل المهارات، الأفكار، الخبرات و المعارف التي تضمن إنجاز المهام بفعالية و تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا ما كشفت عنه المعطيات الأمبريقية المتحصّل عليها و الواردة في الجدول أعلاه، إذ أن أغلب مفردات العينة و بنسبة 75,61 % أقرّت بأن المشاركة في المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية تجعلهم يشعرون بالانتماء لفرق العمل، و أن العمل ضمن الجماعة يشتمل على معنى تحفيزي، فقد أثبت نفسه كمورد تعليمي أساسي في تطوير المؤسسة و في التدريب الداخلي، كما أن المشاركة في المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية تعتبر هي الأخرى حافز بالنسبة للعاملين و تشعرهم بأنهم جزء من التنظيم و هذا ما أشار إليه رئيس مصلحة الموارد البشرية بقوله : "إننا نسعى لإعطاء الفرص للعاملين من أجل المشاركة في مناقشة مختلف القضايا التنظيمية و تفعيل الأداء في العمل حتى نضمن استمرار تواجدهم في المؤسسة، و الاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم لتطوير أساليب العمل" (*)

(*) المقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2018/04/12، سا 30 : 14 إلى سا 00 : 15.

و بهذا الصدد فقد توصلت الدراسة التي قام بها (فييرا و كروسان : 2005) تحت عنوان " القيادة الإستراتيجية و التعلّم التنظيمي " إلى نتائج مفادها : تأكيد العلاقة نسبياً بين القيادة الإستراتيجية و التعلّم التنظيمي، مع التأكيد على دور العمل في فرق يتبادل أفرادها الخبرات و المعارف و كذلك عدم إهمال دور البيئة المحيطة.

الجدول رقم (10) : يوضح العلاقة بين تلقي الدعم و المساعدة من الزملاء في العمل و مدى توفير المؤسسة لفرق العمل جو العمل الملائم.

المجموع		لا		نعم		تلقى الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل. توفير المؤسسة لفرق العمل جو العمل الملائم
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
72 %	54	62,5 %	15	76,47 %	39	نعم
28 %	21	37,5 %	09	23,53 %	12	لا
100 %	75	100 %	24	100 %	51	المجموع

المصدر: س (12) س (39)

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة و بنسبة 76,47 % أقرت بأن تلقي الدعم و المساعدة من الزملاء في العمل تجعلهم يدركون وجود جو عمل ملائم داخل المؤسسة و كتدعيم لذلك جاء الاتجاه العام بنسبة 72 %، فتلقي العامل لمثل هذا الدعم و المساعدة في العمل لتحقيق الأداء المرغوب، يعبر عن وجود التعاون بين أعضاء الفريق من جهة و توفير المؤسسة لظروف ملائمة لفرق العمل بما يعزز الروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، لتحقيق الأهداف المبتغى الوصول إليها، و على عكس الطرح السابق الإيجابي نجد نسبة 23,53 % أقرت بأن تلقي الدعم و المساعدة من الزملاء في العمل لا يعتبر مؤشر لتوفير جو عمل ملائم لفرق العمل.

ثالثاً/ النتائج العامة المتعلقة بالتعلّم التفاعلي :

يعتبر التعلّم التفاعلي أحد أهم أنماط التعلّم التنظيمي و الذي له أهميّة كبيرة بالنسبة للمنظمة، و يتم عادة في مواقف التفاعل الاجتماعي (Interaction Social) و يساهم في تطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق و تحقيق أهداف المنظمة، و هذا ما كشفت عنه المعطيات الميدانية حول علاقة التعلّم التفاعلي بالعضوية التنظيمية من خلال النتائج التالية :

1- تسود روح التعاون بين العاملين أثناء العمل داخل المؤسسة و تزداد رغبتهم في ذلك خاصة في حالة وجود أعباء إضافية في العمل و هم بذلك يتعلّمون و يكتسبون درجات من التعلّم - إذ لا تعلّم بدون عمل -، كما أن هذا التعاون يولّد لديهم الشعور بالانتماء لفرق العمل الصغيرة التي تمنحها المنظمة قدراً معيّناً من العمل و في نفس الوقت تترك لها حرية التنظيم و العمل لتحقيق ذلك، و هذا ما يتماشى و تحليل مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن عنصر المشاركة يجعل أعضاء العمل أكثر تعاون و اندماج بهدف تحسين عمل المؤسسة و التقليل من صعوبات التكيف و الثبات عند التغيرات.

و لذلك فارتباط العامل بالأعضاء الآخرين ضمن المجموعة، يزيد من درجات انتماءه لفرق العمل و منظّمته ككل و يجعله يبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.

2- أوضحت النتائج التحليلية للجداول أن المنظمة محل الدراسة تولي أهميّة قصوى للمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية باعتبارها أداة فعّالة لنشر المعرفة داخل المنظمة و هو ما يستتف من خلال إقرار الفئات الفاعلة بمشاركتهم في مناقشة القضايا التنظيمية و ذلك في إطار فرق عمل كبيرة و أن العمل ضمن جماعة يعتبر أسلوب محفز للعاملين و يشعّرون بأنهم جزء من التنظيم و يحقّق عضويتهم التنظيمية التي تمكّن من تحقيق الذات و تقديرها من جهة، و ضمان مساهمة فعّالة للفئات الفاعلة في تحقيق استقرار المنظمة، من جهة أخرى.

3- ثبت أيضاً من خلال نتائج الدراسة الميدانية وجود الدعم و المساعدة بين الزملاء في العمل و هم يعيشون في جو عمل ملائم داخل المؤسسة التي لم تدّخر جهداً لتوفير هذا الجو لتسمح لفرق العمل القيام بنشاطاتها المهنية بحريّة أكبر بشكل يسمح بتنمية و تطوير قدرات و مواهب أعضائها فيزداد ارتباطهم بالمنظمة و الإحساس به أكثر حتى الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ منها بحيث تتحقّق معه عضويتهم التنظيمية.

النتائج العامة المذكورة أعلاه تبين جلياً أن الفرضية الفرعية الثانية و التي يفيد مضمونها " للتعلّم التفاعلي علاقة بالعضوية التنظيمية " هي محقّقة.

أولاً/ تمكين العاملين و علاقته بالخصائص المهنية للفئات العاملة :

الجدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين الجنس و مدى منح المسؤولية.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	منح المسؤولية
42	56 %	09	60 %	33	55 %	نعم
33	44 %	06	40 %	27	45 %	لا
75	100 %	15	100 %	60	100 %	المجموع

المصدر: س (1) س (21)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الأمبريقية في الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من جنس أنثى و تليها نسبة 55 % من جنس ذكر من مفردات العينة قد أقرت أن هناك عدالة في منح المسؤولية بين الذكور و الإناث. و ما الاتجاه العام الذي جاء بنسبة 56 % إلا دليل على ذلك. و هذا ما يحقق شعور لدى العاملين بأن العمل يوفر فرصاً للتطور الذاتي و الحصول على درجات من التعلم و كذا عدم التمييز بين الجنسين، فاعتماد المؤسسة على الجنسين في تسيير شؤونها يزيد من فرص تقدمها و قدرتها على مسايرة المستجدات و التغلب على مختلف المشاكل التنظيمية إن وجدت، و بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التكاثر بين الجنسين يؤدي إلى خلق بيئة عمل يسودها التعاون و الانسجام و الثقة و التضامن كآلية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة، و هذا ما يدل كمؤشر على طبيعة نمط التسيير الذي يعمل على أنسنة بيئة العمل، و هذا ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين " بأن المشرفين يجتهدون في عملهم و معاملتهم مع المرؤوسين بشكل لائق و باحترام دون أي انحياز لفئة عمالية معينة. (*)"

فعدالة منح المسؤولية لكلا الجنسين تؤدي إلى ترسيخ معالم الالتزام و الانضباط الذاتي لدى العاملين على تحمّل المسؤولية الممنوحة لهم، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذا المنح أو التفويض

(*) المقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2018/04/12، سا 30 : 14 إلى سا 00 : 15.

للمسؤولية إلى تدريب العاملين على ممارسة المسؤولية و حسن التصرف و بالتالي زيادة قدراتهم و مهاراتهم و تمكينهم من متطلبات الوظيفة.

الجدول رقم (12) : يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و وضوح الأهداف

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		الاحتمالات
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	وضوح الأهداف
58	77,33%	15	65,22%	43	82,69%	/	/	/	/	نعم
17	22,67%	08	34,78%	09	17,31%	/	/	/	/	لا
75	100%	23	100%	52	100%	/	100%	/	100%	المجموع

المصدر: س (4) س (20)

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، يتبين أن الاتجاه العام قد ورد بنسبة 77,33% و الذي توزع بين نسبة 82,69% من مستوى ثانوي ثم تليها نسبة 65,22% من مستوى جامعي، بأن لهم رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. حيث يعتبر هذا التصريح بمثابة انعكاس للواقع التنظيمي الحتمي، فمن واجب المنظمة أن تحيط الموظفين علماً بالمعارف و المعلومات و الحقائق الرسمية للمنظمة كطبيعة النشاط، القوانين و الإجراءات و اللوائح المتعلقة بها، أيضا سياستها و خططها المنتهجة لاسيما تلك المتعلقة بالتعلم و التدريب و الابتكار و ذلك حتى يسعى الجميع كفريق واحد على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة و أن نجاح هذه الأخيرة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى انفتاح موردها البشري على المحيط الداخلي و الخارجي و ما يحتويه من عناصر تؤثر و تتأثر فيما بينها. فوضوح رؤية العاملين للأهداف التي يعملون و يبذلون جهودهم من أجل تحقيقها تجعلهم أكثر تميزاً في الإنجاز و فعالية في أداء مهامهم و ذلك بفضل رضاهم عن سياسة المنظمة، و هذا ما أشارت إليه منطلقات مكلياند - الحاج للإنجاز - و التي مؤداها أن الأفراد الذين يمتلكون دافعاً قوياً تجددهم ينجزون أعمالهم بصورة أفضل و يرغبون في التحدي و تحمّل المسؤوليات من أجل تحقيق الأهداف.

ثانيا/ تمكين العاملين و علاقته بالتشابه التنظيمي :

الجدول رقم (13) : يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الشعور بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين.

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات. الشعور بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين.
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
57,33 %	43	41,38 %	12	67,39 %	31	نعم
42,67 %	32	58,62 %	17	32,61 %	15	لا
100 %	75	100 %	29	100 %	46	المجموع

المصدر: س (15) س (31)

توضح المعطيات الكمية و المدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 67,39 % من إجابات الباحثين تشير إلى أن هناك سياق علائقي بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الشعور بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين، و هذا ما أشار إليه الاتجاه العام بنسبة 57,33 % أي أنهم يؤكدون على أن مشاركة العامل في مختلف العمليات الإدارية يؤدي إلى إدراك الفرد لوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين، و هذا ما يؤكد على الاستغلال الأمثل للمورد البشري بهدف استنطاق ما يمتلكه من مهارات و قدرات معرفية و فكرية تساهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة، و باعتبار هذه الأخيرة ميدان البحث هي ذات طابع خدماتي فلا بد من وجود سياسة للمشاركة في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال ترسيخ حرية التعبير عن الأفكار و تقديم الاقتراحات، و تقبل الرأي و الرأي الآخر. و هذا ما أشار إليه رئيس مصلحة الموارد البشرية بقوله : " إن التغييرات الحديثة الحاصلة داخل المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية تستوجب بالضرورة اعتماد أسلوب المشاركة و تقبل اقتراحات العاملين بحيث يسهل معه تنفيذ هذه القرارات و بالتبعية تتجسد (*). فإدراك العامل لعدالة المنظمة في عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات سيزيد من شعورهم بالانتماء و الاندماج العاطفي في الوظيفة

(* المقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2018/04/12، سا 30 : 14 إلى سا 00 : 15.

و المنظمة و أعضائها. حيث يصبح العامل جزء لا يتجزأ عن التنظيم. و هذا ما تهدف إليه المنظمات في الوقت الحالي من خلال الاهتمام بتلبية حاجيات موردها البشري بما يحقق لها الفعالية التنظيمية. و تعتبر هذه النتائج قد جاءت متطابقة مع نتائج الدراسة التي قامت بها القرالة (2005) بعنوان أثر المشاركة المرغوبة و المدركة في بلورة التماثل التنظيمي حيث أكدت أن هناك أثر هام للمشاركة المرغوبة على مستوى القسم و الكلية في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء).

الجدول رقم (14) : يوضح العلاقة بين الحرّية في أداء العمل و الشعور بتطابق الطموحات و المصالح مع المنظمة.

المجموع		لا		نعم		الحرّية في أداء العمل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
45	60%	14	51,85%	31	64,58%	نعم
30	40%	13	48,15%	17	35,42%	لا
75	100%	27	100%	48	100%	المجموع

المصدر: س (19) س (30)

توضح المعطيات الكمية المدوّنة في الجدول أعلاه، أن نسبة 64,58% من إجابات الباحثين تشير إلى أن هناك علاقة بين الحرّية في أداء العمل و الشعور بتطابق الطموحات و المصالح مع المنظمة، و هي الفرضية المؤكّدة من خلال الاتجاه العام الذي بلغ نسبة 60% ممّن عبّروا عن ارتياحهم أثناء ممارسة وظائفهم بدون ضغط و في ظروف ملائمة إلى حد بعيد تجعل شعورهم لا يشوبه أي عائق يعكّر صفو جو العمل و بالتبعية يزداد طموحهم لتحقيق مزيداً من النتائج الإيجابية لفائدتهم و لمصلحة المنظمة في آن واحد.

و قد أثبتت الدراسات العديدة أن إعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية و حرية العمل و التصرف و صنع القرارات، يحقق نتائج إيجابية هامة على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة، و من هنا لا بدّ

أن تأخذ ثقافة المنظمة هذا البعد و تعطي أهميّة كبيرة للعاملين و مواهبهم و قدراتهم و منحهم درجة كبيرة من الاستقلالية. (حسين حريم : 2009، ص ص 321، 322)

الجدول رقم (15) : يوضح العلاقة بين توفير فرص التدريب و التكوين و التفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		توفير فرص التدريب و التكوين
مج ت %	مج ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	
50	66,67 %	11	45,83 %	39	76,47 %	نعم
25	33,33 %	13	54,17 %	12	23,53 %	لا
75	100 %	24	100 %	51	100 %	المجموع

المصدر: س (17) س (32)

تمثل البيانات الكميّة الواردة في الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول السياق العلائقي بين توفير فرص التدريب و التكوين و التفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تماشياً معها تبين لنا أن نسبة 76,47 % من مفردات العيّنة قد أقرت بأن توفير المؤسسة لفرص التدريب و التكوين للعاملين يحفزهم على التفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و قد تأكّد ذلك من خلال الاتجاه العام بنسبة 66,67 % الذي يؤكّد هذا السياق العلائقي، فالعامل حينما تتوفر له فرص التدريب و التكوين فإنه يصبح أكثر التزاماً في المنظمة و أن إحساسه بهذا الاهتمام سيشعل مشاعره بالحب و الإخلاص للوظيفة من خلال إتقانها و التفاني في إنجازها. (*) و بالمقابل نجد نسبة 23,53 % عكس ذلك بأن توفير فرص التدريب و التكوين ليس معيار كافي للتفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و أن ذلك راجع لقدرات العامل المهنية و الفنيّة.

(*) هذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربها الإمبريقية حول زيادة القدرة الأدائية في الإنتاجية لدى العاملين.

ثالثاً/ النتائج العامة المتعلقة بتمكين العاملين :

يعتبر تمكين العاملين من الأساليب التي تساهم بشكل كبير في تحكّمهم في متطلّبات الوظيفة، من خلال إعطائهم المزيد من الاستقلالية و الحرية في العمل مع المشاركة في اتخاذ القرارات و كل مبادرة بحيث يصبح العامل يشعر بأن عمله له معنى و قيمة ذا أثر إيجابي على مجريات الأمور في المنظمة.

و من خلال ما تقدّم من تحليل للمعطيات الإمبريقية حول علاقة تمكين العاملين في تضمين التشابه التنظيمي، تمّ الكشف عن النتائج التالية :

1- تعتمد المنظمة على سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات بهدف تحسيس العاملين بأهمّيتهم و تدريبهم على تحمّل المسؤولية ممّا يساهم في رفع معدّل الثقة بالنفس و كذا بينهم و بين مسؤوليهم و بذلك يتحقق الإثراء الوظيفي كنتيجة للسياسة المطبّقة في إدارة و تسيير المنظمة التي راعت تمكين عاملاتها و أعطتهم ما يستحقونه من عناية و فرص بحيث أصبحت لهم رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ممّا يبعث في أنفسهم الشعور بالاشتراك في القيم و الأهداف مع بقية الأعضاء و هو ما يجسّد التشابه التنظيمي.

2- توفرّ المنظمة في إطار تمكين العاملين جو عمل ملائم يميّز بوجود الحرية في العمل و تبادل التجارب و الخبرات و يسمح بنقل المعرفة و انسياب المعلومات بين الوحدات التنظيمية ممّا يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية و اكتساب العاملين لدرجات من التعلّم. و كل هذه العوامل تساهم في تحقيق الترابط بين العاملين و المنظمة بحيث تصبح الطموحات و المصالح مشتركة بين الطرفين.

3- تعتمد المنظمة على سياسة التكوين و التدريب و التي من شأنها تحقيق زيادة المعرفة للعاملين و توفير فرصاً للتطوّر الذاتي و الحصول على درجات من التعلّم، و هو ما يؤدّي بالعاملين إلى زيادة الجهود و التفاني في العمل و تقديم الأفضل للمؤسسة أثناء قيامهم بالمهام المسندة لهم ممّا يساهم في رفع مستويات المهارة و الأداء لدى العاملين و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة، و هذا ما أكّدته المعطيات الكمية للدراسة الميدانية.

إن النتائج المتوصّل إليها كما هو مبين أعلاه نستخلص منها أن الفرضية الفرعية الثالثة القائلة : " لتمكين العاملين علاقة بالتشابه التنظيمي " هي محقّقة.

الخاتمة :

يمثل التعلّم التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية و الحديثة في المجال التنظيمي، نظراً لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية فهو وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها و التجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد و سرعة التغيّر، كما يمكن من خلاله خلق شعور لدى العاملين بوجود روابط أو علاقة قويّة بينهم و بين المنظمة التي يعملون فيها و الموالاة لها و اندماجهم مع الوظيفة لزيادة مستوى قدراتهم و مهاراتهم الفنية و المعرفية لتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها المسطرة و هذا ما توصّلت إليه الدراسة التي قامت بها عيشوش خيرة (2011) حول موضوع : " التعلّم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - " من خلال نتائجها و التي مفادها أن التعلّم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المنظمات، و ذلك لأنّ تطبيقه يحسّن من وضع المنظمة و أفرادها و ينقلها من الوضع الحالي إلى وضع جديد يقوّي من مركزها التنافسي. و قد أكّدت الدلالات و الشواهد الأمبريقية المتوصّلة إليها من خلال دراستنا الميدانية أن هناك علاقة بين التعلّم التنظيمي و التماثل الوظيفي للعامل و هي العلاقة التي تشكل الفرضية العامة و المحقّقة عبر مؤشرات تعزيز العملية الابتكارية و مدى مساهمتها في تضمين الفئة العاملة الشعور بالولاء التنظيمي، و يتجلى ذلك من خلال تمتّع العاملين بالقدرة على التحليل و التخيل (Analytique et Prévisionnel) لمعالجة الوضعيات و المشاكل العارضة في العمل و أن تمتع الفئة العاملة بمثل هذه الصفة الابتكارية يساهم في خلق إحساس لديها بالولاء المعياري للمنظمة أي الشعور بالتزام أخلاقي و أدبي بالبقاء فيها، و بالإضافة إلى ذلك، عمق الإحساس بالواقع و المشكلات التنظيمية من طرف العاملين و الذي يعبّر عن وجود جو عمل مناسب يشجع الابتكار و التجديد. إن الصفات السابقة تمثل عوامل أساسية في زيادة مستويات الولاء التنظيمي الذي يترتب عنه بقاء العامل منتمياً لهذه المنظمة باعتبارها أفضل مكان للعمل و الرغبة في إعطاء جهد أكبر و وقت أوفر في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. لذلك يجب على هذه الأخيرة أن تعمل على إطلاق طاقات الابتكار و الإبداع لدى العاملين و عدم تقييدهم بالسياسات و الإجراءات الغير مرنة و توفير بيئة تنظيمية داخلية تشجّع و تدعّم و تكافئ الإبداع.

في خضم البيانات والدلالات الأمبريقية جسّدت الدراسة علاقة التعلّم التفاعلي بالعضوية التنظيمية، ذلك إن التعلّم التفاعلي والذي يعني التعلّم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلّم بلا عمل، يساهم في تحقيق العضوية التنظيمية للفرد، و التي تشير إلى إدراك الفرد لذاته من حيث

ارتباطه بالأفراد الآخرين و المنظمة ككل. و تعتبر فرق العمل و الاجتماعات الدورية المبرمجة و غير المبرمجة، و المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة و العاملين من أساليب التعلّم التفاعلي و تدعّمه.

كما يرى المنظرين للتعلّم التفاعلي بأن الواجبات و المهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلّم. و قد أشارت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها إلى أن الرغبة الشديدة في التعاون و العمل الجماعي يساهم في تحقيق انتماء الفرد لفرق العمل الصغيرة حسب حجم المعضلة و التخصص و التي تساهم بشكل كبير في تطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق، خاصة و أن الفريق يتفوق في تعلّمه قياساً بتعلّم كل فرد فيما لو تمّ تعلّمهم بشكل فردي. (سهيلة عباس : 2004، ص 148). و لعلّ من أهم المنطلقات التي ساهمت بشكل كبير في ترسيخ فكرة التعلّم التفاعلي، الإدارة اليابانية (Z) من خلال نمطها في التسيير الذي يركّز على التعاون و العمل الجماعي باستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة قضايا العمل المختلفة و اقتراح حلول لها. كما كشفت معطيات دراستنا الميدانية بأن مشاركة العاملين في المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية تجعلهم يشعرون بالانتماء لفرق العمل و يعزّز اتجاهات العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة و هذا ما يتماشى و منطلقات الأنسنة التي ترى أن عنصر المشاركة يجعل أعضاء العمل أكثر تعاون و اندماج بهدف تحقيق الفعالية الوظيفية و التنظيمية للمؤسسة و التقليل من صعوبات التكيف و الثبات عند التغيّرات. و في هذا الصدد قد أشارت نتائج الدراسة التي قام بها كل من فييرا و كروسان (2005) حول موضوع " القيادة الإستراتيجية و التعلّم التنظيمي " إلى وجود علاقة نسبية بين القيادة الإستراتيجية و التعلّم التنظيمي، مع تأكيدها على دور العمل في فرق يتبادل أفرادها الخبرات و المعارف و كذلك عدم إهمال دور البيئة المحيطة. (فييرا و كروسان : 2005)

تعمل إدارة المنظمة على تمكين عمّالها من متطلبات الوظيفة و ذلك من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية و الحرّية في العمل مع المشاركة في اتخاذ القرارات و تزويدهم بالمهارات و المعلومات التي هم في حاجة إليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و كل هذه العوامل تزيد من الكفاءة المعرفية و المهنية لدى العاملين و تكسبهم درجات من التعلّم مساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية و التشابه التنظيمي و هو ما أكّدته نتائج الدراسة الأمبريقية التي تشير إلى اعتماد المنظمة على سياسة المشاركة العمّالية في اتخاذ القرارات كآلية من الآليات الرسمية التي لا يمكن التنازل عنها و هذا ما قنّنته

تحليلات " ماركيز " و التي مفادها أن : " زيّادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمّالية في الإدارة التنظيمية يشكّل خطوة تمهيدية للتغيير الاجتماعي التدريجي، الذي يبلور في ضوء ضرورة العمل على استبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون أقلّ قهراً. (بلوم اسمهان : 2012، ص 278) و هذا ما يساهم في ترسيخ الشعور لدى العاملين بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين، و قد أشارت الدراسة التي قامت بها القرالة (2005) حول " أثر المشاركة المرغوبة و المدركة في بلورة التماثل التنظيمي " إلى نفس هذه النتيجة و التي مفادها أن هناك أثر هام للمشاركة المرغوبة على مستوى القسم و الكليّة في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء).

و بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تعمل على توفير جو عمل يتميّز بوجود الحرّيّة في أداء العمل عبر مختلف المستويات التنظيمية، و التي لها أهميّة كبيرة في تحقيق الفعّالية التنظيمية و هو ما أشارت إليه نظرية Y لصاحبها دوجلاس ماك قريغور (Douglas Mc Gregor) حين اعتبرت أن : " الإنسان يطلب الحرّيّة في العمل و التحرّر من القيود، و هو يفضّل أن يكون قائداً و ليس تابعاً "، كما تساهم الحرية في العمل في تعزيز الترابط بين العاملين و المنظمة بحيث تصبح الطموحات و المصالح مشتركة بين الطرفين، و قد أثبتت الدراسات العديدة أن إعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية و حرّيّة العمل و التصرف و صنع القرارات، يحقق نتائج إيجابية هامة على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة.

و بالاستناد إلى ما سبق من منطلقات تحليلية للكشف عن العلاقة بين متغيّرات الدراسة، يمكن القول أن التعلّم التنظيمي Organizational Learning يعتبر أحد الأبعاد الأساسية داخل السياق التنظيمي للمنظمة، حيث يساهم في تحقيق التماثل الوظيفي لدى العامل و الفعّالية التنظيمية في المنظمة من خلال معالمه الأساسية و المتمثلة في تعزيز العملية الابتكارية التي تحتوي على عمق الإحساس بالواقع و المشكلات التنظيمية و القدرة على التحليل و التخيل، التي تحرص من خلالها المنظمة على تحقيق الولاء التنظيمي، و بالإضافة إلى ذلك نجد التعلّم التفاعلي الذي يعتبر احد أنماط التعلّم و من الأساليب المدعّمة له المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية و فرق العمل و الاجتماعات الدورية المبرمجة و غير المبرمجة و الرغبة الشديدة في التعاون، و أن المنظمة تعتمد على هذه الأساليب محاولة خلق الشعور لدى مستخدميها بالعضوية التنظيمية. كما نجد المنظمة تعتمد

إستراتيجية تمكين العاملين و ذلك لأهمّية هذه الأخيرة في تحقيق نجاحها، و تتضح هذه الإستراتيجية في قدرة المنظمة محل الدراسة على تدريب و تكوين عمّالها و توضيح الرؤية لديهم حول الأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها و منحهم الحرّية في أداء العمل و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، و أن تحقق هذه العناصر ساهم في تحقيق التشابه التنظيمي بخلق إدراك لدى الفرد بوجود قيم و أهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين و جعل مصالح و طموحات كل من الفرد و المنظمة مشتركة.

إن بناء ثقافة التماثل الوظيفي هو نتاج لبيئة تنظيمية تتوافر فيها فرص التعلّم و المعرفة و تسمح بتبادل الأفكار و الخبرات و تنمية الفرد و استثمار قدراته الذهنية و مواهبه، و هو ما يساهم في زيادة قدرة الفئة الفاعلة على التحكّم في المتطلّبات الوظيفية و التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا/ قائمة الكتب :

- 1- بشاينية، سعد.(2002). تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 2-رعد، حسن الصرن.(2004). نظريات الإدارة و الأعمال، ط 1. دمشق، سوريا : دار الرضا للنشر.
- 3- عادل، محمد زايد.(2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط 1. القاهرة، مصر : ميرشن للطباعة.
- 4- عبد الكريم، بوحفص.(2017). تطوّر الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- عمرو صفي، عقيلي.(2011)، الإدارة المعاصرة، بدون طبعة. الأردن : دار زهران للنشر و التوزيع.
- 6- محمد قاسم، القريوتي.(2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط 5. عمان، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع.
- 7- كنون، مسعودة.(1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسولوجي. قسنطينة : منشورات جامعة منتوري بقسنطينة.
- 8- موريس، أنجريس.(2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 1. الجزائر : دار القصة.

ثانيا/ قائمة البحوث و الرسائل الجامعية :

- 1- حليس، سمير.(2009). التغيّر التكنولوجي و الاستقرار المهني، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري : قسنطينة.

قائمة المراجع

2- معمري، حمزة.(2015). إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ثالثا/ قائمة المجالات :

- 1- سارة، زويتي.(2015). واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة – مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43 مجلد أ جامعة قسنطينة 1.
- 2- سلاطنية، بلقاسم.(2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5 جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 3- عبد الكريم، السكر.(2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3.
- 4- ماهر، علي الخزاعي.(2015). دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة - دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق - مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 1.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية : العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

استمارة غير محكّمة

التعلّم التنظيمي و علاقته بالتماثل الوظيفي لدى العامل

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة

رسالة مكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل

في إطار بحث علمي ميداني لإنجاز مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة و أرجو منكم التفضل بتعبئتها، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المقابلة لكل إجابة تراها مناسبة حسب تقديرك.

إشراف :

أ.د/ قجّة رضا.

إعداد الطالب :

عجابي مبروك.

السنة الجامعية : 2018/2017

ملاحظة : هذه المعلومات تبقى سرّية لا تعطى و لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

أولاً/ بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الخبرة المهنية :
- من [1 - 5] سنوات - من [5 - 10] سنوات
- من [10 - 15] سنة - من 15 سنة فما فوق.

ثانياً/ بيانات حول التعلم التنظيمي :

I - بيانات حول تعزيز العملية الابتكارية :

- 6- هل لديك قدرة على التخيل و التحليل في عملك ؟ نعم لا
- 7- هل لديك دراية بواقع و مشكلات المؤسسة ؟ نعم لا
- 8- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المشكلات ؟
- مشكلات حول عملية التنظيم.
- مشكلات بخصوص العلاقات الاجتماعية.
- مشكلات تتعلق بعملية الاتصال داخل المؤسسة.
- 9- كيف ترى مستوى القدرات الابتكارية للعمال داخل المؤسسة ؟

II - بيانات حول التعلم التفاعلي :

10- هل تتعاون مع العاملين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل؟ نعم لا

11- هل لديك اعتقاد قوي بقيم و أهداف المؤسسة ؟ نعم لا

12- هل تتلقى الدعم و المساعدة من زملائك في العمل ؟ نعم لا

13- هل يتم باستمرار أخذ رأي المرؤوسين عند مناقشة القضايا

التنظيمية ؟ نعم لا

14- كيف ترى طبيعة المعاملات داخل المؤسسة ؟

.....
.....

III - بيانات حول تمكين العاملين :

15- هل هناك مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟ نعم لا

16- في حالة الإجابة بنعم، ما نوع القرارات التي يشارك فيها العمال ؟

- قرارات تحسين الخدمة.

- قرارات تصميم الوظائف.

- قرارات حول الآلات المستعملة.

- قرارات حول عملية التنظيم و التوجيه.

17- هل توفر لكم المؤسسة فرص التدريب و التكوين ؟ نعم لا

18- هل تعمل المؤسسة على تنمية قدرات و مهارات العمال ؟ نعم لا

19- هل تشعر بالحرية أثناء أداء عملك ؟ نعم لا

20- هل لديك رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى مؤسستكم إلى تحقيقها ؟

نعم لا

21- هل يمنح رئيسك المسؤولية لجميع أعضاء الفريق ؟

نعم لا

22- إذا كانت الإجابة بنعم، هل الغرض من منح المسؤولية هو :

- تدريبي على إنجاز المهام.

- التهرب من المسؤولية.

23- كيف في رأيك تزيد مؤسستكم من كفاءة عمّالها ؟

.....

.....

ثالثا/ بيانات حول التماثل الوظيفي:

I - بيانات حول الولاء التنظيمي :

24- هل تفتخر و تعتز بأنك أحد أعضاء هذه المؤسسة ؟

نعم لا

25- هل أنت على استعداد لقبول أي عمل في هذه المؤسسة

لكي تحافظ على بقائك فيها ؟

نعم لا

26- هل تدافع على سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون ؟

نعم لا

27- هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق

أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

28- هل تعتبر هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن أن تعمل فيه ؟ نعم لا

29- ماذا تمثل المؤسسة مكان العمل بالنسبة لك ؟

II - بيانات حول التشابه التنظيمي :

30- هل يوجد تشابه بين طموحاتك و مصالحك مع تلك التي

تستهدفها المؤسسة ؟ نعم لا

31- هل تتطابق قيمك و أهدافك مع قيم وأهداف الأعضاء الآخرين؟ نعم لا

32- هل تعمل ما بوسعك كي تحقق المؤسسة أهدافها ؟ نعم لا

33- هل تتجاوز مصالحك الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة ؟ نعم لا

34- هل تنتظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتك الشخصية ؟ نعم لا

35- كيف تقيّم تشابه أهداف زملائك مع أهداف المؤسسة ؟

III - بيانات حول العضوية التنظيمية :

36- هل تعمل ضمن فرق العمل في المؤسسة ؟ نعم لا

37- في حالة الإجابة بنعم، هل هي : كبيرة -

صغيرة -

38- هل يوجد انسجام بين أعضاء فرق العمل ؟ نعم لا

39- هل توفّر المؤسسة لفرق العمل جوّاً ملائماً للعمل ؟ نعم لا

40- كيف ترى دور فرق العمل داخل المؤسسة ؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية : العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

استمارة محكّمة

التعلّم التنظيمي و علاقته بالتمائل الوظيفي لدى العامل

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة

رسالة مكّملة لنيل شهادة الماستر تخصّص تنظيم و عمل

في إطار بحث علمي ميداني لإنجاز مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصّص تنظيم و عمل، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة و أرجو منكم التفضّل بتعبئتها، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المقابلة لكل إجابة تراها مناسبة حسب تقديرك.

إشراف :

أ.د/ قجّة رضا.

إعداد الطالب :

عجابي مبروك.

السنة الجامعية : 2018/2017

ملاحظة : هذه المعلومات تبقى سرّية لا تعطى و لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

أولاً/ بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الخبرة المهنية :
- من [1 - 5] سنوات - من [5 - 10] سنوات
- من [10 - 15] سنة - من 15 سنة فما فوق.
-

ثانياً/ بيانات حول التعلم التنظيمي :

I - بيانات حول تعزيز العملية الابتكارية :

- 6- هل لديك قدرة على التخيل و التحليل في عملك ؟ نعم لا
- 7- هل لديك دراية بواقع و مشكلات المؤسسة ؟ نعم لا
- 8- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المشكلات ؟
- مشكلات حول عملية التنظيم.
- مشكلات بخصوص العلاقات الاجتماعية.
- مشكلات تتعلق بعملية الاتصال داخل المؤسسة.
- 9- كيف ترى مستوى القدرات الابتكارية للعمال داخل المؤسسة ؟
-
-

II - بيانات حول التعلم التفاعلي :

10- هل تتعاون مع العاملين الذين لديهم أعباء إضافية في العمل؟ نعم لا

11- هل لديك اعتقاد قوي بقيم و أهداف المؤسسة ؟ نعم لا

12- هل تتلقى الدعم و المساعدة من زملائك في العمل ؟ نعم لا

13- هل يتم باستمرار أخذ رأي المرؤوسين عند مناقشة القضايا التنظيمية ؟ نعم لا

14- كيف ترى طبيعة المعاملات داخل المؤسسة ؟

.....
.....

III - بيانات حول تمكين العاملين :

15- هل هناك مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟ نعم لا

16- في حالة الإجابة بنعم، ما نوع القرارات التي يشارك فيها العمال ؟

- قرارات تحسين الخدمة.

- قرارات تصميم الوظائف.

- قرارات حول الآلات المستعملة.

- قرارات حول عملية التنظيم و التوجيه.

17- هل توفر لكم المؤسسة فرص التدريب و التكوين ؟ نعم لا

18- هل تعمل المؤسسة على تنمية قدرات و مهارات العمال ؟ نعم لا

19- هل تشعر بالحرية أثناء أداء عملك ؟ نعم لا

20- هل لديك رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى مؤسستكم إلى تحقيقها ؟

نعم لا

21- هل يمنح رئيسك المسؤولية لجميع أعضاء الفريق ؟

نعم لا

22- إذا كانت الإجابة بنعم، هل الغرض من منح المسؤولية هو :

- تدريبي على إنجاز المهام.

- التهرب من المسؤولية.

23- كيف في رأيك تزيد مؤسستكم من كفاءة عمّالها ؟

.....
.....

ثالثا/ بيانات حول التماثل الوظيفي:

I - بيانات حول الولاء التنظيمي :

24- هل تفتخر و تعتز بأنك أحد أعضاء هذه المؤسسة ؟

نعم لا

25- هل أنت على استعداد لقبول أي عمل في هذه المؤسسة

لكي تحافظ على بقائك فيها ؟

نعم لا

26- هل تدافع على سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون ؟

نعم لا

27- هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق

أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

28- هل تعتبر هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن أن تعمل فيه ؟ نعم لا

29- ماذا تمثل المؤسسة مكان العمل بالنسبة لك ؟

II - بيانات حول التشابه التنظيمي :

30- هل يوجد تشابه بين طموحاتك و مصالحك مع تلك التي

تستهدفها المؤسسة ؟ نعم لا

31- هل تتطابق قيمك و أهدافك مع قيم وأهداف الأعضاء الآخرين؟ نعم لا

32- هل تعمل ما بوسعك كي تحقق المؤسسة أهدافها ؟ نعم لا

33- هل تتجاوز مصالحك الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة ؟ نعم لا

34- هل تنتظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتك الشخصية ؟ نعم لا

35- كيف تقيّم تشابه أهداف زملائك مع أهداف المؤسسة ؟

III - بيانات حول العضوية التنظيمية :

36- هل تعمل ضمن فرق العمل في المؤسسة ؟ نعم لا

37- في حالة الإجابة بنعم، هل هي : - كبيرة

- صغيرة

38- هل يوجد انسجام بين أعضاء فرق العمل ؟ نعم لا

39- هل توفّر المؤسسة لفرق العمل جوّاً ملائماً للعمل ؟ نعم لا

40- كيف ترى دور فرق العمل داخل المؤسسة ؟

دليل المقابلة الحرّة الخاص برئيس مصلحة المستخدمين

- 1- المستوى التعليمي :
- 2- هل تعمل وفقا لتخصّصك ؟
- 3- ما هي أهم الأسس التي تركز عليها آليات التعلّم التنظيمي داخل مؤسّستكم ؟
- 4- ما هو واقع التفكير الابتكاري لدى العاملين في مؤسّستكم ؟
- 5- في رأيك كيف تبني ثقافة تمكين العاملين في مؤسّستكم ؟
- 6- ما هي المحكّات الكفيلة بتنمية الولاء التنظيمي داخل مؤسّستكم ؟
- 7- ما هي المحكّات التي تضمنها من أجل تكريس التشابه التنظيمي و العضوية التنظيمية ؟
- 8- كيف تقيّم العلاقة بين التعلّم التنظيمي كآلية ضبط و التماثل الوظيفي للفاعل ؟