

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الدعم التنظيمي وعلاقته
بتمكين العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - مسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف

د- اسمهام بلوم

من إعداد الطالبة

- نايلي نصيرة

السنة الجامعية : 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ رَبِّ ادْخِلْنِي مَدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مَخْرَجَ صِدْقٍ وَأَجْعَلْ لِي

مِنْ لَدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيرًا ﴿٨٠﴾



إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع
إلى أبي الذي لم يبخل عليا يوما
بشيء

إلى أمي التي زودتني بالحنان
والمحبة

أقول لهم انتم وهبتموني الحياة
والأمل والنشأة على شغف الاطلاع
والمعرفة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة
والنفوس البريئة إلى رياحين
حياتي (أخوتي وأخواتي
وبالأخص سعيدة ، وعقيلة على
جهدهما وتعبهما معي
إلى كل من علمني
حرفا وأصبح سنا برقه يضيء الطريق
أمامي

الى صديقتي ورفيقة دربي طيلة
سنوات الدراسة

) متوسط - ثانوي -

جامعي (...نسيمة

نصيرة

شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله أعاننا على انجاز هذا العمل ، وإتمامه والذي أرجوا أن يكون في المستوى لقوله تعالى :
" .. لئن شكرتم لأزيدنكم.... " الحمد لله الذي هدانا الى نور العلم وميزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق

كما أتوجه بالشكر الموصول إلى الأستاذة " بلوم اسمهان " التي لم تبخل عليا بعلم او خبرة في انجاز هذا العمل .

الشكر الى مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب – مسيلة – على تعاونه معي ومساعدتي .
أتوجه بالشكر إلى :

كل من أعطاني من وقتهفقد وفر من وقتي

إلى كل من صبر على الأذى وتحمل المعاناة من اجلي ..فقد زاد ذلك من جلدي
وصبري

إلى كل من حاول وضع العراقيل أماميفقد زاد من إصراري

إلى كل من ساعدني وساندنيفقد سهل ذلك عليا إتمام مذكرتي

وشكرا

الصفحة	العنوان
02	المقدمة
05	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
06	أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها
11	ثانيا : أهمية الدراسة وأسباب اختيارها
13	ثالثا : أهداف الدراسة
14	رابعا : فرضيات الدراسة
15	الفصل الثاني : الدعم التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية
16	اولا : الدعم التنظيمي والإسهاب المفاهيمي
18	ثانيا : المقاربات النظرية للدعم التنظيمي
18	I- منطلقات شبيستر برنارد وفرق العمل
22	II- منطلقات الانسنة والعدالة التنظيمية
25	III- منطلقات الفايولية والقيادة التحويلية
28	ثالثا : محددات الدعم التنظيمي الفعال
28	I- العدالة التنظيمية
29	II- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
30	III- المشاركة في اتخاذ القرارات
31	IV- دعم وتأييد الذاتي لدى العاملين
33	رابعا : مناقشة بحثية لواقع الدعم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
37	الفصل الثالث : تمكين العاملين
38	أولا : التحديدات المفاهيمية لتمكين العاملين
41	ثانيا : المقاربة النظرية لتمكين العاملين
41	I - منطلقات سيلزك وتفويض السلطة
44	II- منطلقات فيبر والكفاءة المهنية الفكرية
46	III- منطلقات وليام اوتشي والتحفيز الذاتي
48	ثالثا : معوقات تمكين العاملين
49	رابعا : مناقشة بحثية لواقع تمكين العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية
54	الفصل الرابع : الدعم التنظيمي في ظل أبعاد تمكين العاملين
55	أولا : فرق العمل الفعالة والتحفيز الذاتي
56	I- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتضمين الالتزام بروح الفريق
57	II- نظام التحفيز
58	ثانيا : العدالة التنظيمية وتتمين تفويض السلطة

فهرس المحتويات

59	I - عدالة الإجراءات وتثمين المشاركة
60	II - عدالة المعلومات وتثمين الاستغراق الوظيفي
62	ثالثا : القيادة التحويلية وتفعيل الكفاءة الفكرية العاملة
63	I- الاستشارة الفكرية وتنمية الأصالة الفكرية
64	II- الدفع الإلهامي وتفعيل عملية تحكم في متطلبات الوظيفة
65	III- الاهتمام الفردي وتنمية السلوك الإبداعي
67	الفصل الخامس : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
68	أولا : مجالات الدراسة
68	المجال المكاني
68	المجال الزمني
69	المجال البشري
70	ثانيا : المنهج المستخدم
70	ثالثا : أدوات جمع البيانات
74	رابعا : أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
78	الفصل السادس : علاقة فرق العمل بتمكين العاملين
79	أولا : فرق العمل والخصائص المهنية للفئات الفاعلية
82	ثانيا : فرق العمل وعلاقتها بالتحفيز الذاتي
87	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بفرق العمل
89	الفصل السابع : علاقة العدالة التنظيمية بتمكين العاملين
90	أولا : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلية
93	ثانيا : العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة
97	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التنظيمية
98	الفصل الثامن : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين
99	أولا : القيادة التحويلية والخصائص المهنية للفئات الفاعلية
101	ثانيا : علاقة القيادة التحويلية بالكفاءة الفكرية
104	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالقيادة التحويلية
106	الخاتمة : قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	يوضح كيفية بناء فريق العمل وتنميته	01
28	محددات الدعم التنظيمي	02
39	يوضح عملية تمكني العاملين	03
42	خطوات عملية التفويض السلطة	04
43	عملية تفويض السلطة عند سيلزتك	05
48	يوضح معوقات تطبيق تمكين العاملين	06
55	يوضح دور التحفيز داخل التنظيم	07
58	يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية بتفويض السلطة	08
63	ربط مؤشرات القيادة التحويلية بالكفاءة المهنية الفكرية للعامل	09


فهرس الجداول

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس	01
76	توزيع مفردات البحث حسب الوضع المهني	02
77	يوضح مدة ممارسة العمل " الفترة العضوية "	03
79	يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى تقبل المشاركة الجماعية	04
80	يوضح العلاقة بين مدة الممارسة ومدى التعاون والمشاركة لحل مشكلات العمل	05
81	يوضح العلاقة بين ممارسة العمل ومدى منح المكافأة للعاملين	06
82	يوضح العلاقة بين نطاق المشاركة ومدى شعور العامل بالانتماء	07
84	يوضح العلاقة بين مدى منح المكافأة وتثمين القيام بأعمال ذات تحدي	08
85	يوضح العلاقة بين مدى تقدير واحترام لمجهودات العاملين والقدرة على تعبير عن الأفكار بطلاقة	09
86	يبين العلاقة بين تعاون الأعضاء لحل مشكلات العمل ومدى شعورهم بالانتماء	10
90	العلاقة بين الوضع المهني ومدى تطبيق نفس إجراءات تقويم الأداء	11
91	العلاقة بين الفترة العضوية وتطبيق القرارات الإدارية على كافة اعضاء العمل	12
92	العلاقة بين الوضع المهني وتقبل اقتراحات العاملين	13
93	العلاقة بين تقبل اقتراحات العاملين ومدى شعورهم بالانتماء نحو الوظيفة	14
94	العلاقة بين المساواة في تحديد المكافأة ومدى مساهمتها في تنمية فريق العمل	15
95	يوضح العلاقة بين الاهتمام بانشغال العاملين وتطوير كفاءتهم ومساهمتها في إعداد قادة ذو كفاءة	16
96	يوضح العلاقة بين تزويد بمعلومات العمل ومدى مساهمتها في سرعة تحقيق أهداف المؤسسة	17
99	العلاقة بين الوضع المهني ومدى تشجيع القائد على إبداء أفكار وأراء جديدة	18
100	العلاقة بين الفترة العضوية ومدى تقديم المشرف للحلول والصعوبات التي تواجه العامل	19

فهرس الجداول

101	يوضح العلاقة بين إثارة القائد الحماس والتفأؤل ومدى مساهمتها في تشجيع على التفكير في طرق عمل جديدة	20
102	العلاقة بين تشجيع على طرح الأفكار الجديدة والإصرار على أداء مهام ذات معنى	21
103	العلاقة بين تحفيز العاملين ومدى مساهمتها في تنمية المهارات المهنية للعامل.	22



المقدمة

يظن الكثير من رجال الإدارة
ان العلاقات الإنسانية فصل في
كتاب تنظيم العمل ،
وهم مخطئون في هذا ،
فالعلاقات الإنسانية هي كل
الكتاب

بيفر شتاين



مقدمة

تمثل التنظيمات كيانات اجتماعية منظمة بطريقة هادفة ، تضمن ميكانيزمات تدعم توازنا وتكفل استقرارها من اجل توضيح الروابط بين الجوانب المختلفة للنسق وإبراز المنطق الذي يحكمه ، لذلك تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة وعليها أن تواجه التحديات لمواكبة هذه التغيرات وتتعايش معها ، وهي في سبيل تحقيق ذلك لا بد أن نعتمد على الموارد البشرية، حيث لا يمكن أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في السنوات الأخيرة ، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا وان كانت تهدف جميعا التي تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا .

حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين تمكنهم من أداء العمل بفعالية ومن أهمها الدعم التنظيمي بإبعاده المختلفة من العدالة التنظيمية التي تضمن من خلال مؤشراتنا توزيع العادل للمكافآت مقابل الجهد المبذول وكذا إعطاء فرص متساوية للمشاركة في القرارات إلى جانب وجود قيادة بناءة التي تهدف إلى تنمية وتطوير القدرات المهنية والفكرية للعامل وتشجيع على العمل بروح فريق الواحد لضمانا سيرورة ونجاح المنظمة ، لأن إدراك العامل بدعم المقدم له من خلال اهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لأفكاره وإسهاماته ، مما يخلق لديه مشاعر الإنتماء لمنظمتة وعليه أن يعبر عن ذلك من خلال ممارسته للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات المبادرة والإبداع للوصول إلى انجاز الأعمال ذات معنى.

مقدمة البحث

إن قيام المنظمة بأنشطة حرة تلقائية اختيارية لتقديم المساعدة ومساندة العاملين تؤخذ كدليل لتأييد المنظمة واهتمامها بعمالها ، ومن هنا كان اختيارنا لموضوع الدعم التنظيمي للبحث في آلياته عن علاقاته بتمكين العاملين من خلال إعطائهم فرص لتولي بعض المسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم ليخلق لديهم حافز ذاتي وبذلك تضمن كسر الجمود الإداري والتنظيم الداخلي بين العاملين والإدارة والقضاء على المركزية المفرطة التي تمخضت عنها البيروقراطية بكل سلبياتها داخل السياق التنظيمي بآليات قهرية تضي على المسؤولية روح الانفرادية في ممارستها وكبح آليات الإبداع والتفكير المستقل من خلال هذا السياق نتوقع أن يخلق الدعم مناخا تنظيميا يتسم ببيئة إبداعية تطويريه تتلاءم مع متطلبات العصر وقادرة على تحقيق التوازن الداخلي وتلبية طموحات .

شملت دراستنا لهذا الموضوع فصول ، تناولنا في الفصل الأول المقاربة المنهجية لدراسة النظرية من تحديد لإشكالية ، أهمية أسباب اختيار الموضوع أهداف الدراسة ثم فرضيات الدراسة ، في حين تناولنا في الفصل الثاني ما تعلق بالدعم التنظيمي من استكشاف مفاهيمي ، المقاربات النظرية لدراسته مرورا بمحددات الدعم التنظيمي الفعال .

أما الفصل الثالث فقد احتوى على تمكين العاملين من تحديدات مفاهيمية واهم السياقات النظرية التي عالجت موضوع التمكين ، كما تناولنا معوقات تطبيقه وانهينا الفصل بمناقشة بحثية لواقع التمكين في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، أما التوجهات المعلمية للفصل الرابع فكانت بمثابة محاولة للمقاربة التنظيرية التي ترمي إلى ربط أبعاد الدعم التنظيمي انطلاقا من الفرضيات البحثية كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الامبريقية فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية والمتمثلة في الفصل الخامس تم فيه تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها (المكانية ، الزمنية ، البشرية) والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات من استمارة مقابلة ، دليل مقابلة حرة ، دليل الملاحظة بالإضافة إلى المعالجة

مقدمة البحث

الإحصائية ، في الأخير أسلوب اختيار العينة ، أما الفصل السادس تناولنا فيه تحليل إجابات أفراد العينة ثم بعد ذلك قمنا بدراسة العلاقة من خلال تفسير نتائج على ضوء الفرضيات وانهيينا الدراسة البحثية بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة .



الفصل الاول

المقاربة

المنهجية

للدراسة

النظرية



أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

أُلقت التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية مجموعة من الضغوطات على التنظيمات في مختلف جوانبها مما دفعها إلى تبني جملة من الأساليب الإدارية الجديدة استجابة للتغيرات المتحققة ورغبة منها في البقاء وتحديد الفرص والمشكلات التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً، وإيجاد سياسات عقلانية رشيدة تضمن استمراريتها وفعاليتها.

وهذا ما جاءت به جل الدراسات والمنطلقات الكلاسيكية و الحديثة في المجال التنظيم التي أسهمت بشكل كبير في إبراز مشكلات التنظيم إلى جانب تأكيدها على أهمية المورد البشري داخل التنظيم باعتباره البنية الأساسية في التنمية والتطوير، وعلى رغم من اختلاف منطلقاتها التنظيرية في طرحها لأبعاد التنظيم إلا أنها تصبو في اتجاه واحد إيجاد آليات، ضوابط، قواعد تحكم العاملين وتضمن السلوك العقلاني للعامل لتحقيق الأهداف التنظيمية وضمان استمرارها.

يعد موضوع تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة المستخدمة لتحسين استمرارية التنظيمات خاصة نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث (انتقال من الدور التقليدي إلى دور الحديث) وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية بداية القرن 20 من خلال الدراسات التي كانت تحاول فيها استكشاف طبيعة العلاقة بين العامل والوظيفة فحين ذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي إن للعمال مشاعر اتجاه العمل الذين يقومون به بما في ذلك من التوافق مع أهدافها ، وان حاجاتهم تتجاوز الحاجات المادية إلى حاجات ومطالب إنسانية في قضايا الإبداع، الابتكار، التفوق ، التحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا يتطلب تمكين العاملين داخل التنظيم ومنحه حريات أكبر في العمل (يحي ملحم ، 2006 ، ص 29).

لذلك تسعى المنظمات تركيز على الظروف السياقية (الهيكليّة، الاجتماعيّة) التي تدعم التمكين في العمل ، لان جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين الرئيس والعمال من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص والمعلومات ، الموارد والدعم إذ انه يركز على ضرورة توافر السياسات ، العمليات والممارسات والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في قوة المعرفة والمعلومات والمكافآت (جواد محسن راضي ، 2010 ، ص36) .

وهذا ما ظل مفقودا داخل البنية التنظيمية الجزائرية طيلة مراحلها التنموية بسبب التسيير التقليدي المعتمد على المركزية التي لاتعطي أي فرصة للعمال في التصرف بحرية ومسؤولية واعتقادا منهم أن تمكين العاملين وتقويتهم معرفيا ونفسيا سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم ، وينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى أن ما يميز التنظيمات الجزائرية من خلال انتقالها من مرحلة تنظيمية لأخرى ، أنها كانت في إطار البحث عن آليات وميكانيزمات المحركة للأداء وكفاية المؤسسة الجزائرية دون مراعاة الاهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات لذا من المهم تمتع العاملين المنتمين للتنظيم بميثاق قوي من القيم الخلقية التي تتبع من ذواتهم حتى يكتب لمؤسستهم النجاح والتميز (مسلم بن سالم بن علي الوهبي ، 2013، ص19) .

إن ما يهيكل السياق السوسيو اقتصادي الجزائري هو تنامي أزمة حقيقية في السلوك المهني في مختلف القطاعات ومن إفرازات هذه الأزمة داخل البنية التنظيمية الجزائرية هو شعور العمال باليأس واللامبالاة من قبل رؤسائهم وهذا ما أدى إلى ضعف ثقتهم بأنفسهم وبالإدارة والعمل بغير إتقان وجدية وهي مؤشرات دالة على غياب آليات تمكين من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات

وعمليات التدريب التي تضمن زيادة كفاءة العامل إلى جانب هذا عدم تقديم الدعم الذي يتمثل في صورة الاهتمام بالعاملين وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم من تشجيع على تكوين فرق عمل فعالة، توزيع العادل للمكافأة والقيادة المرنة والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

كما نلاحظ داخل التنظيمات الجزائرية تلك الثنائية التي تجمع بين نظامين، نظام يدعو إلى العقلانية كما نص عليها التسيير الحديث وعقلانية المجتمع التقليدي، وهذه الثنائية لا تعمل لصالح المنظمة في كثير من الأحيان لأنه يحاول أن يجعل المنظمة تسيير بمنطق العقلانية التقليدية دون أن يبحث عن سبل التكامل والاندماج الذي يعطي أولوية لمصلحة المنظمة ومنطق تسيير الحديث (ناصرالقاسمي، 2014 ، ص40).

تدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع المتغيرين الدعم التنظيمي وتمكين العاملين، فتحدد سؤال الانطلاق في خضم معطيات التحليل كالتالي:

ما هي علاقة الدعم التنظيمي بتمكين العاملين؟

ولتضمن معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي علاقة فرق العمل الفعالة بالتحفيز الذاتي؟
- ما هي علاقة العدالة التنظيمية بتفويض السلطة؟
- ما هي علاقة القيادة التحويلية بالكفاءة الفكرية؟

شكلت دلالات المفاهيمية المتعلقة بالدعم التنظيمي نقطة انطلاق تبلور قيمة العلاقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لجعلها أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزاما فتماثلا.

طالما أن حصولهم على مزيد من المزايا المتعلقة بالرتب، الترقيات والتطوير الوظيفي، تدل على التقييم الإيجابي للمنظمة لمساهماتهم.

يزيد الدعم التنظيمي بدوره من توقعات العاملين بأن الأداء العالي سوف يحظى بالمكافأة إلى جانب وجود عدالة تنظيمية، باعتبارها مصدر تحفيز ودافع للعاملين لإخلاص والانضباط في العمل فشعور العامل بوجود إنصاف في تقسيم العمل وتفويض السلطة سوف ينعكس بالإيجاب على اندماج العامل لوظيفته لتقديم الأفضل .

حيث يبين ليفينسون (Le vienson) بان الإجراءات التي يتخذها المسؤول في المنظمة غالبا ما يتم تصورها كمؤشرات للمنظمة بدلا من إرجاعها فقط إلى الدوافع الشخصية للمسؤولين ، ويبين في نفس الوقت أن إضفاء الصفات الإنسانية والبشرية على المنظمة يتم بنائها من خلال المسؤولية القانونية والأخلاقية والمالية للمنظمة عن أعمال وإجراءات المسؤولين ، وعلى هذا الأساس فان العاملين يتصورون معاملتهم المرضية أو غير المرضية كمؤشر على أن المنظمة تدعمهم أو لا ، ومنهم من يعتقد أنهم ليسوا مجرد مستخدمين بل أنهم يساهمون بشكل متميز في البقاء ونمو المنظمة ، وان هؤلاء العاملين الذين يتصورون علاقتهم مع المنظمة على أنها أكثر من مجرد علاقة تبادلية يكونون أكثر قبولا للعمل وأكثر استعدادا للنجاح ومساعدة الزملاء في العمل وأكثر قدرة على تقديم الاقتراحات من اجل تحسين أداء المنظمة حتى ولو لم يكن ذلك رسميا كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية ، كل ذلك يعتبر أمثلة على العلاقات الجماعية والتي تعبر عن سلوكيات نموذجية للعاملين يشعرون بالدعم من قبل

منظمتهم ، لذلك عندما تظهر المنظمة الدعم للعاملين فأنهم يبدون بالاهتمام أكثر بالمنظمة وسوف يتصرفون بطريقة تتسجم مع أهدافها ، (المغربي ، 2003 ، ص101).

لذا لابد النظر للعامل على انه شريك أساسي في المنظمة داعما لها ومتخذ قراراته بنفسه دون الرجوع لمستويات الإشرافية أعلى ، والنظر إليه كأنه مورد يصنع النجاح ويساهم إدراكه بالمسؤولية والارتياح وأهمية وظيفته في تشكيل مفهوم التمكين الذي يشجع روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرار إلى جانب تقديم الدعم باعتباره محددًا من محددات الأداء ، لذا على العامل أن يتلقى الدعم الكافي ويدركه حتى يرتفع معدل انجازه .

ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها

يعتبر المورد البشري احد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطوره من اجل الرقي به نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة ولايمكن لأي منظمة أن تقدم خدماتها النوعية المميزة أو تحقق الكفاءة والفعالية بدون موردها البشري، وبذلك يصبح من الطبيعي توجيه الاهتمام به والاعتراف بجهوده واحترام إنسانيته.

فمعاملة المنظمة للفئات الفاعلة بهذه الإنسانية، فان ذلك ينعكس على هؤلاء الفاعلين بشكل ايجابي يظهر في سلوكياتهم من خلال العمل بجهد وكفاءة والتزام بالمنظمة لتحقيق أهدافها فعلى إدارة المنظمات تهيئة المناخ التنظيمي سليم لفئات الفاعلة، والذي يعد من أهم مقومات الثقة في نفوس الفاعلين وتجعلها قادرة على تحكم في متطلبات الوظيفة واندماج الكلي لها بالإضافة إلى روح المبادرة.

وهذا ماكانت ترجوه المنظمات الجزائرية طيلة مسيرتها التنظيمية التي مرت بها، لكن اهتمامها بالجانب البنائي من خلال تغيير تسميات المنظمة وغياب آليات التمكين كوسيلة لتنمية الفئات الفاعلة والاهتمام بالجوانب الفيزيولوجية على حساب الكفاءة الفكرية بالإضافة إلى مركزية القرارات التي نتجت عنها البيروقراطية بكل سلبياتها من بينها عدم إشراك الفاعلين في القرارات داخل المنظمة وعدم الاهتمام بكفاءتهم .

هذا انعكس سلبا على الفاعلين وزاد تدمرهم واستيائهم اتجاه المنظمة مما أدى إلى كبح روح الإبداع، وعدم بناء فرق عمل فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال هذا لابد من لفت الانتباه للمنظمات الجزائرية لأهمية عمليتي الدعم التنظيمي وتمكين العاملين والاستفادة من الفئات الفاعلة من خلال اهتمام بعملية تطويرها وصقل مهاراتها وتغيير سلوكياتها إلى سلوكيات تساهم في رفع مكانة المنظمة داخليا وخارجيا، ومن بين آليات لتحقيق ذلك إتاحة فرصة لتفويض السلطة داخل المنظمة دون الحد من صلاحية الإدارة العليا وهذا ما أكدت عليه انسنة بيئة العمل لأهمية هذه العملية في تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية والشعور بالانتماء للمنظمة

ثالثا : أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه ويعتريه، ومن خلال منطلقاتنا السابقة لدعم التنظيمي الذي يشكل أهمية في زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتممية الذاتية، إضافة إلى تمكين العاملين كوسيلة لتدعيمهم وتنميتهم داخل التنظيمات، وفي سياق هذا نبلور الأهداف التالية:

- (1) - محاولة الوقوف على واقع تمكين العاملين داخل التنظيم محل الدراسة.
- (2) - كشف عن أهم الآليات لتنمية الكفاءة المهنية الفكرية للعامل.
- (3) - وقوف على مدى عقلانية عدالة الإجراءات من خلال كشف عن واقع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- (4) - وقوف على فاعلية فرق العمل داخل التنظيم.
- (5) - معرفة واقع دعم التنظيمي داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.
- (6) - الاطلاع على واقع العدالة التنظيمية من خلال عملية تفويض السلطة داخل التنظيم محل الدراسة.
- (7) - محاولة اكتشاف آليات القيادة التحويلية ومساهمتها في تمكين العامل داخل التنظيم.
- (8) - تضمين الفهم والرؤية الواضحة لأهمية الدعم التنظيمي وتمكين العاملين كآليات لمواجهة سلبيات داخل التنظيم.

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

للدعم التنظيمي علاقة بتمكين العاملين.

الفرضيات الفرعية:

1- لفرق العمل الفعالة علاقة بالتحفيز الذاتي.

2- تساهم العدالة التنظيمية في تضمين تفويض السلطة.

3 - تساهم القيادة التحويلية في بناء الكفاءة المهنية الفكرية.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى

* يساهم التعاون الاعتمادي بين الأعضاء على تشجيع العاملين على تحمل المخاطر.

* تضمن المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، تنمية الحس التنظيمي.

* يساهم نظام التحفيز على الالتزام بروح الفريق.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

* تساهم العدالة الإجرائية على تضمين المشاركة في اتخاذ القرار.

* تعمل العدالة المعاملات على تثمين الاستغراق الوظيفي.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

* تعمل الاستشارة الفكرية في تنمية الأصالة الفكرية.

* يعمل الدفع الإلهامي على تفعيل عملية تحكم في متطلبات الوظيفة.

* يضمن الاهتمام الفردي تنمية روح المبادرة.



الفصل

الثاني

الدعم التنظيمي

رؤية سوسيو

تنظيمية



أولا : الدعم التنظيمي والإسهاب المفاهيمي.

تسعى المنظمات في الوقت الراهن التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة ، لذا عليها أن تواجه التحديات لمواكبة هذه المتغيرات وتتعايش معها ، وهي في سبيل تحقيق ذلك لا بد أن تعتمد على الموارد البشرية ، ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وفعالة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها .

إن العوامل والمتغيرات التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في عقدين الأخيرين كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا وان كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية معا ، حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين ومن أهمها الدعم التنظيمي (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2008 ، ص 282).

تماشيا مع هذه الحثيات يعد الدعم التنظيمي الإرهاص الكافي لزيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتمتية الذاتية ، هذا إلى جانب شعورهم وإدراكهم لهذا الدعم والمساندة الذي سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام لتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية .

هذا ما بلورته الدلالة المفاهيمية لهيزنبرغ Eisenberger بأنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهماتها بالاهتمام برفاهيتهم ويتمثل الدعم التنظيمي بالتوزيع العادل للمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المالية والمزايا الاجتماعية (احمد ديب محمد ماضي ، 2014، ص 10)

وهذه العدالة التنظيمية من أهم المحددات الداعمة تشمل جميع الأشكال والمساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين .

كما أشار هيزنبرغ إلى أهمية سلوك القيادة داخل التنظيم واعتبرها من بين المحددات الداعمة ويقول أن العلاقة التبادلية بين القائد والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية كالخدمة والمعلومات وإنما أيضا على الجوانب الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم ، كما يشير إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد الذي يدركه العامل من قائده الحالي في المنظمة (محمد صلاح الدين الحراشنة ، بدون سنة نشر ، ص19).

من خلال هذه الدلالة المفاهيمية ندرك أن القادة بمثابة وكلاء المنظمة فهم يتحملون مسؤولية توجيه وتقييم أداء العاملين والاجتهاد في تحديد مساراتهم وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الايجابي ، مما ينعكس في صورة التزام لدى العاملين فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لانجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف المنظمة .(*)

وهناك من يعرف الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها العامل أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه ، كما أن العامل يميل إلى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من المنظمة وينظر إلى ذلك بان المنظمة تقدر مساهمة العاملين وتهتم برفاهيتهم (علياء حسين علياء الدين نوح ، 2013، ص15)،

انطلاقا من هذه الحثيات المفاهيمية نبلور مفهوما إجرائيا قوامه أن الدعم التنظيمي عبارة عن سياسات وإجراءات تنظيمية التي تتبناها الإدارة لغايات تمكين العاملين بتشكيل فرق العمل مؤهلة وبقيادة فعالة تشجعهم على إبداء الآراء وإثارة أفكار جديدة والاستفادة منها في طرق العمل ، وتقدير المنظمة لإسهاماتهم في العمل والاعتراف بجهودهم من خلال توزيع العادل للمكافآت العمل عليهم سواء المكافأة المادية أو المعنوية من أجل تطویر عملهم

(*) يستند هذا التعريف إلى نظرية مسار الهدف PatchGooltreory والذي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مداخلتهم ويقدرها .

ثانيا : المقاربات النظرية للدعم التنظيمي

يهكل موضوع الدعم التنظيمي فتح عدة منطلقات نظرية لكل منها معاييرها في الفهم والتقدير إلا أنها رسخت كل منها منظومة القيادة ، فرق عمل فعالة ومركزات العدالة التنظيمية ، كقاعدة ركنية لتضمين الفعالية المنشودة في خضم هذه السياقات التنظيمية نبلور أهم المنطلقات النظرية الداعمة لآليات التمكين .

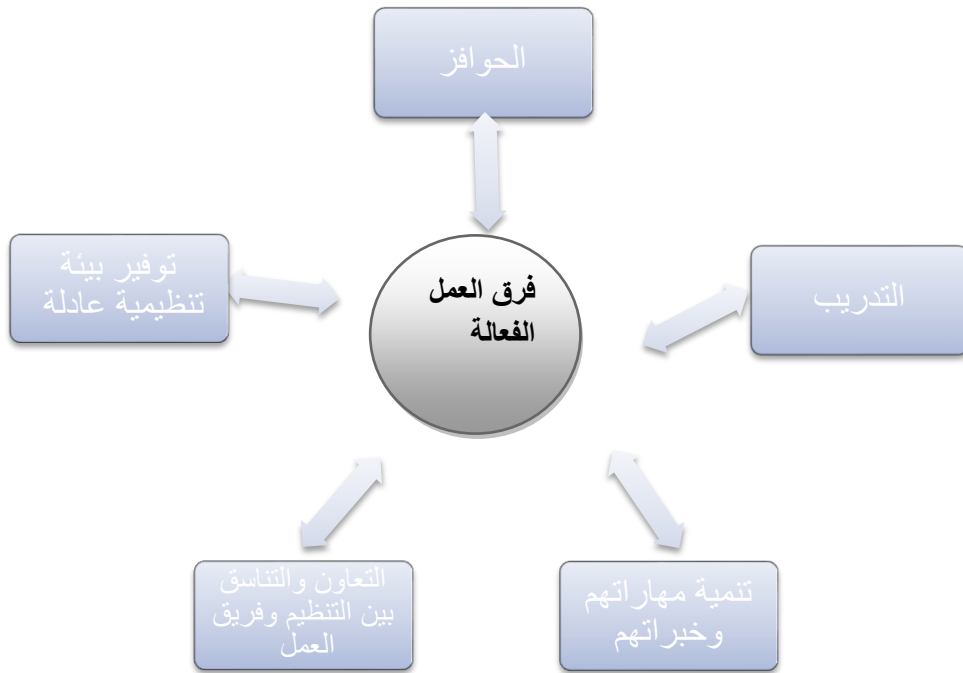
I- منطلقات شستر برنارد و فرق العمل الفعالة

تشهد المنظمات تحديا كبيرا نتيجة العديد من التطورات ومن اجل أن ترتقي المنظمات إلى الريادة وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات والتي توجهها بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة القصوى منه ، واستعماله كمكسب استراتيجي لأنه يعتبر من أهم مواردها والعنصر المهم للوصول إلى فعالية الأداء ويتضح ذلك عن طريق استخدام المداخل الإدارية الحديثة ، التي تعتمد على الاستثمار في موردها البشري والاعتماد على المشاركة والأداء ضمن فريق العمل فالعقول البشرية هي التي تدير المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف .

يعتبر برنارد أن أسلوب فريق العمل من الأساليب الضرورية والمهمة في أي تنظيم للدور الايجابي الذي تلعبه في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات وزيادة في فعالية القرارات ، أصبحت فرق العمل الوحدة الجوهرية داخل التنظيمات نظرا لان المدراء لهم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي ، كما أن تحديات والمنافسة في بيئة المنظمات تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب اللجوء إلى العمل كفريق واحد .(نواف الحربي ، 2010 ص 10).

وقد بلغت أهمية فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية كمرونة وكفاءة المنظمة ، لذلك تجد هذه الأخيرة نفسها حتمية الاهتمام بعاملها كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد مهام كل فريق .

ففرق العمل يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر فريق العمل مسؤول عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق لاتخاذ القرارات (خيضر كاظم محمود ، 2010 ص161)، طالما اعتبرناه كوسيلة لتمكين العاملين من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة .(*)



شكل رقم (01) : يوضح بناء فريق العمل وتنميته

مصدر :إعداد الطالب.

وتعتبر عملية بناء فريق العمل حدث مخطط بعناية لمجموعة من العاملين الذين يرتبطون معا ويشتركون في الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين طرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل

(*) غالبا ما يستخدم لفظ جماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ، لكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فرق العمل.

وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق الممكنة ولقد بدأت المنظمات تهتم بفريق العمل من خلال تركيز على العناصر التالية (محمد عبد المجيد، 2005 ص102).

- الاختيار السليم للأعضاء الذين يعملون في فريق العمل بحيث يتفوقون في القدرات، المهارات الخبرات، الأهداف، الحاجات و الميول لذلك يتوفر الانسجام بين أعضاء الفريق .

- التدريب السليم لتعديل وتطوير سلوك أعضاء فريق العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وتجاربهم لتحسين أدائهم وفعاليتهم .

- مساعدة فريق العمل على تحديد أهدافها .

- توفير بيئة عمل تتوفر فيها العدل والتكافؤ بين فريق العمل .

كما أشار برنارد إلى عنصر التعاون واعتبره يمثل دورا كبيرا في بناء فريق العمل ، يساعد هذا الأخير على تفهم توجهات العاملين بفعالية مع حوافز واستعدادات وقدرات على التعامل مع الآخرين، كما تمكن عملية بناء فريق العمل من تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل حل الخلافات من خلال القدرة على تجميعهم وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمتهم في العمل (نواف الحربي 2010 ص13)

تعد مصادر البشرية من أهم أصول المنظمات إذ أن نجاحها وفشلها يعزي إلى أطرها البشرية وعلى المنظمات اليوم أن تواجه بيئة مضطربة حيث تجد نفسها مجبرة على ربط الجهود البشرية لتسريع جميع النشاطات وجعلها فعالة وتتميز بالمرونة في تجاربها مع متغيرات الحاصلة ، فبغية النجاح يجب أن تدمج المعرفة مع المهارات والخبرة ووجهات نظر مجموعة من الأفراد وقد أفرزت هذه المتغيرات

والمستجدات توجهها لدى الإدارة نحو ثقافة عمل الفريق ، فالعمل ضمنه يعتبر مطلباً أساسياً لحل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات على أن يتمتعوا أعضاء فريق العمل بمهارات تكاملية وان يلتزموا بتحقيق هدف مشترك بتوافق وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها وثقافتها. (**)

في خضم ما سبق تتضح مساهمة التي يقدمها فريق العمل من اجل الحرية في العمل والتي تتمثل في التكامل والتفاعل ، ففريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة ، وتوفير فرصة الاتصالات ، تبادل الأفكار والحقائق ،وجهات النظر ،توفير الثقة ، الدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشكلات المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين العمل بكفاءة لدراسة وحل المشكلات المشتركة .

(**) يقترح كل من ليكرت وماكريغور :إن أفضل المنظمات هي التي تؤدي أعمالها كأعضاء في مجموعات أو فريق ، وحدد بعض خصائص الفريق الفعال التي تؤدي وظائفها بشكل كامل ، وأكد أيضا ارفيرس بان التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق العمل .

II- منطلقات الإنسنة وعدالة التنظيمية .

إن الانتقادات التي وجهت للمعالجة التي قامت بها مداخل الكلاسيكية كانت مسببا رئيسيا لقيام حركة العلاقات الإنسانية وقيام تجارب التي أجرت بمصنع هاوثورن بشركة وسترن إلكتروك بالولايات المتحدة الأمريكية مابين (1928-1932) ، أي أن هذه الحركة جاءت كرد فعل على الأسلوب الكلاسيكي وكانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان ، وأثرت على تطبيق النتيجة الكلاسيكية بحيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتمام من جانب النظريات الكلاسيكية .

فهي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني وتخلص إلى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى حفز الأفراد بأعلى كفاءة ممكنة وحفزهم على التعاون المثمر والبناء في تحقيق الأهداف المشتركة وإشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2007 ص115)، فمن خلال تحفيز العاملين ، فالحالة المعنوية لهم تزيد من رغبتهم في العمل والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية كما أن إعطاء العامل فرصة المشاركة في إدارة العمل الذي يقوم به يعتبر حافزا أساسيا للإقبال على العمل ورفع كفاءة الإنتاج ، والاهتمام وحفظ إنسانية العامل وصون كرامته وتقديره واحترامه يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل ، فأشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء والإنتاجية كما يؤدي أيضا إلى رفع الأجور وزيادة المكافآت .

ومن خلال هذا السياق نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تهدف إلى إبراز أهمية المورد البشري داخل سياق التنظيمي باعتباره تنظيما إنسانيا والمحافظة عليه من خلال تحقيق العدالة .

هذا يعني أن يعامل المسؤول العمال داخل التنظيم معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة ، وذلك في إطار قدرات العمال وإمكانياتهم ومواهبهم وإيمانهم بمبدأ الفروق الفردية بين

الأفراد وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات (حريش ناجي 2014، ص15) إلى جانب ذلك فالعامل عندما تحفظ كرامته ويعامل باحترام يكون أكثر ارتياحا وسرورا ويكون أدائه أعلى ، فالكرامة الإنسانية هي حق طبيعي لكل إنسان وليس هبة تمن بها الإدارة على العاملين وإنما هي ضرورة من ضروريات الحياة الاجتماعية وهي لكل عامل مهما كان عمله بسيط أو صغير ، وهذا ما تضمنه عدالة التعاملات التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات فهي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ، ودرجة الاحترام الذي يبديها الرئيس لعماله.

فعدالة التعاملات تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات(المغربي 2007 ص309) ،فهي معتقدات وأفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عن سنن أو وضع الإجراءات وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم ، وغالبا ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية ، وتتضمن عدالة التعاملات :

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات .
 - عدالة التعامل فيما يتعلق بشرح تفسيرات و مبررات القدرات وردود الفعل
 - تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات .
 - عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات
- إلى جانب عدالة التعاملات هناك عدالة الإجراءات التي أشارت إليها حركات العلاقات الإنسانية من خلال مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات والإدماج وذلك بهدف تحسين عمل المنظمة والتقليل من صعوبات التكيف(بوخريسة بوبكر ص99) .

وعدالة الإجراءات تمثل نمط آخر من العدالة التنظيمية التي دعا إليها فولجر وجرينبرغ (folgerK) وgreenberg) ، عقب القصور الذي أصاب العدالة التوزيعية من خلال أحاديثها في تناول العدالة من زاوية مادية تتعلق بالأجر فقط دون تقديم رؤية شمولية حول كيفية تطبيق العملي للعدالة التنظيمية في المنظمات الإدارية(محمد بن مسلم سعيد الشنفرى 2007 ص27) كما أشار خليفة (1997) إن العدالة الإجراءات هي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل فان عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة ، وتتضمن المساواة وتطبيق نفس القوانين واللوائح بشكل عادل على كافة العاملين (حياة الذهبي 2014، ص26) .

إن فقدان أي بعد من العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه ، حيث إن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية والتي تؤثر بشكل كبير عن الشعور بالعدالة التنظيمية ، وان عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر ، الترقيّة وغيرها) ، ومقارنة بمدخلاته (الأداء الفعلي للفرد ، الجودة ، الجهد وغيرها) ، أي إن شعور الفرد العامل بعدالة التعاملات لابد أن يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع ويشكل بذلك ما يعرف بالعدالة التنظيمية .

III - منطلقات الفايولية والقيادة التحويلية :

لقد اهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بالطرق وأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة ، وبعث حياة جديدة فيها ، ويقول بيرنز أن القيادة تفهم على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوس إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية، (*) (محمد كريم، 2010 ص22).

ونظرا لحال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبتها للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين تحول تفكير إلى أنماط القيادة أكثر ملائمة ، ومنها القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز ، فالقيادة التحويلية يوفرون محفزات غير اعتيادية للمرؤوسين ترفع روح المعنوية وتنشط سياسة القيم ، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم ، وينعكس هذا لدى المرؤوسين بشعورهم بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم .

والقادة التحويليون يستطيعون ان يحفزوا مرؤوسيهم بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية وكذلك اتجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن الأهداف المنظمة مكملة لأهدافهم(حافظ عبد الكريم، 2010 ص26) .

ومن هنا جاء اهتمام المفكرين بنمط القيادة التحويلية التي تتمثل في قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوحها للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق الأهداف .

(*) يقول بيرنز في كتابة القيادة " أن احد رغبات العالية والملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه المؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة ، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا .

وقد قدم فايول في مجال القيادة الإدارية مجموعة من السلوكيات التي على القائد تبنيها والموجهة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي وتشمل التحكم الذاتي والتنظيم الذاتي ، والقيادة الذاتية للعاملين ، فتركيز القائد الممكن على تشجيع العاملين على المبادرة والتحكم في السلوك الذاتي يعني ذلك استخدام استراتيجيات القيادة الذاتية(**) ، او تعني القيادة عند فايول استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية أو مجموعة من سلوكيات ذات علاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم من الأداء إلى المستوى العالي.

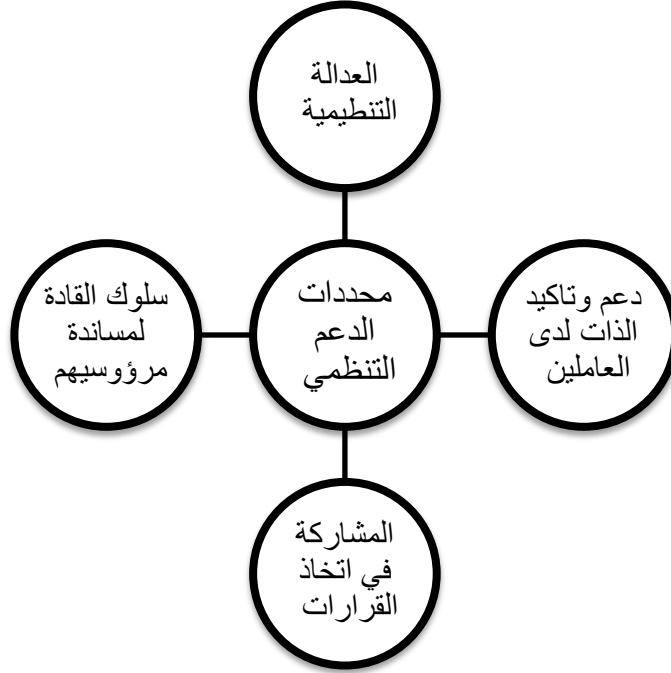
كما يرى أن هناك دور هام في تحقيق الفاعلية القيادية عن طريق تفويض في السلطة والصلاحيات على العاملين تتصل بطبيعة وظائفهم ، حيث يعد التفويض احد الأسباب الرئيسية لنجاحه في إدارة مهامه لأنه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية ، ويحول دون تركيز السلطة في يده ، وهذا من بين المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة (يحي، 2011 ،ص21) ، وعلى القائد إقناع العاملين للنظر إلى ما هو ابعد من مصالحهم الشخصية من اجل الصالح العام للمنظمة ، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق إشراكهم في وضع الأهداف المستقبلية للمنظمة وتساعدهم في الاعتماد على التفكير الإبداعي والمبادرة لتقديم حلول متعددة لانجاز الأهداف ، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام كما يسعى القائد الفعال تطوير أداء العاملين وتحسين مهارتهم بوضع برنامج تدريبي بشكل دوري ومستمر لتنمية قدراتهم وكفاءتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية ، وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

(**) استخدم فايول كلمة القيادة لبيبرزها كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية لإدراكه أهميتها ودورها في الإدارة ، ويفترض أن أنشطة القيادة هي التي تجعل المنظمة تعمل بشكل مناسب

انطلاقاً من هذه الحثيات فالقيادة تمثل محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث العاملين على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية ، وبأقل جهد ممكن من توافر قدر كبير من رضا العمال وقدر كبير من الفعالية من خلال ما يقوم به القائد من عملية توجيه وتنسيق والتنظيم ، وضع الأهداف واتخاذ القرارات ، لذا فهي تمثل لبنة أساسية في حياة المنظمات ونجاحها واستمرارها ، وفي ذلك تأكيد على دور القائد ومكانته المؤثرة على التنظيم الإداري ، ويمتد اثر القيادة إلى خلق العادات وتقاليد بين العاملين تتلاءم مع أهداف المنظمة .

ثالثا : محددات بناء الدعم التنظيمي الفعال

حددنا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات تعتبر محددات للدعم التنظيمي والتي نستطيع من خلالها إدراكه ومن هذه المتغيرات.



شكل رقم (2) : يوضح محددات الدعم التنظيمي

مصدر: إعداد الطالب

1- العدالة التنظيمية: Organizational justice

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين : احدهما عدالة التوزيع distributive justice وتشير إلى المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، والأخرى عدالة الإجراءات procedural justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، ويضيف البعض نوعا ثالثا يسمى عدالة التعاملات Interactional justice ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى انه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعور بالرضا الوظيفي .

وقد أثبتت الدراسات أيضا تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيها في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد ، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل كما خلصت تلك الدراسات إلى أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية إلا أن ذلك يعد إنفاقا استثماريا مردوده مضمون مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل .

إن درجة أدراك للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة أفراد العاملين ، ومن ثم درجة إدراك للدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى .

ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم ،إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بان زيادة جهوده في العمل للانجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها ماديا ومعنويا من قبل المنظمة (عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ،2008، ص287) .

2- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين : Leaderchipsupport

تعددت الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية ، ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد الذي يشعر به الفرد من رئيسه بالمنظمة ، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية ، وعدالة وتقدير مساهماتهم (علياء حسين علاء الدين نوح ،2016،ص217) .

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى ان الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الايجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس

فبيادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لانجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم. (احمد ديب محمد ماضي ، 2014 ، ص19).

ويشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة واحترام والتأييد التي يدركها العامل من رئيسه الحالي في المنظمة ، ويستند هذا المفهوم إلى النظرية Patch gooltreory والتي ترى أن الدعم القيادي يمد العاملين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مداخلاتهم ويقدرها .

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوس بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية ، كما أن هناك علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو بما يؤثر على الأداء التنظيمي أن هناك عددا من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه فيما يلي :

* ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين .

* زيادة الشعور الايجابي للرضا وانتماء العاملين للتنظيم .

* زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي (المغربي ،

2008 ، ص289)

3-المشاركة في اتخاذ القرارات: Participation in decisionmaking

تعد عملية اتخاذ القرارات اكبر من أن ينفرد بها الرئيس وحده ، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد فالرئيس لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها ، ولهذا يجب على الرئيس أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك.

واشتراك الأفراد العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم ، وإنما أيضا يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالا متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية وتستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلى من مواردها البشرية عن طريق إتباع نظم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعاملها في المشاركة في اتخاذ القرارات ، ولقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي .

وان الدعم التنظيمي لا يتوقف على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية ، يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين :

- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة .

- إيمان الإدارة بان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة في القرارات أو السياسات حيث أثبتت الدراسات إن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما يؤدي أيضا إلى زيادة درجات الرضا عن العمل (محمد عبد التواب ، 2002 ، ص 290) .

4- دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين Selfesteem

يشير دعم وتأكيذ الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في ادوار متنوعة في المنظمة ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين ، ذلك أن تأكيذ الذات يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة ، بينما

يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة الذي ينتهي بمجرد الإنهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخلا المنظمة .

ولقد انتهت الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وخصائص الوظيفة وبشكل خاص يتعلق بدرجة الاستقلال الوظيفي وكذلك هناك علاقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة والأجر ، حيث اثبت كذلك الدراسات وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين متغيرات متعددة (تنوع المهارات ، الاستقلالية ، التغذية العكسية ، تحديد المهام ، أهمية الوظيفة ، الهيكل التنظيمي المتكامل) (المغربي ، 2008 ص291) .

ومن خلال هذا السياق يتضح لنا أيضا تأثير دور المنظمة في طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين هذا بجانب التأكيد على أهمية دور المنظمة في بناء وتأكيد الذات لدى العاملين حيث ثبت أن الأفراد يحققون ذاتهم واحتياجاتهم من خلال مواقعهم التنظيمية والمشاركة بادوار مختلفة ومتنوعة في هذا التنظيم .

رابعاً : واقع الدعم التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسة العمومية الجزائرية خلال مراحل تنظيمية مختلفة يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها بل زادت من حجم الأزمة في ظل التسيير المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هاته الفترات إذ لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي ، فتوالت على المؤسسة الجزائرية أساليب تسييرية بدا من التسيير الذاتي ، حيث أن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير مسبق وإنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية سياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط ، وعن هذه التجربة يقول محمود عبد الفضل " كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة ومتغيرة ، فواقع الجزائر بعد الاستقلال فرضت هذه التجربة ، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها الاستعمار غداة الاستقلال " (سيف الاسلام شوية ، 1982، ص101) .

انطلاقاً من هذا فإن التسيير كانت عفويا وهذا نتيجة الحماس الوطني الذي شعر به الشعب الجزائري بعد الاستقلال والذي انعكس على أسلوب التسيير وإدارة المؤسسات التي تركها الاستعمار شاغرة من اليد العاملة المؤهلة والإطارات المسيرة ذات الكفاءة هذا وفي ظل الظروف التي كان يعيشها العمال الجزائري من تدني في مستويات المعيشة وانخفاض الأجور أدى إلى المطالبة برفع الأجور وتحسين ظروف العمل.

في خضم التسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية والذي نتج عنها بطء في الإجراءات وعدم الكفاءة في التنظيم وغياب الإطارات ذات الكفاءة وخبرة ونقص التسيير والتخطيط وانعدام الرقابة والنمط الإشرافي غير الفعال ، وهذا راجع إلى انعدام الموارد البشرية المؤهلة وكانعكاس للتسيير التلقائي الذي ميز هذه المرحلة ، حيث أصبح هذا الوضع مصدر للنزاعات والاضطرابات والفوضى ترتب عليه بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها بالإضافة إلى البيروقراطية والإدارة الذاتية والمركزية كلها عراقيل ميزت مسيرة المؤسسة الجزائرية في مرحلة التسيير الذاتي

وفي هذا السياق فقد ربط العديد من المنظرين أزمة المؤسسات الجزائرية العمومية بالنمط الإشرافي الذي لم يراعي تحقيق الأهداف الإشرافية وفق المعايير الموضوعية المحدد للممارسات الإشرافية فالمشرف الجزائري في الأصل عامل بسيط لم يتلقى تكوين خاص لممارسة هذه العملية نتيجة الإرث الاجتماعي في فترة ما قبل وبعد الاستقلال والذي عمل على ترسيخ ذهنية تسييرية بعيدة عن متطلبات

العقلانية الرشيدة كما أن الأسلوب المركزي الذي اتسمت به المؤسسة الجزائرية في مسيرتها جعل من المشرف بعيدا عن اتخاذ القرار ، وهو ما بين تخطب المؤسسات الجزائرية العمومية في هذه الفترة في مشكلات تنظيمية نتيجة فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير الأمر الذي دفع إلى تولي أشخاص غير مؤهلين لوظائف التسيير والإشراف ، لهذا اتجه هذا الأخير نحو التسلط والاستبداد في إطار البحوث التي أجريت عن مرحلة التسيير الذاتي (قجة رضا ، 2008 ، ص123).

كما كان توظيف العمال اعتباطيا أي التوظيف من أجل تلبية الحاجة الاجتماعية للفاعل الجزائري .

انت مرحلة التسيير الاشتراكي بقانون وميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 (*).

الذي وجه نقدا إلى المتمتعين بالسلطة الواسعة في مرحلة التسيير الذاتي بسبب الإحباط الذي عرفه العمال إثناء تلك المرحلة من تدني في الأجور وعدم وجود قوانين واضحة لتسيير الطبقة العاملة .

ويعتبر التسيير الاشتراكي وسيلة أو سياسة ذو وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة وتحقيق أكبر قدر من التشغيل وتحسين ظروف العمل وتكوين عمال من أجل رفع الإنتاج ومسايرة التطورات التي حدثت في المصنع من إدخال آلات جديدة ، وبدخول التكنولوجيا إلى المصانع الجزائرية أدى بالمسيرين إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير تكوين لهم .

ولقد جاء في دستور 1976 أهمية العنصر البشري والذي يعتبر القوة الحية في كل مشروع تنموي إلا أن هذه القوة تفقد فاعليتها إذ لم تكن مدربة ومزودة بالمهارات والمعرفة ، فالقوة البشرية الجاهلة عبء على الإنتاج وليست قوة له ، ولقد دلت التجارب والأبحاث في ميدان العمل أن عملية الترقية تتوقف على اكتساب مهارات عن طريق التكوين والتدريب في مكان العمل فالتحاق بمنصب العمل يتم طبقا لمبدأ كل حسب خبرته ومؤهلاته وان التطور المهني لأي عامل يتوقف على الكفاءات والقدرات التي يبديها أثناء تأديته لعمله ، في هذا السياق تؤكد المادة 192 من القانون العام للعامل بان الترقية المهنية تتم عن طريقا الخبرة ولا تكتسب الخبرة المهنية بالاقدمية فحسب ، بل أيضا بالتكوين المهني للعامل ويتم هذا أما في منصب العمل أو بالتعليم المناسب ، ففي فترة السبعينات وجدت عدة نزاعات وإضرابات للعمال بسبب العمل وتأخر دفع الأجور وأمور تتعلق بالترقية ، فرغم أن فترة السبعينات هي فترة إنمائية شهدت تحولات ضخمة في المؤسسة الجزائرية من توظيف وتحسين ظروف العمل لكن عرفت عدة نزاعات

(*) كما رسخ ميثاق مبدأ أن المؤسسة الاشتراكية لا تصادر نتيجة الجهود العمال من أجل زيادة الربح وإنما تهدف إلى تغيير علاقات الإنتاج ورفع شعار العامل كمسير ومنهج وإزالة مظاهر الديمقراطية والتكنوقراطية في القاعدة (سيف الإسلام شوية ، 2006، ص72)

وإضرابات لعدة أسباب منها التدني في الأجور وتأخير دفعها وتسريح العمال وظروف العمل السيئة ، وبهذا فقد اثبت الواقع فشل هذا التنظيم لأن المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القرارات والتي نص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي من جهة ومن جهة أخرى رغم مراكز التكوين الكثيرة التي قامت بانجازه الحكومة حوالي 50% مركزا أنجزت منها تسعة مراكز من أصل ثمانية عشرة مركز وهذا من اجل رفع مردودية التوظيف إلا أن هذا الأخير طغى عليه أسلوب العلاقات الشخصية وعلاقات المحاباة التي تربط المسؤولين المكلفون بتسيير المؤسسة (عبد اللطيف بن اشنهو ، 1982، ص507).

في نهاية السبعينات أصبحت المؤسسة الجزائرية غير قادرة على المحافظة على النظام التسييري الناجح وأصبح تسيير بيروقراطي بحت والذي توجب من خلاله البحث عن حلول هذه التناقضات الاقتصادية الاجتماعية فسعت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة للتسيير ، سياسة إعادة الهيكلة التي أدت إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة ويسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي ، وحاولت الدولة بذلك خلق مناصب شغل للأفراد ، مع انهيار سعر البترول والذي كان يغطي عجز المؤسسات أصبحت سياسة إعادة الهيكلة مطالبة بتوفير إطارات ضرورية لتسيير المؤسسات الوطنية نظرا لنقص الإطارات المديرة على التسيير ، وهذا لان نسبة برامج التسيير على المستوى الوطني اقل بكثير من نسبة نمو المؤسسة الجزائرية ويرجع هذا السوء التسيير ونقص الموارد المالية وإفلاس بعض المؤسسات ، أما بالنسبة لترقية العاملين فهي قليلة جدا ويرجع هذا إلى تسلط المسؤولين وجهلهم بالقانون (سيف الإسلام شوية ، ص86-87)

فالنمط الاستبدادي البيروقراطي الذي ميز هذه المرحلة إضافة إلى عدم وضوح الأهداف وعدم إعطاء المشرفين السلطة التفويضية لأداء عملهم ونقص المعلومات والتوجيهات الإدارية كلها أسباب انعكس بالسلب على التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية .

في خضم كل هذه العراقيل التي أدت إلى فشل هذه المرحلة الإصلاحية اتجهت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة وهي سياسة استقلالية المؤسسات (**) وفي سنة 1990 شرعت بعض المؤسسات في تحديد أهدافها.

(**) يقوم هذا نظام الاستقلالية على هدف رئيسي مؤداه تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص او على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبالتالي ضمان تحكمها ضمن قواعد التسيير (يوسف سعدون ، بدون سنة نشر ، ص311)

وتسيير أشغالها مباشرة انطلاقا من مواردها المصرفية الموضوعة تحت إدارتها وعلى هذا الأساس كان على المؤسسة الوطنية في اتجاه اللامركزية أوسع تعتمد على الأهداف التالية (سيف الإسلام شوية ، 2006 ص90)

مسؤولية المؤسسة في مجال الترقية والمساواة في تحديد الأجور بحيث يتم إدراجها من طرف المؤسسات و إخضاعها أحيانا للتفاوض إذا تعلق الأمر بفئة ذات كفاءة عالية تخدم مصالح المؤسسة .

الانضباط وإشكال علاقات العمل ومسؤولية المؤسسة في تحديد ساعات العمل تواريخ العطل إضافة إلى منح فرص التفويض للقضاء على المركزية التي تحتكر جميع الصلاحيات وإعطاء حرية لقاعدة لتحديد خطتها والهدف من ذلك هو التوظيف الأفضل للأفراد والاستفادة منهم بأكبر قدر لتحقيق مرودية عالية للمؤسسة وتشجيع الخبرات وتحسين سير الإنتاج والإنتاجية .

وبهذا فالاستقلالية تخول للمؤسسة انجاز القرارات دون الرجوع إلى أي الجهة ، كما أعطت مرحلة الاستقلالية للمؤسسة دفعا جديدا للنهوض من انزلاقات و الاختلالات التي أصابتها خلال مراحل التسييرية السابقة و في خصم هذا فان الخلل الأساسي الموجود في الإدارة الجزائرية يرجع أساسا إلى عدم الوجود تطابق بين سرعة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تشهدها الساحة في الجزائر ، و التغيرات البطيئة بل الجمود في إدخال الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات و التسيير ككل على مستوى الإدارات العمومية للاندماج ايجابيا في الاقتصاد العالمي ، رغم الإمكانيات التي تتوفر لدى الدولة ، إضافة إلى بطء اتخاذ القرارات و عدم فعالية أدائها و بالتالي ثقل حركة النظام الإداري ، و لعل من عوارض سوء التنظيم القرارات الإدارية البطيئة و كثرة القرارات الخاطئة و انعدام التنسيق بين المستويات و الوحدات الوظيفية المختلفة و العجز عن الاستفادة من الفرص المتاحة.



الفصل

الثالث

تمكين العاملين





الفصل

الرابع

الدعم التنظيمي

في ظل أبعاد

تمكين العاملين



أولاً : التحديدات المفاهيمية لتمكين العاملين

لقد كانت ولا تزال التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهرى في الفكر الإدارى النظرى والاتجاه التطبيقى للمنظمة ، فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين فى الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف المباشر فى الأمور التى تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة ، وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة وفى هذا السياق ظهر مدخل تمكين العاملين Employee Empouvement ذات صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائد والمتعلقة بتنمية الجانب الإنسانى داخل المنظمة (*) .

من خلال تحرير العامل من القيود الوظيفية التقليدية ، وخصوصاً تلك التى تحد من حرية التصرف وهو الأمر يعود للمنظمة نفسها وإدارتها ، فإذا كانت إدارة المنظمة تشجع عملية تمكين العامل ، فینجم عليها تهيئة الظروف التى تسمح للأفراد بممارسة كفاءتهم وقدراتهم فى الرقابة على عملهم مما يقوى لهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى .

وفى الطرف الأخرى من عملية التمكين هو الفرد نفسه فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح عاملاً ممكناً فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل وذلك لأن الاستقلالية هى حالة ذهنية وسياق إدراكى لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الفرد من الخارج ، فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المنظمة على هذا التبنى ، تتوفر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التى تساعده فى عملية اتخاذ القرار (ملحم ، 2006 ، ص6)

وبهذا يمكن تصور عملية تمكين على شكل معادلة تشمل إدارة المنظمة و العامل .

(*) التمكين لغة هو التقوية أو التعزيز ، ويعد من الموضوعات التى ظهرت فى أواخر الثمانيات ولاقت اهتمام كبير من خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ، وهذا المفهوم يقوم على فلسفة جديدة قواها الا يكون تركيز المسؤول على التنظيمات المناقسة ، وإنما على العاملين لديه فى المقام الأول .



شكل رقم (03) يوضح عملية تمكين العاملين

مصدر: إعداد الطالبة

كما أكد ملحم يحي أن التمكين هو اعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم ، وهذا الأمر يمتلكه الفرد يتوافر لديه من الإرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي (ملحم ، 2006 ، ص19).

في هذه دلالة المفاهيمية يمكن القول هناك فرق شاسع بين من يمتلك إرادة ومن لا يمتلكها ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها ، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها فإذا جردنا الفرد في أي سياق اجتماعي تنظيمي من هذه المقومات فسيكون هذا تكريس للامبالاة و اللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية والاستقلالية ، والشعور بالفقدان أي معنى للوظيفة ، وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف ، هذه النتائج لا تبدو محببة للعامل فحسب ولكنها نتائج عكسية على المنظمة التي تمارس في هذه الحالة جهدا اكبر في الرقابة والتأكيد والمتابعة بدلا من الثقة التي تعطي مجالاً للإدارة والمسؤولية ليقوم بأشياء أكثر أهمية من مراقبة العمال والتأكيد من أنهم يعملون .

وهذا ما يتماشى وتعريف أفندي بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها ، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (عطية حسين أفندي ، 2003 ، ص11) ، فحين يعرفه العديلي هو عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم الأفضل ما لديهم في مجال المشاركة

بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية الوظيفية للنمو والتطور والإبداع (عماد علي المهيرات ، 2010 ، ص22) .

على رغم من اختلاف في دلالات المفاهيمية لتمكين العاملين ، إلا أن لها سمات مشتركة حيث أن جلها تركز على خلق مناخ تنظيمي ملائم لتمكين ، يضمن رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتوافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مع بذل جهد لتحقيقها .

في خضم المنطلقات السابقة تنظر الدراسة لتمكين العاملين على أنها مجموعة من الإجراءات والتطبيقات التي تهدف إلى اقتسام السلطة والمراقبة مع العاملين ، ويظهر ذلك جليا عندما يهدف المسؤول من خلال تصرفاته إلى إعطاء العامل قدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية في العمل لإكسابهم الخبرة والمهارة التي يحتاجونها للترقية والنمو المهني ، وتشجيعهم على السلوك الإبداعي والتفكير البناء والهادف في أداء مهامهم وهذا ما يحفز العامل ذاتيا ويشجعه على العمل بفعالية .

ثانيا : المقاربة النظرية لتمكين العاملين

ظهرت عدة دراسات تبدو في واقعها ثروة حقيقية في محاولتها معرفة أبعاد التنظيم التي تضمن اندماج الفرد في وظيفته ، من خلال معالجة المشاكل التي يعاني منها العامل داخل التنظيم .

وسبب هذه المشاكل يعود جزء كبير منها إلى المنظمة من خلال سلطتها وممارستها في تعاملها مع العمال ، وتنعكس هذه المشاكل في أداء العمل بشكل سلبي وتترجم من خلال عدم ايجابيته اتجاه الوظيفة ، التغيب او الانعزالية وعدم المشاركة في القرارات التنظيمية .

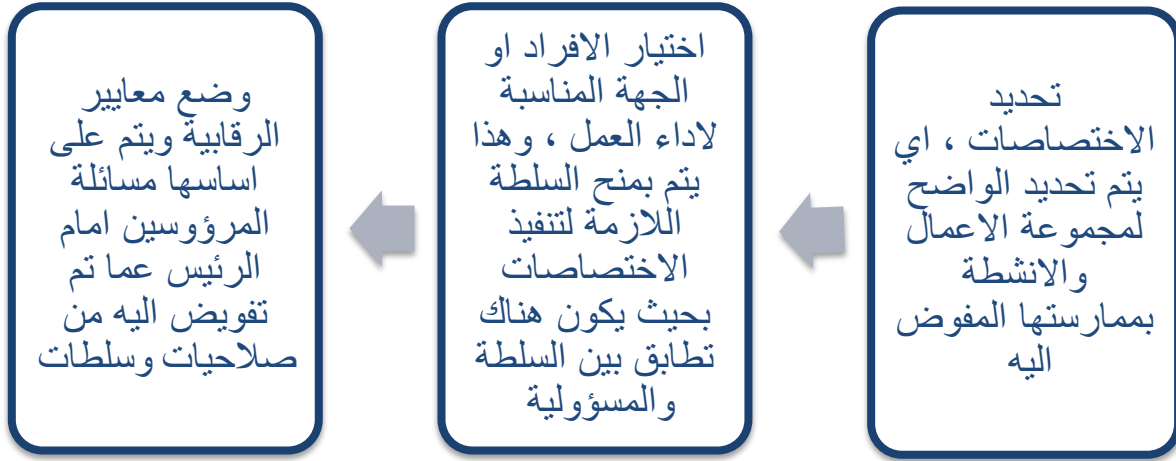
ومن خلال هذه المنطلقات ظهرت نظريات أسست لدور العامل في المنظمة ، وقدمت إسهاماتها للعمال وحاجياتهم التي تتجاوز الحاجات المادية إلى حاجات ومطالب إنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العامل ومنحه حرية اكبر في العمل (احمد يوسف عريقات بدون سنة نشر ، ص29).

I - منطلقات سيلزنيك تفويض السلطة

من بين ابرز مبادئ التنظيم ومكوناته يظهر لنا جليا مبدأ تفويض السلطة كعملية مرتبطة تقريبا بمعظم العمليات الإدارية الأخرى التي تجري داخل المنظمة ، ويمكن القول أن التفويض يعتبر كأسلوب من الأساليب الحديثة التي تعمل على تدعيم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الأفراد وتحفيزهم على تحمل المسؤولية في العمل وبذل أقصى الجهود الممكنة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية (*) ، (قريوتي ، 2006 ، ص88) .

وبالتالي تزود المؤسسة نفسها بمراد البشرية ذات نوعية مميزة يمكنها تولي مناصب أعلى بحكم اكتسابها للمهارة والخبرة والكفاءة في اتخاذ القرارات المتعددة من خلال حل المشاكل الروتينية اليومية التي تواجه التنظيم مما يخفف على المدراء أعباء وتراكمات العمل الكثيرة ويتيح لهم الفرصة للاهتمام بالقضايا أكثر أهمية ، فكلما تعددت المستويات التنظيمية زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بالسلطة تدرج السلطات ، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة لا بد لها من عمليات أو خطوات .

(*) يوضح قريوتي أنها عملية او مرحلة وسطية بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤسين لينوبو عنه في بعض الأعمال ويبقى مسؤول عنها أمام الجهات العليا .



الشكل رقم (04) : يوضح خطوات عملية التفويض

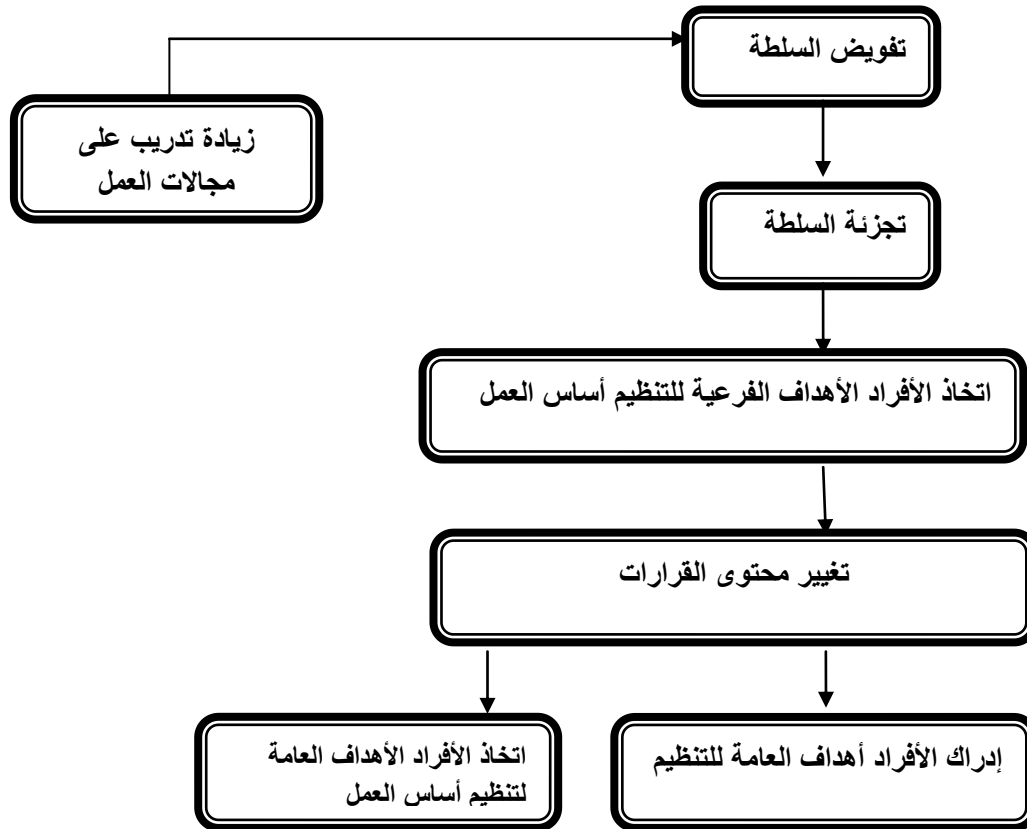
مصدر : إعداد الطالبة

ويفترض سيلزنيك أن المشكلة البيروقراطية تتعلق بالحاجة لتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها ، وهذه الحاجة تعد بمثابة استجابة لحاجة الرقابة داخل التنظيم لتحقيق فعالية التنظيمية (**).

يؤكد سيلزنيك على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم ذلك أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة في الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية تفويض السلطة تتزايد و ينجم على عملية التفويض جملة من النتائج المباشرة كزيادة في فرص التدريب ، حيث أن الأفراد يتدربون على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة نتيجة لتعدد الأنشطة في المؤسسة وكبر حجمها والضبط الصارم التي تمارسه ، فالمؤسسة تحتاج إلى ميكانيزم تفويض السلطة حتى تمارس عملية الرقابة على مختلف الأنشطة فالضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم يفترض بالضرورة تفويضها دائما للسلطة ومعالجتها وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى السرعة في اتخاذ القرار وعدم تعطيل المصالح ، ويستنتج سيلزنيك على أن الزيادة أو نقصان في تحقيق الأهداف التنظيمي يؤدي إلى زيادة في التفويض (***)، (محمد بن عبد الله عثمان ، 2003، ص40).

(**) يرى سيلزنيك ان تفويض السلطة هي نوع من تسهيل الرقابة من اجل تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء
 (***) يرى ماكريغور ان العمال تتوفر لديهم القدرة الإبداعية والرغبة في تحمل المسؤولية و يحب العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف

أما النتائج غير مقصودة ان علية تفويض السلطة تؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام وبالتالي يزيد من اقليمية الاهتمامات حيث تطغى المصلحة المباشرة للوحدة او الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل ، إذا أن كثير من رغبات الشخصية للأفراد كالترقىة والترقية ، ترتبط بنجاح وكفاءة الوحدة المباشرة أكثر من ارتباطها بنجاح التنظيم ككل ، وان التفويض وما ينتج عنه ، زيادة في التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات محددة ، والاهتمام بالمصالح والمشاكل المباشرة للجزء هي عوامل تؤدي إلى زيادة ووضوح التفرقة بين أهداف الأجزاء التنظيمي وأهداف التنظيم ككل ، مما قد يترتب عنه ظهور صراع بين الأهداف الوحدات أو الأجزاء المختلفة ويصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم تركز على اعتبارات إستراتيجية خاصة لكل وحدة ، وهنا يتجلى الابتعاد عن الأهداف العامة للتنظيم (رعد حسن صرف ، 2004 ، ص53) ، وبالانتساع الهوة بين أهداف الفرعية والأهداف العامة للتنظيم ، يستنتج ليركت ضرورة استخدام عملية تفويض السلطة على نطاق واسع مما قد يساهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة لدى الأفراد العاملين ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مطابقة الأهداف بين الوحدات الفرعية للتنظيم وأهداف المنظمة ككل .



شكل رقم (05): يوضح عملية تفويض السلطة عند سيلزتك

II - منطلقات فيبر والكفاءة الفكرية

يرى بعض الباحثين أن تنمية الكفاءة للأفراد ليست تقنية جديدة كالتي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على المؤهلات مفيدة وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية ، لزيادة كفاءات الأفراد واكتشاف إمكانيات نموها ، في هذا الصدد يرى فيبر أنه من أجل تنمية وتطوير الكفاءة الفكرية للعاملين داخل التنظيم لابد من تعزيز هذا الدور بمجموعة من المتطلبات التي تكون ملازمة لسلوك العامل حتى يستطيع أن يرتقي بنفسه وبوظيفته ومنظّمته ككل .

حتى يتم تكوين مورد بشري يتمتع بمهارة وكفاءة فكرية ، وهذا ما حاول كرتشفيلد توضيحه من خلال قوله أن الصفات التي تميز الأفراد المبدعين والمبتكرين من جميع النواحي بشخصياتهم فهم يكونوا أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية ، كما أن ادراكاتهم ومعارفهم تتميز بتفرد والأصالة أما عند ما يتناولون المشكلات فهم يميلون إلى استخدام الحدس كما أنهم يكون حاسمين متفحّين للإدراك ويفضلون التركيب على البساطة ، وأنهم قادرين على الإقناع وتحريك مصادر النشاط بسهولة وكفاءة (رعد الصرف ، 2004 ، ص83).

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءة مرتبطة بتطبيق التكامل الأفقي والعمودي حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف الأنشطة بتسيير المورد البشري فيما بينها والكفاءات هناك تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة المورد البشري تتمركز حول الكفاءة داخل التنظيم (حساني حسين ، 2012 ، ص9).

وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص التي وضعها فيبر تحمل في طياتها جوانب إيجابية تضمن الفعالية خاصة فيما تعلق بتقسيم العمل بطريقة محدودة وواضحة بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية والكفاءة المهنية (سلمية بوخنان ، 2008 ، ص30).

وهذا ما يضمن الوصول للأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم من خلال وضع دورات تكوينية بصفة مستمرة خاصة فيما يتعلق بنقل الموظف من وظيفة إلى أخرى هذا يتطلب تكثيف من برامج التدريب تساعد العامل على تحكّم في متطلبات الوظيفة بكفاءة وفعالية .

ويعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوداتهم ، وليس هذا ، فحسب ، بل تلعب المكافأة دوراً هاماً ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية

الكفاءات بل حتى في أنها تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة .

وإضافة إلى هذا أن تنمية كفاءات الأفراد تتعلق بتخطيط المسار المهني حيث تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد ، وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال ، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطوير .

كما أن تخطيط مسار المهني للعامل يعبر جزء متكامل من التنبؤ بالمناصب والكفاءات فهو يساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجات وطموحات افرادها، حيث تساهم في إعطاء معلومات خاصة بمسار العامل المهني والتي عن طريقها تتمكن الإدارة من وضع خططها لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة . (يحي ملحم ، 2006 ، ص 31).

وما يمكن أن نشير إليه بعد تعرض لبعض المنطلقات فيما يخص بعد الكفاءة الفكرية يتضح لنا درجة الاهتمام نظرية فيبير لضرورة وجود كفاءة وخبرة داخل المؤسسة و تشجيع هذه الأخير لهذه الخاصية لما لها من أهمية في تهمين الفعالية والعمل بجدية والإتقان لتحقيق الرضا لكنتا الطرفين (المسؤول ، العامل) وهذا ما يضمن الاستقرار داخل المؤسسة ، وما يؤكد لنا هذا الاستنتاج هو المتغيرات التنظيمية التي وضعها فيبير فيما يخص التخصص والكفاءة الفكرية والخبرة كشرط أساسية لشغل منصب عمل ، وكأسس فعالة لتضمين تحقيق أهداف المؤسسة .

III- منطلقات وليام اوتشي والتحفيز الذاتي

ينظر للإدارة الفعالة على انها توجه كافة الموارد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة وغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة العاملين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة ، وان تستثمر في موردها البشري ، فمن خلاله تستطيع المنظمات تغلب على معظم مشكلاتها بالإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة وإشباع المناخ التنظيمي ابتكار وإبداع وعدم إهمال التحفيز (صلاح عبد الباقي ، 1988 ، ص374) .

وقام وليام تطوير منظور آخر للتحفيز ، حيث يرى أن الإدارة الجيدة هي التي تحوي وتحضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة ، ويؤكد وليام ضرورة إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات .

وتستند فلسفة إشراك العاملين في الإدارة إلى عدة أسباب من بينها الاستفادة من أفكار العاملين في رسم الخطط وسياسات المؤسسة ، تحقيق الديمقراطية الإدارية وتقديم الخدمات بما يتفق وحاجات ورغبات العاملين ، إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين، قبل اتخاذ القرارات التي تهمهم ، بالإضافة إلى اعتراف بأهميتهم وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به (خبضركاظم محمود 2010 ، ص43)

كما أن هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات أعطى أكثر موضوعية وفعالية من القرارات الانفرادية أو القرارات التي تعمل بمبدأ المركزية والسلطة هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية ومخاطر العمل معا .

كما أشار وليام ضرورة أن تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية حيث أن العامل يراقب نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية أي رقابة المباشرة من قبل الرؤساء ، هذا النمط يعكس ثقة الرؤساء بمرؤوسيهام اي زيادة ثقة العامل بنفسه ، كما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وأدائهم (محمد روازقي ، 2008 ، ص08).

وكذا تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها مما يزيد من إخلاصهم لأهداف المنظمة ، الأمر الذي سيجعل منهم مساهمين بشكل أكثر من الإنتاج العام ، فتطوير إحساس الملكية المؤسسة سيلتزم ذلك ان يشعر الأفراد بأنهم جزء من العمل وطرف يحسب حسابه في اتخاذ القرارات ، لذا على المؤسسة ان تتبنى الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات (سعد بن مرزوق العتيبي ، 2004 ، ص29).

من خلال هذا السياق على المؤسسة أن لا تعتمد على تحفيز العاملين بحوافز خارجية فقط بل تحفيزهم داخليا ، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين ، كالفخر بالانتماء للمنظمة

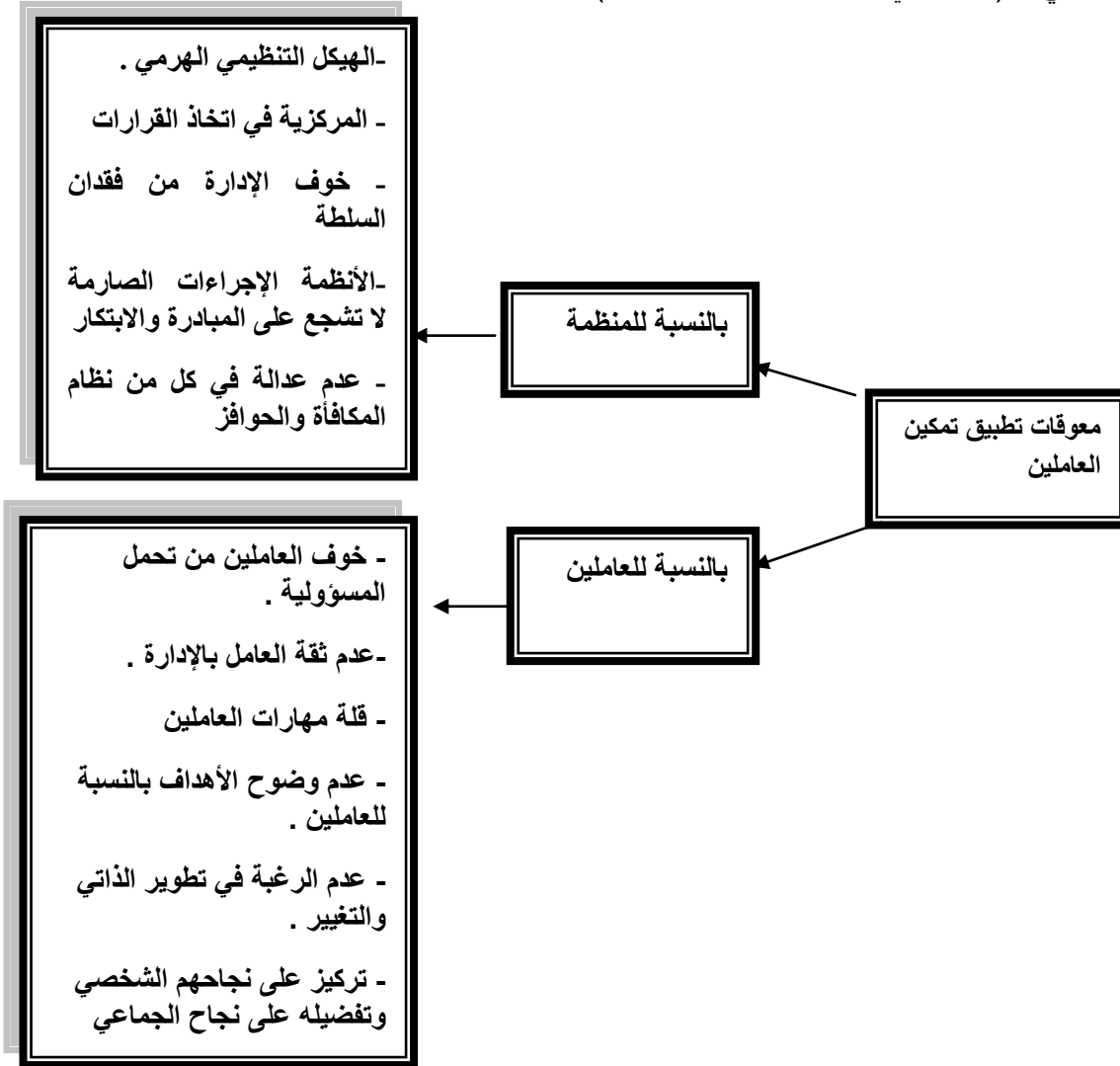
والاعتزاز بممارسة العمل فيها ، وكذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال وتحفيزهم على الابتكار لمساعدة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة التنافسية .

إن خلق جو ملائم في المؤسسة يشجع العمل الجماعي ويوفر خطوط الاتصال فعالة على جميع الاتجاهات ، بالإضافة إلى إشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير لقياس قوة أدائهم يزيد من التحفيز الذاتي فينعكس على الأداء .

ثالثا - معوقات تطبيق تمكين في المنظمات

عند التطرق إلى تطبيق تمكين في المنظمات يكون من المفيد ان نحصص خصائص المنظمات أولا والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث ان نجاح او فشل برنامج تمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية إلى قد تساعد أحيانا او تعيق أحيانا أخرى للوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات مايلي : (عماد علي المهيزات : 2010 ، ص45) .



شكل رقم (06) : يوضح معوقات تطبيق تمكين العاملين

المصدر : اعداد الطالب

رابعا : واقع تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية

ثمنت عدم فعالية وعقلانية البنية التنظيمية في ضوء التجربة الجزائرية المنطلق الكامن وراء محاولات عدة ، أخذت على عاتقها منحى سوسيو اقتصادي افتقرت فتباينت آلياتها البحثية لتقنن إرهابات بيروقراطية سلبية كبلت الواقع التنظيمي طيلة ثلاثون سنة باليات مركزية عززت استياء في القاعدة وقضت على روح المبادرة والإبداع عبر مختلف مسارات المراحل التنظيمية التي سايرت الواقع المؤسسي قبل مرحلة الاستقلال والتي عدت قوالبها البنائية والوظيفية تشكل ثانيا متناقضة ستدمج في طبيعتها المرجعيات الايديولوجية ، اجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تفسر عدم عقلانية الانساق التسييرية (*) ، (بلوم اسمهان ، 2012 ، ص75)

إن تحليل مرحلة التسيير الذاتي (**) خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا ، فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم غير ان الواقع كشف عن خضوع مجلس العمال للسلطة المركزية وضعت حدود فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق.

أما المشكل الثاني فيعبر عن تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائه تدريجيا في وأواخر الستينات .

وعليه فإن انضمام العمال في وحدات الإنتاجية لم يكن القصد منه إشراك هؤلاء وتمكينهم لتسيير تلك الوحدات ، فقد كشفت الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة على ان العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة البيروقراطية تستند إلى ايدولوجية برجوازية ليست لها خبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل ، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال كما أدت تعدد هيئات التسيير الذاتي الصناعي (الجمعية العامة ، مجلس العمال ، لجنة التسيير ، المدير) إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة ، ففي هذا الصدد كتبت الباحثة جوليت تقول " لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات

(*) لقد كشفت الحقائق التاريخية لعام 1962 بان القوى الاجتماعية الي شاركت في الثورة لم تكن لها القدرة الكافية التي تمكنها من فرض سلطتها على الأفراد والجماعات والسيطرة على الأجهزة الدولة ، فبرغم من تأكيد قادة الثورة من خلال مؤتمر (طرابلس) على تطبيق الاشتراكية غير ان ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال ، حيث كانت تدخلت الدولة غير محددة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخرى .
(**) يعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون والتي تم تأمينها .

خارجية – الحزب ، الجيش -، ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجيهات العمال (يوسف سعدون ، بدون سنة نشر ، ص9)

وهكذا اتضح لنا بأن التناقضات التي ظهرت على مستوى تنظيمات العمل خلال هذه المرحلة كان سببها تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون السلطة الدولة ، وبقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي وبمرور الوقت ، فقد تمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصلحتهم ومن ثم تحولت هذه الهيئات من هيئات وضعت من اجل الدفاع عن مصالح العمال إلى هيئات معارضة لطموحاتهم ومصالحهم الاجتماعية المقررة .

لهذا كان لصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي هدف أساسي لإرساء وتقنين مشاركة الشغيلة في اتخاذ القرارات ، كمطلب تنظيمي فعال يدحض آليات الكلاسيكية الضيقة لمفهوم المشاركة ، لهذا جسدت بعض التحليلات أن التسيير الاشتراكي بمثابة تكتيك لإعادة توزيع السلطة السياسية والاقتصادية داخل المؤسسة (بلوم ، 2012 ، ص76) .

إضافة إلى هذا يهدف النظام الجديد إلى تغيير الرابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت مساندة من قبل ، أي انه يسعى إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت .

وهذا ما أكدته تحليلات " الرئيس هواري بومدين" عام 1937 انه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية ، فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة ، بل أن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقة الصحيح " (يوسف سعدون ، دون ذكر سنة النشر ، ص17) ، وعلى الرغم من ان قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى أن هدفه الأساسي هو العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسة إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا ، بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب خاصة بما يتعلق بتمكين العاملين ومن خلال تشجيعهم لمزيد من الكفاءة والمبادرة مما يحفزهم ذاتيا على العمل (**).

رغم أن الأطر النظرية حددت الهدف الأساسي لهذه المرحلة التنظيمية في العمل على إلغاء القيود البيروقراطية ودعم فكرة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات عن طريق فتح قنوات الاتصال

(**) أكد بن اشنهو (1982،ص29) أن هناك عاملين أساسيين ساعد على تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل هما: نظام المركزية ويشير أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطاتها بشكل سريع يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد ، مما أدى إلى ظهور استياء لدى جماعات العمل ، وانتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل الرشوة والمحسوبية وكسب غير مشروع وغيرها ، نظام الوصاية : ان المؤسسات كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة لها ، ومن ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من خلال الرجوع إلى المركز

كفيل بالقضاء على التناقضات التنظيمية السابقة ، إلا أن المعطيات الامبريقية والواقعية تكشف عن تناقضات عدة هيكلتها بعض المقومات التالية :

- إن الظروف السياسية لم تكن قد تهيأت لبعث تجربة ثانية لمشاركة الشغيلة في اتخاذ القرارات على انقاض تجربة التسيير الذاتي التي فشلت .

- إن الإدارة العمومية من حيث أساليبها وطابعها لازالت تعيش في ماضي الكولونيالي واديولوجياته وممارسته أفرزت أبعاد الفئات العمالية عن اتخاذ القرار لتنفرد به أقلية مسيطرة على الإدارة (بلوم ، 2012 ، ص77).

من خلال هذه الحثيات كانت المشاركة العمالية في الجزائر محدودة على المستويين النظري والتطبيقي ، لأنها كانت مشروطة بتنمية مهارة العمال في مسائل التسيير الإداري وتقنيته والتي لم يمكن لهم اكتسابها إلا على المستوى عملية الإنتاج .

إن الضبابية التي تكشف المفاهيم المعبرة عن المشاركة العمالية كانت مقصودة ويمكن إيعاز هذا إلى التطور العمدي في تطبيق المفاهيم بغية توفير المرونة الكافية لتطبيق نظام التسيير الاشتراكي (فوضيل دليو ، 2001 ، ص36) ، وبالرغم من تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات لسنوات إلا انه لم يقضي على السلبية والتوازن بين الإدارة والعمالة ولم يستطيع النهوض بالمؤسسات الجزائرية .

وبهذا أصبحت المؤسسة الجزائرية غير قادرة على المحافظة على النظام التسييري الناجح وأصبح التسيير بيروقراطي بحت ، والذي توجب من خلاله البحث عن الحلول لهذه التناقضات الاقتصادية والاجتماعية فسعت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة لتسيير ، سياسة إعادة الهيكلة التي أدت إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي ، وحاولت الدولة بذلك خلق مناصب شغل للأفراد خاصة مع انهيار سعر البترول والذي كان يغطي عجز المؤسسات ، أصبحت سياسة إعادة الهيكلة مطالبة بتوفير إطارات الضرورية لتسيير المؤسسات والوطنية ، نظرا لنقص الإطارات المديرة على التسيير ، (بن عنتر عبد الرحمان ، 2002 ، ص63).

ومضمون إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع وتسبب في عرقلة نشاط المؤسسة والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومن ثم فقد سطر مشروع إعادة الهيكلة لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية :

- تدعيم اللامركزية عبر مختل المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية
- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال كفاءات بشرية استعمالا عقلانيا .

- العمل على إقامة علاقات تكاملية سواء داخليا بين الإدارة والعمال او خارجيا بين المؤسسات التابعة لنظام واحد (يوسف سعدون ، بدون سنة نشر ، ص26) ،

زيادة على ذلك فان الهدف الأساسي لإعادة هيكلة على حد تعبير الجهات الحكومية هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيما قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والمؤسسة والجهة الوصية .

ان الحكم على مدى نجاح أو فشل هذه المرحلة لا يمكن أن تتم إلا من خلال معرفة النتائج التي حققتها ميدانيا ، والتي كشفت أن مرحلة إعادة الهيكلة شهدت توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها هذه الجماعات العمل عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلبية المؤسسات الصناعية الجزائرية .

لهذا جاءت مرحلة الاستقلالية (***) كمرحلة حتمية لانتشال المؤسسة الجزائرية من العراقيل وصعوبات التسيير التي كانت مكبلة بالقيود المركزية ، من خلال فصل بين الملكية والتسيير وإعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات في اتخاذ القرارات الاقتصادية ، فهذه العملية استهدفت منها إعادة الاعتبار لشخصية المؤسسة بعد ما كان ينظر إليها على أنها امتداد للمصالح المركزية هذا من جهة ومن جهة أخرى تلك الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعبائها وأصولها ، وضع استراتيجيات الخاصة (بلوم ، 2012 ، ص78)

وبهذا ، فالاستقلالية تخول المؤسسة انجاز القرارات دون الرجوع إلى اي جهة ، أعطت مرحلة الاستقلالية للمؤسسة دفعا جديدا للنهوض من انزلاقاتها واختلالاتها التي إصابتها خلال مراحل التسييرية السابقة ، وفي خضم هذا النمط التنظيمي تعمل المؤسسة مع صناديق المساهمة التي تعمل على مراقبة المؤسسات وتوجيهها لتصبح بعد ذلك مهمة الوصايا تقوم على مراقبة تسيير وتنفيذ هذه السياسة في المؤسسة وبهذا فان المراحل التنظيمية السابقة نجد أنها لم تهتم بالفئات الفاعلة بشكل كبير بقدر ما كانت تهتم أكثر بتحقيق الإنتاجية وكيفية النهوض بالمؤسسات ، لكن ما يلاحظ في مرحلة الاستقلالية مبدأ

(***) يقوم نظام الاستقلالية حسب ماورد في - ميثاق الوطني 1986 على هدف رئيسي مؤداه ، تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص ، او على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية الاجتماعية بصفة شاملة ، خاصة عن طريق الاحترام معايير الإنتاج والإنتاجية ، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير .

الاهتمام تدريجيا بتمكين العاملين من خلال إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى إعطاء بعض الصلاحيات للعاملين ذات خبرة ومهارة وتشجيعهم على المبادرة لتحقيق الفعالية التنظيمية .

أولا : فرق العمل والتحفيز الذاتي.

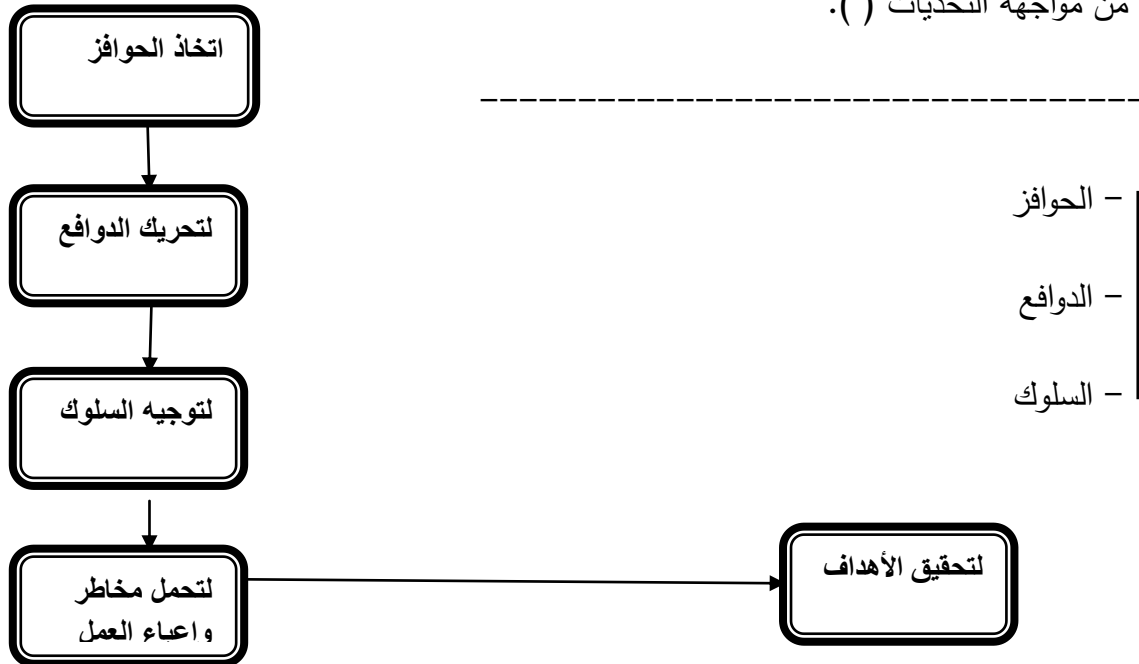
كلما زاد الإخلاص اتجاه المجموعة زاد الدافع بين الأعضاء لتحقيق أهداف المجموعة ، كلما زاد احتمال ان يحقق الفريق أهدافه .

ليكرت

الوضع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وما صاحبه من متغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية ، أدى لمزيد من الضغوط عليها ، لإجراء الكثير من التغيرات في أنظمتها وتجلي ذلك في تخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية الشديدة والفردية في اتخاذ القرارات والعمل ضمن فريق حيث يعد هذا الأخير إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها .

كما برزت أهميتها على اعتبار أن فرق العمل توفر المرونة التنظيمية التي تحتاج إليها حتى

تتمكن من مواجهة التحديات (*).



شكل رقم(07):يوضح دور التحفيز داخل المنظمة

I- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتضمين الالتزام بروح الفريق .

(* هذا ما أشار إليه شستر برنارد في دراسته حيث يعتبر ان أسلوب فرق العمل من الأساليب الضرورية والمهمة في أي تنظيم للدور الايجابي الذي تلعبه في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات وزيادة في فعالية القرارات ، لذا أصبحت فرق العمل الوحدة الجوهرية داخل التنظيمات نظرا لان المدراء لم يعد بإمكانهم التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي ، كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما يتطلب اللجوء إلى العمل كفريق (نواف الحربي ، 2010 ، ص10).

تسهل فرق العمل مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات عملية ، إذا أن أفضل اتجاهات هو الجهد المشترك للفريق حيث تنشأ هذه الفرق من خلال جهد تعاوني أو جماعي وأن نتائج الجهد الفردي لهذه الفرق في مستوى الأداء هو اكبر من مجموع المدخلات الفردية ، وتستخدم برامج المشاركة لاتخاذ قرار مشترك ، إذ أن المشاركة يمكن أن تعزز من معالجة الضعف في معنويات العاملين والانخفاض في الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك تضمن انجاز العمل بكفاءة والتزام الأعضاء بروح الفريق لتحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف التنظيم بصفة عامة .

حيث تعد المشاركة ضمن فريق وسيلة لتحسين الأداء وتجسيدا لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فهي تطوير لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم وبالتالي ينعكس ايجابيا نحو التزامهم اتجاه العمل وزيادة الإنتاجية (محمد روازقي ، 2008 ، ص25).

كما جاءت في دراسات التي تناولت موضوع فرق العمل أن تعاون بين أعضاء الفريق من حيث تبادل المعلومات والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات يعزز لديهم إبداع والمبادرة لبذل أقصى جهد لتحقيق الأداء الفعال والمرغوب فيه .

كما أكد وليام اوتشي من خلال نظريته أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ضمن فريق العمل يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف المؤسسة ويوفر نوعا من الرقابة الذاتية ، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية وبهذا نضمن التزام أعضاء بروح الفريق .

II- نظام التحفيز :

أصبح على منظماتنا في الوقت الحاضر ان تدرك ان تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل ، فمن الضروري أن تعلم بان الأجر ليس وحده ما يعمل من اجله الأفراد ، بل يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى ، نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

ولقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام في تحقيق الأداء الجيد وبالأخص ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتبرته أداة لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب العاملين وتدفعهم للعمل .

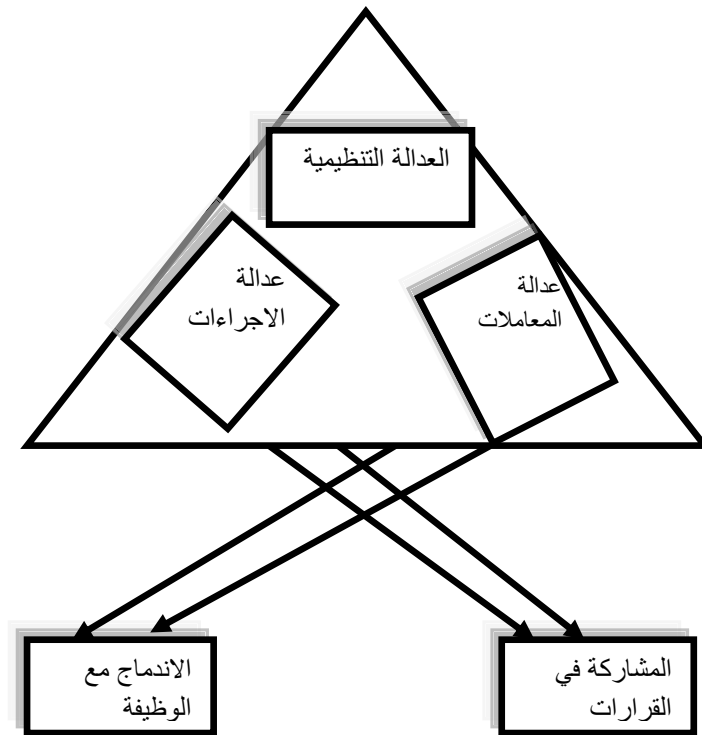
إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد أهداف من عملية التحفيز بينما التنظيم تظهر عملياته في اختيار أساليب وأسس منح التحفيز المناسب ، فاعلم التنظيمات اليوم تفضل التحفيز الجماعي لما له من ايجابية سواء على مستوى الفرد أو المنظمة (علاء خليل محمد ، 2007 ص 15)

حيث يعتبر وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهذا النوع من التحفيز ينمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهود لتعود الفائدة على الجميع من خلال هذا السياق التحليلي فنظام التحفيز له دور رئيسي في توفير بيئة عمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين ، أولهما تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكانياتهم للمنظمة والأخر يضمن تحفيزهم والتزامهم لتحمل أعباء ومخاطر العمل لتحقيق أهداف التنظيم .

ثانيا : العدالة التنظيمية وتضمنين تفويض السلطة

" حب العدالة لدى اغلب الناس ينبع من خوفهم من أن يقعوا ضحية الظلم "

من بين محددات الدعم التنظيمي، العدالة باعتبارها ظاهرة تنظيمية ، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية العناصر العملية الإدارية من قوة ، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء ، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض معدلات الأداء وتدني سلوكيات وانخفاض الرضا لدى العاملين ، وعلى النقيض فان ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم ، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (عادل محمد زايد، 2006 ، ص12).



شكل رقم (10) : يوضح العلاقة بين العدالة وتفويض السلطة .

المصدر : إعداد الطالبة

I-عدالة الإجراءات وتثمين المشاركة :

يقتضي نجاح المنظمة تحقيق التوافق والتكامل بين رؤية العاملين ورؤية الإدارة العليا بشأن الطريقة التي يحقق كل منهما أهدافه ، حيث تتحدد الرؤية بالنسبة للإدارة العليا في إمكانية تحقيق التميز والتفوق التنظيمي بمقارنة بالمنظمات المنافسة بما يؤدي إلى ازدهار الاقتصادي والرفاه الاجتماعي للعاملين بالمنظمة في حين تتمثل رؤية العاملين في ضمان الأمن والرفاه وهو إشارة إلى وجود الدعم التنظيمي

من ثم يكون الانسجام والتآلف هو الوسيلة المثلى لتحويل الرؤية إلى واقع وكل ذلك يتطلب توافر قدرات ومهارات ووسائل مناسبة للإنجاز المهام المرتبطة بكفاءة ، وتعتبر الكفاءة غاية التنظيم البيروقراطي ، ولذلك حشدت مجموعة متناسقة من المبادئ تضمن حال تطبيق كفاءة المنظمة من أهمها " مبدأ التعيين على أساس الجدارة " وتقسيم العمل على أساس التخصص ومبدأ الترقية على أساس الجدارة ، وذلك يؤدي إلى نتائج ايجابية تصب في أهداف المنظمة منها ارتفاع مستوى الأداء و تحسين نوعية المخرجات والجودة، وانخفاض تكلفة العمليات ، وتنمية قدرات الأفراد ورفع معنوياتهم وتحفيز الإبداع ، وبالتالي قد تكون الوسيلة في التعيين والترقية وتقييم الأداء نقيضا وهادما لمبدأ الكفاءة والتخصص ، إذا كانت على حساب الفئات الفاعلة ذات الكفاءة فعندما يوضع الفرد في الوظيفة يتمشى وقدراته ، مهارته ، كفاءته ، فان قدرته في العمل تجعل أداءه أفضل (عامر على حسين العطوي ، 2007 ، ص10)، الأمر الذي ينعكس على شعور الفئات الفاعلة بعدالة الإجراءات داخل الواقع التنظيمي وأيضا الدعم المقدم لهم كما يلاحظ في العدالة الإجرائية تشتمل على جانب هما :

***الجانب الأول :** هو الجانب الهيكلي والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء وتحديد الأجور ، (عادل محمد زايد ، 2006 ، ص23).

إذ أن تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة وإشعارهم بالمسؤولية بالإضافة إلى تعظيم العلاقة ودعم الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة ، كما يساعد على اكتشاف المشكلات الإدارية ، وضمانا للعدالة والموضوعية في التقييم تقرر معظم المنظمات أن يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية الأعلى في التنظيم ، وذلك لمراجعة التقارير التي وضعها الرئيس المباشر ، حيث يجب وضع سياسة موحدة للتقييم وبحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ولا بد أن يكون الموظفون على علم بهذه

المعايير وأوزانها النسبية ، وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم (صلاح الدين عبد الباقي ، 2000 ، ص372).

***الجانب الثاني :** هو الجانب الاجتماعي والذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات ، وهو التأكيد على أهمية مشاركتهم في صنع العدالة التنظيمية فبدلاً من أن يكون العامل متلقياً فقط للعدالة كما تتصورها الإدارة المنظمة ، فإن الفرد العامل يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة ، وبمعنى آخر أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة المنظمة والعاملين (عادل محمد زايد ، 2006 ، ص24).

II - عدالة المعاملات وتمكين الاستغراق الوظيفي

تتجح الإدارة أو تفشل على حسب طريقة تعاملها مع الفئات الفاعلية داخل المؤسسة وتسعى الإدارة والعمال إلى نفس الأهداف ، فكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة لأنه على ازدهارها يتوقف نجاح كل منهما ، حيث يطلب كلاهما المعاملة العادلة (للإدارة في معاملتها مع العمال والعمال في اتصالاتهم بالإدارة).

ولقد دلت الأبحاث العلمية أن العامل يصبح في أوج كفاءته عندما يشعر بأنه موضع الرعاية والاهتمام من جانب الإدارة ومن جانب رؤسائه ، لان هذا الشعور يحقق له الأمن بالإضافة يجعل العامل مندمجاً في أداء المهام المكلف بها من قبل المنظمة والتي تنعكس ايجابياً على إنتاجية الفرد والمحافظة على مصالح المنظمة وبذلك تكون المنظمة حققت غايتها من الدعم التنظيمي (احمد ديب ، 2014 ، ص17).

إن من مبادئ العدل التي اعتنتها قانون المساواة ، مبدأ المساواة في المعاملة حيث يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على تحقيق الثقة والصداقة من خلال إظهار قيم المنظمة المرغوبة وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الآخرين (مراد رمزي حرموش ، 2014 ، ص51) فإساءة معاملة العامل تدفعه للشعور بعدم العدالة وبالتالي السعي لترك العمل وربما التورط في الحوادث ، فطبقاً لنظرية المساواة (Adams،1963) فإنها تبين أن درجة الجهد الذي يستمر به الفرد في عمله يتوقف على إحساسه الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي إلي

يتواجد فيه ، ويقصد بالإطار الاجتماعي هنا زملاء العمل ، حيث تزداد حساسية الفرد اتجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس الكفاءات الوظيفية ، فعل المنظمة إتباع أساليب تعامل تنسم بالإنصاف والعدالة .

وفي هذا السياق يقتضي التنظيم السليم أن يشعروا العاملون بالاحترام وتقدير مستمر لجهودهم وان يترجم هذا الاحترام بالاستماع لهم ولآرائهم ومناقشتها معهم وان يكونوا أحرار وغير مهذبين وظيفيا بسبب تعبيرهم عن آرائهم ، إضافة اعتراف الآخرين بجهد الفرد ، وبنبغي أن يكون الاعتراف ماديا ومعنويا ولا يخفي على المثقف العربي أن هناك ظاهرة عربية يمكن تسميتها إعاقة الإبداع بجهود الآخرين يعني تصغيرا لهم رغم أن العكس هو الصحيح ، فالمدير الجيد هو المدير الذي يدرّب موظفين وزملاء مبدعين والعكس (محمد قاسم القريوتي ، 2008 ، ص419،418).

وفي مجال تعامل الموظف مع رؤسائه فيجب أن يتعامل معهم باحترام وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو من خلال الوساطة والمحسوبية إضافة إلى التعامل باحترام وصدق مع زملاء العمل والمحافظة على العلاقات السليمة والودية معهم دون تمييز ونشر الاتجاهات الايجابية بين الزملاء للمساعدة في إنقار أداء العمل وتحسين بيئته وتجزير ثقافة المؤسسة السليمة (بلال خلف السكارنة ، 2009 ، ص209)

فلا شك أن الاحترام المتبادل و العلاقات الودية غير الرسمية تعزز سلطة المدير ولا تضعفها كم يظن المديرون التقليديون ، كما أن من شان المناخ التنظيمي الذي تسود فيه العلاقات الطيبة ان يساهم ايجابيا في تحقيق الأهداف التنظيمية التي لا تتحقق إلا بوجود موظفين يتمتعون بروح معنوية عالية ولديهم شعور باحترام الذات مما يرسخ لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة والاندماج الكلي نحو الوظيفة والتي تترجم في المشاركة الفعالة والبناءة في تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها تقدم لموظفيها المعاملة الحسنة والاحترام والتقدير داخل البناء التنظيمي في إطار تكريس آليات الثقة بين الموظفين والإدارة .

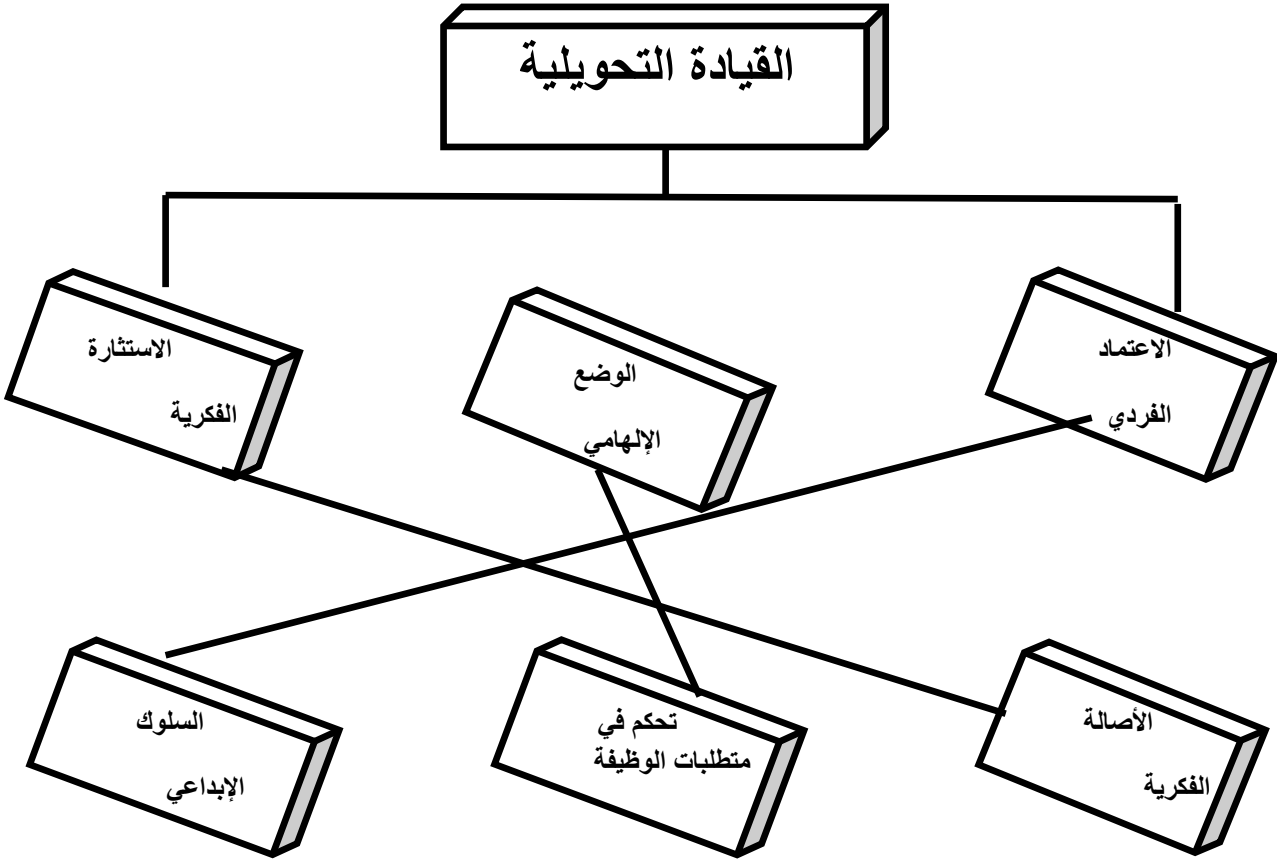
ثالثا : القيادة التحويلية وتثمين الكفاءة الفكرية للعامل .

المال كان وقود المجتمع الصناعي ، أما في المجتمع المعلومات فان المعرفة هي الوقود وهي السلطة ولقد ظهر هيكل تطبيقي جديد يميز بين من يملكون المعرفة ومن يجهلونهم وتستمد هذه الطبقة قوتها ليس من المال والأطيان بل من المعرفة

جون كينيث جال بریت

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها ، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاية وإخلاص ، وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة ، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها .

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها ، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي ، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لما تحسین أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية كونها تمثل احد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة ، إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة ، وبهذا تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب داخل المؤسسة .



شكل رقم (09): يوضح هذا الشكل الربط بين القيادة التحويلية بمؤشرات الاستشارة الفكرية ، والدفع الإلهام الاهتمام الفردي ببعد الكفاءة المهنية الفكرية بمؤشرات، الأصالة الفكرية ، تحكم في متطلبات الوظيفة السلوك الإبداعي .

المصدر ، اعداد الطالب

I- تعمل الاستشارة الفكرية تنمية الأصالة الفكرية :

قدرة القائد ورغبته في جعل العمال يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها .

فتعني الإثارة التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات أو استخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف ، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق وينمي الكفاءة لديهم (*).

(*) يؤكد براون ترون جور وان نمط القيادة التحويلي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع للعاملين من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد ، ويضيف كذلك ان الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير بيئة مناسبة لتشجيعه وإيجاد أفراد مبدعين ووسائل لازمة للتنمية والتطوير مطلب ضروري للعاملين بصفة خاصة والتنظيم بصفة عامة (محمد حامد العازمي ، 2006،ص10

وإثارة المرؤوسين بجعلهم أكثر وعياً وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم مما يعني ، أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيزهم على إيجاد حلول المشكلات المنظمة والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية ، والمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار الهادف والتفكير البناء وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول ، فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي (بلال خلف سكارنة ، 2010 ، ص360).

وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع الأفكار ، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات لبعض المشكلات الإدارية هذا يمثل مخاطبة إيجابية لسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ، فمشاركتهم تشعرهم بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لاشك فيه انه يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية " وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في البحث عن مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الاستفادة من قدرات المرؤوسين (محمد حامد العازمي ، 2006 ، ص65).

II- الدفع الإلهامي وتفعيل عملية تحكم في متطلبات الوظيفة .

إن القائد الذي يعتمد على الدفع الإلهامي لديه القدرة على دفع المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى ، فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون المرؤوسين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها ، فقد عرف الدفع الإلهام بأنه " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول " (عبد الله عبده محمد الفهيد ، 2009 ، ص45).

حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة وما يتوقعه من المرؤوسين الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور ، يعمل القادة التحويليين على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين

المرووسين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بينهم وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة تمكنهم من التحكم في متطلبات الوظيفة والإصرار على أداء مهام ذات معنى .

إن القادة التحويليين يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وأن مهام المنظمة المستقبلية ستتجزأ فالاهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طرق ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما يبث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ، ومن الضعف قوة ، ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله هذا ما يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية ، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم ، فالقائد الذي يدفع مرؤوسيه للعمل بروح الفريق الواحد ، هذا يوفر دفعا نفسيا هاما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات ، ويبدو أن قدرة القائد على إنكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات وأفكار تتسم بالجدية والأصالة(شهيناز فاضل احمد ، 2008 ، ص101) .

وجاءت في دراسة التي قام بها محمد الفهيدى حول أنماط السلوك القيادي أن القائد التحويلي داخل التنظيم يقدم توجيهات للمرؤوسين ويعمل على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجبهة ومنطقية ، والتفكير الجاد والعملية في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الايجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة والعمل على تطوير قدراتهم وكفائتهم الخاصة ، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية عملهم .

III-الاهتمام الفردي وتنمية السلوك الإبداعي .

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وأدراك الفروق الفردية بينهم و التعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور

تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفاء العلاقات الإنسانية وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا

المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع عامله وسلوكه الحسن في التعامل معهم ، وهذا يجعلهم يبادرون في تحقيق الأفضل للمؤسسة فمن مسؤوليات القائد خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل السياق التنظيمي فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ويرفع من روحهم المعنوية ، ومن ثقتهم بأنفسهم وكذلك بتفويض الصلاحيات وتمكينهم من ممارستها (محمد كريم حسين خلف ، 2010 ، ص66).

كما يعمل القائد التحويلي على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية للعاملين والعمل على تطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم والنقد البناء ، وهذه تعد كمؤشرات لتكريس السلوك الإبداعي والعمل بكفاءة إلى جانب تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي الاستغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف وتحويلها إلى فرصة تستغلها المنظمة ، وتأسيس روابط الصداقة والثناء على جهودهم وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير الإبداعي والمبادرة وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج ورفع الأداء العملي (حافظ عبد الكريم الغزالي ، 2012 ، ص57).



الفصل

الخامس

المقاربة المنهجية

للدراصة الميدانية



أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من الناحية المنهجية خطوة أساسية لأي بحث علمي بهدف الفهم المتعمق للواقع التنظيمي كمرحلة منهجية تكشف في خضم أبعادها " المكانية ، الزمنية ، البشرية " عن محكات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة .

I- المجال المكاني (*):

يمثل النطاق الجغرافي الذي تجرى فيه الدراسة ويحوي مجتمع البحث الذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج لهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء دراسة بمؤسسة ملبنة الحضنة حليب - المسيلة -

مؤسسة حضنة حليب هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL كانت تسمى سابقا " ملبنة الحضنة " لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط ، وبعد تخصصها في هذا المجال أصبحت تسمى "حضنة حليب " SARL HODNA LAIT

تم إنشاء المؤسسة في 1998/12/15 وبدأت نشاطها في 2000/05/15 برأس مالي قدر ب 6000000 دج ناتج عن شراكة بين أربعة أشخاص هم الأخوين ديلمي وشخصين آخرين من ولاية باتنة بالإضافة إلى قرض بنكي من القرض الشعبي الجزائري (50.%) موجه للاستثمار (طويل الأجل)

في 2001/10/15 قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها وبلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار جزائري ، وهذا المبلغ هو عبارة عن 100.%. أموال ذاتية وارتفع بذلك عدد العمال إلى 55 عامل وزادت الطاقة الإنتاجية وفي 2005/10/15 قامت بتوسيع ثاني مبلغ 90 مليون دينار جزائري وهو مقسم إلى أموال ذاتية وقروض بنكية للاستغلال .

ولإشارة تقع مؤسسة " حضنة حليب " في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بالمسيلة تبلغ مساحتها 32000 متر مربع ، 10000 متر مربع غير مبنية .

II- المجال الزمني :

(*ان اختيار الواقع التنظيمي ، مبررات منهجية تتبع من خصائص المنهج الوصفي الذي يولي لحجم عينة الدراسة دورا محوريا لممارسات البحثية ، وهذا ما وجدناه في هذا التنظيم في سياق اقتراب حجم مفردات البحث ، إضافة إلى تغطية هذا التنظيم مختلف أبعاد ومؤشرات الدراسة .

يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية الفترة الزمنية التي يستغلها في ترسيخ واقع الدعم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين وتماشيا مع خصائص المنهج الوصفي وما يقتضيه من دقة وموضوعية الطرح تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين ، فقد خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية ، بينما تم تطبيق استمارة استبيان ودليل المقابلة الحرة في المرحلة الثانية .

المرحلة الأولى:

القيام بجولات استطلاعية وهذا يوم 2016/02/10، كمنوال منهجي تم فيه الوقوف على الواقع الفعلي للدراسة ، عدد المصالح ، عدد الأفراد ، البحث الإجمالي ،وفي يوم 2016/02/11، تم التعرف على هذه الحثيات في خضم المقابلات التي وجهت الى مسؤول الموارد البشرية لمجال الدراسة ، وقد تم تجريب استمارة استبيان كآلية لهيكلتها بما يتماشى وواقع طبيعة البحث والمبحوثين

المرحلة الثانية :

تمت هاته المرحلة في 2016/03/28، تم في تطبيق الإجراءات البحثية من استمارة الاستبيان ودليل المقابلة الحرة التي تم إجراؤها مع مسؤول الموارد البشرية ومدير العلاقات العامة ، ومدير الإنتاج بالمؤسسة .

III-المجال البشري :

يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلية في واقع مجال الدراسة حسب مصدر من مسؤول الموارد البشرية 500 عامل .

ثانيا : المنهج المستخدم

مهما كان موضوع البحث فان قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة

فاستيجر كاتز

تمثل الممارسات المنهجية القاعدة الأساسية التي نتبع مصادرها ونلتزم بمناهجها في ضوء طبيعة الموضوع بأبعاده ومؤثراته كآلية منهجية لتحديد معالم المنهج المطبق ، وفي خضم هذه الحيثيات تم إتباع المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عليها تعبيراً كئيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيراً كئيفيا بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط ، بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها لإبراز العلاقة بين الدعم التنظيمي وتمكين العاملين داخل السياق التنظيمي .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

في إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها ، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة (مورييس انجلس ، 2004 ، ص233) تطلعا منا إلى تحديد علاقة الدعم التنظيمي وتمكين العاملين ، سرعت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي والاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة طالما أنها حلقة الوصل بين الإطار النظري لمشكلة البحث من جهة والواقع التنظيمي من جهة أخرى تماشياً مع هذا التوجه أفادت الدراسة من الملاحظة المباشرة استمارة استبيان ، دليل المقابلة الحرة .

I - الملاحظة المباشرة :

تعتبر الملاحظة مفتاح للبحث العلمي فهي تمهد دخول الباحث إلى الميدان وتجعله يتعرف أكثر على مجتمع البحث (رشيد زرواتي ، 2008 ، ص218) ،تمثل الملاحظة المباشرة دلالة تدعيميه لما يدلي به المبحوثين ، لا تعدو أن تكون أداة مرحلية حكرا على جانبي من جوانب البحث ، وإنما تصاحبه

في مختلف جوانبه ومراحله للتعلم في فهم وتفسير متغيرات الدراسة ، في خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة كآلية منهجية للكشف ما يستحق ملاحظته ، تماشياً مع إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها ويمكن توضيح ذلك في نقاط التالية :

- ملاحظة العلاقة القائمة بين العمال أنفسهم وبين العمال والمسؤول .
- معرفة مدى تحكم العامل على الآلة من خلال ملاحظة طريقة العمل على الآلات ومعرفة مدى حداتها أو قدمها .
- معرفة الظروف الفيزيائية التي يعمل بها العامل داخل السياق التنظيمي .
- ملاحظة مدى حماسهم وجديتهم في العمل وظروف البيئة الاجتماعية والمهنية .
- ملاحظة طرق ممارستهم لعملهم وطبيعة العلاقة بينهم وبين المشرفين

II-المقابلة :

أن ما يؤسس المقابلة هو إنتاج كلام اجتماعي لا يكون مجرد وصف و إعادة إنتاج لما هو موجود لكنه اتصال ووسيلة تبادل بين الأشخاص ، كما تتأسس المقابلة على خصوصية وهي إنتاج خطاب في عين المكان وهذا ما يجعلها وضعية اجتماعية للالتقاء والتبادل ، وليس مجرد اخذ المعلومات (سعيد سبعون ، حفصة جرادى ، 2012،ص73،74).

قولبت المعطيات البحثية أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعالة لقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع والتعمق في تفسيره وتحليل الدراسة ثلاثة دلائل للمقابلة ، تضمن الدليل الخاص مع مدير مصلحة العلاقات العامة أسئلة تكشف عن آليات الضبط التنظيمية المكرسة داخل البنية التنظيمية واهم الأسس التي ترتكز عليها ، إضافة إلى أهم الأسس التي يعتمد علينا في تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات ، كما تم تضمين أسئلة أخرى تبحث عن المحكات الكفيلة لتنمية الكفاءة داخل التنظيم .

كما تتضمن دليل الخاص بمسؤول مصلحة الموارد البشرية ، أسئلة تكشف في مضامينها عن أهم آليات العقلنة والرشدنة لعدالة الإجراءات والتوزيع واهم المحددات الكفيلة بتدعيم التفكير الأبتكاري والإبداعي ، وأسئلة أخرى تبحث عن أهم آليات تضمن بناء منظمة ممكنة وداعمة للمورد البشري .

أما الدليل الأخير فوجه إلى مدير الإنتاج كآلية منهجية للكشف على أهم الطرق المتبعة لتشجيع العمل ضمن فريق جماعي ، وكيف تعمل على تنمية آليات الرقابة الذاتية للعامل .

وبناء على ما سبق تم إجراء المقابلات على النحو التالي :

- مقابلة رقم (01) مدير العلاقات العامة يوم 2016/04/04 ، من الساعة 9.30 الى 10.00 .

- مقابلة رقم (02) مسؤول مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة يوم 2016/04/04 من الساعة 10.30 الى غاية 11.00.

- مقابلة رقم (03) مدير الإنتاج . يوم 2016/04/04 من الساعة 13.00 الى 13.30 .

III- الاستمارة :

يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة للمجتمع إحصائي معين ، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية بأرائهم ، وبموقفهم من أراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم ، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهتم الباحثين (سعيد سبعون ، 2012 ، ص77).

إن الغرض المنهجي خلق تطبيق أداة استمارة الاستبيان للوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع الدعم التنظيمي، فنظرا للخاصية الثقافية والتعليمية لجمهور البحث تم تطبيق استمارة استبيان ، فقد ضمنت 51 سؤال بعضها مفتوح والآخر مغلق ، ووجهت إلى 50 موظف .

إن تضمين الاستمارة في الواقع البحثي يجعل من الطابع المرحلي في الطرح مطلب منهجي يستدعي تبويبها إلى مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة .

تضمن محور الخلفية الاجتماعية والاقتصادية مجموعة من الأسئلة تتبلور في معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة .

أما المحور الثاني والخاص بالدعم التنظيمي ، فقد تم تبويبه الى محاور فرعية ثلاثة تتماشى ومؤشراته فتضمن هذا المحور فرق العمل ، العدالة التنظيمية ، القيادة التحويلية ، وانهيينا هذا المحور

بسؤال مفتوح يقيم فيه العامل الدعم التنظيمي بالمؤسسة ، أما المحور الثالث فتضمن تمكين العاملين فقد تم تبويبه إلى ثلاثة محاور وهي تفويض السلطة ، الكفاءة الفكرية والتحفيز الذاتي .

IV- التحليل الإحصائي

إن العمل في كل الأحوال من الإحصاءات الكاملة والمرجعات الشاملة ،

ما يجعلني على ثقة من إنني لم اغفل

شيئا

روني يكارث

بغية الفهم المتكامل للبنية التنظيمية جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية ، وضع خطة محددة لمعالجتها وتحليلها إحصائيا ، وقد تم اعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها وهي كالتالي التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة .

V - الوثائق والسجلات

تعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات والمعلومات وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات وقد استفدنا منها في معرفة العدد الإجمالي للعمال في التنظيم ، ومن ثم اختيار العينة ومعرفة موقع ونشأة وتطور التنظيم ، إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي ، كما إفادتنا في معرفة المهام والأنشطة الممارسة في التنظيم .

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة** : تتضمن المؤسسة وحدتين إنتاجيتين وهي في تطور مستمر نظرا للإستراتيجية التوسعية التي تنتهجها ، وبذلك نجد أن هيكلها التنظيمي غير ثابت بل في تغير مستمر ، وعلى رغم من ذلك نجد انه يعكس تكاملها بصورة واضحة ، وفيما يلي سيتم شرح الهيكل التنظيمي .

- **المدير العام** : وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها .

- الأمانة العامة : تعتبر عنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية التي تختص بتنظيم الملفات ومواعيد المسير وتميرير الكلمات....الخ ، فهي بمثابة مساعد مسير .
- مصلحة التسويق : ومن مهامها تسويق وتوزيع المنتجات في السوق ، الاستماع الدائم للزبائن ، انجاز الفواتير ، متابعة الزبائن ، إيداع واستقبال المراسلات ، معرفة مدى صدى المنتج في السوق ، تسليم الطلبات .الخ .
- مصلحة الإدارة والمحاسبة : ومن مهامها الاتصال المباشر بالإدارة العامة .
- مصلحة المالية : وتقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير ، وأجال التسديد .
- مصلحة الإنتاج : وهي المسؤولة على تسيير عملية الإنتاج بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج ، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج .
- مصلحة النوعية : ويتم فيها المراقبة الدائمة والمستمرة لنوعية المنتجات من طرف المختصين في هذا المجال وكذلك القيام بعملية البحث والتطوير والذي يتم فيه القيام ببحوث ودراسات السوق والمنتجات .

رابعاً : أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه .

تبلور المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف ، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة ، بالرجوع إلى طبيعة الدراسة وأهدافها ، ونظراً إلى طبيعة إشكالية الدراسة ، أبعادها ، مؤشراتنا ، أهداف الواقع البحثي ومنهجه تم استخدام المعاينة الاحتمالية وتحديد العينة العشوائية البسيطة ، ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي :

- تعد آلية ضرورية لكشف طبيعة العملية التفويضية والتحفيزية .
- أهم الشروط التي تحتكم إليها في السياق البحثي .
- تكشف عن مدى مشاركة أو عدم مشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك واقع العملية التفويضية .
- تكشف عن واقع التفكير الإبداعي والابتكاري .

خصائص المجتمع العينة :

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات البحث والتي تم تضمينها لإغراض منهجية ومعرفية تتيح للباحث كشف الملامح العاملة لإبعاد الدراسة .

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس

المجموع	اناث		ذكور		الجنس السن
	ك	%	ك	%	
%26	13	%44.44	8	%15.62	30-20
%14	22	%33.34	6	%50	40-30
%18	9	/	/	%28.12	50-40
%12	6	%22.22	4	%6.25	60-50
%100	38	%100	18	%100	المجموع

مصدر : س(01) ، س(02).

تلعب المتغيرات النوعية والعمرية دورا طلائعيا كمنوال معرفي لبلورة الذهنية التسييرية ، وكشف حيثيات العملية الإنتاجية بمتطلباتها المهنية ، حيث كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة أن اغلب مفردات العينة هم ذكور حيث قدرت نسبتهم 50% والتي تمثلها الفئة العمرية من (30- 40) سنة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثلها نسبة 44.44 % في الفئة العمرية من (20-30)سنة وهي الفئة شبانية هذا ما يدخل في إطار تحليل الخصائص الثقافية والاجتماعية للمجتمع وبحكم أيضا أن المؤسسة محل الدراسة طبيعة نشاطها نشاط إنتاجي وتعمل بطريقة تناوبية تستمر حتى فترات متأخرة من الليل لهذا نجد نسبة توظيف إناث قليلة داخل هذه المؤسسة مقارنة بالذكور وهذا ما اقره مدير الموارد البشرية على أساس "أن خصوصية البيئة الخارجية للمجتمع وتواجد المؤسسة بعيدة عن وسط المدنية يجعل من الصعب على المرأة العمل لفترات متأخرة في قسم الإنتاج" (*) وان نسبة 44.44% من الإناث تعمل فترة صباحية ، ولهذا نجد إقبال ذكور على هذه المؤسسة كثيرا ، كما نجد نسبة الذكور أيضا في الفئة

(*) (المقابلة رقم 02) مع مدير الموارد البشرية يوم 2016/04/04 من الساعة 10.30 الى 11.00

العمرية من (40-50) سنة 28.12% تقابلها نسبة الإناث في الفئة العمرية ما بين (30-40) سنة بنسبة 33.34% في حين نجد الفئة العمرية (20-30) سنة قدرت نسبتهم ب 15.62% وأخيرا الفئة العمرية (50-60) سنة قدرت نسبتهم ب6.25% والتي تمثلها الفئة التي لها اقدمية في العمل والتي تقابلها نسبة الإناث ب22.22% ، وهذا راجع إلى ان أغلبية أفراد الدراسة هم ذكور .

جدول رقم (02): بين توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية

الوضع المهني	التكرار	النسبة المئوية
بسيط	6	12%
مؤهل	15	30%
متخصص	29	58%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه أقرت المعطيات الامبريقية أن الأصول المهنية لمفردات الدراسة تتميز بأعلى نسبة تشمل فئة متخصصة ب58% وتليها نسبة 30% مؤهلين ، وهذا ما يؤكد أهمية هذين الفئتين حيث وضع كدلالات داخل المؤسسة للتحكم في متطلبات الإنتاج بحكم أن الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها تحقيق فعالية الإنتاجية ، وهذا ما أوضحه لنا مدير الإنتاج الذي أدلى بتفسير قوامه " ان طبيعة العمل في قسم الإنتاج وصعوبته تحتاج تواجد عمال مختصين وذات مؤهل عالي للعمل بكفاءة وفعالية لان نوعية الإنتاج يتطلب دائما تجديد والتنويع بالاستمرار "(**).

(**) مقابلة رقم (03) مع مدير الإنتاج يوم 2016/04/04 من الساعة 13.00 الى 13.30.

جدول رقم (03) : يوضح مدة ممارسة العمل " الفترة العضوية "

الفترة العضوية	تكرار	النسبة المئوية
10-5	19	38%
15-10	13	26%
20-15	15	30%
25-20	3	6%
المجموع	50	100%

إن فترة العضوية التي يقضيها العامل داخل البنية التنظيمية ذات صلة باتجاهاته ومعدلات أدائه درجة التزامه(*) ، والتي تؤكد رغبته للبقاء عضوا في التنظيم لتحديد مدى خبرته وأقدميته داخل التنظيم فمن خلال التحليلات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه كانت مدة ممارسته للعمل ما بين (05-10) سنوات قدرت نسبتهم ب38% ، ثم تليها نسبة 30% كانت مدة ممارستهم ما بين (15-20) سنة فهذه الأقدمية كفيلا بمد العامل الخبرة الفنية والمهنية اللازمة للاستمرار في أداء العمل بكفاءة، تمشيا مع هذه المنطلقات أكد مدير العلاقات العام : " بأننا نحتاج لمثل هذه الخبرات التي يكتسبها العامل نتيجة تواجده لفترة معتبرة داخل المؤسسة من أجل الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة ، والعمل كذلك على نقل هذه الخبرة للعمال الجدد حتى نضمن بذلك نجاح المؤسسة " (**).

(*) اهتم روبرت ميرتون بمعالجة العلاقة بين البيروقراطية والشخصية وذهب في هذا الصدد إلى ان الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية تضي على شخصيته أبعاد جديدة مثل الالتزام المطلق بالنظام ، الانتظام ، الاستقرار (بلوم اسمهان ، 2012 ، ص1.4)

(**) مقابلة رقم (01) مع مدير العلاقات العامة يوم 2016/04/04 الساعة 09.30 الى 10.00



الفصل

السادس

علاقة فرق العمل

بتمكين العاملين



أولاً : فرق العمل والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (04) : يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى تقبل المشاركة الجماعية للعمال

المجموع		متخصص		مؤهل		بسيط		الوضع المهني المشاركة في اتخاذ القرارات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	
90	45	93.10	27	93.33	14	66.67	04	نعم
10	5	6.89	2	6.67	1	33.33	02	لا
100	50	100	29	100	15	100	06	مج

مصدر : س (04) س (07).

إن تطبيق استقلالية المؤسسات جاءت مدعمة نظريا بكل المبادئ والمؤشرات القادرة على جعل الممارسات داخل التنظيم ناجحة تعمل على رفع أداء العامل وأداء المنظمة ككل من خلال تفعيل العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين المشرفين بطريقة عقلانية رشيدة تحقق رضا العمال وترفع أدائهم . حيث تبين المعطيات الكمية للدراسة الامبيريقية من خلال الجدول المبين أعلاه ، أن اغلب مفردات الدراسة والمقدرة نسبتهم ب 93.33% ، ثم تليها نسبة 93.10% وهي تمثل فئة المتخصصين والمؤهلين حيث أقرت إشراكهم في اتخاذ القرارات من طرف المشرف سواء تعلقت القرارات حول الأداء أو طرق التسيير بحكم أنهم ذات كفاءة ومهارة معرفية وفنية تمكنهم من المشاركة الفعلية في القرارات فإشراكهم في القرارات يعتبر حافز بالنسبة لهم ويشعرهم بأنهم جزء من التنظيم وهذا ما أشار إليه مدير الموارد البشرية بقوله : " إننا نسعى لإعطاء الفرص من اجل المشاركة وتفعيل أداء العمل حتى نضمن استمرار تواجدهم في المؤسسة ، إضافة إن الهدف من إشراكهم في القرارات يتمثل في الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم لتطوير في أساليب العمل " .

بالمقابل نجد نسبة 6.67% اقروا بعدم إشراكهم من طرف المشرف في القرارات المتعلقة بعملهم فهو أكثر إشراك للعمال الأقرب منه (المحاباة) ، هذه النظرية المتعالية في إبعاد العمال على إشراكهم في القرارات ناتج لشعور المشرف بالتعالي لأنه الأقرب للإدارة .

جدول رقم (05) :يوضح العلاقة بين مدة الممارسة للعمل ومدى تعاون والمشاركة لحل مشكلات العمل .

المجموع		25-20		20-15		15-10		10-5		مدة ممارسة العمل تعاون والمشاركة لحل مشكلات العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
90	45	100	03	100	15	84.61	11	84.21	16	نعم
10	5	/	/	/	/	15.39	02	15.79	03	لا
100	50	100	03	100	15	100	13	100	19	المجموع

مصدر : س(05) س(06)

تماشيا والمعطيات الجدولية رقم (04) تضمن الشواهد الكمية حول السياق العلائقي بين فترة العضوية ومدى التعاون والمساهمة في حل مشكلات العمل فالفئات المشرفة لا تعطي قيمة لفترة العضوية بقدر ما تهتم بالمؤهل و كفاءة العامل في إشراكه وتعاونه لحل مشكلات العمل وهذا ما أقرته النسبة 100 % وهي تمثل الفئتين مابين (20-15) إلى (25-20) سنة، ثم نسبة 84.61% وتليها نسبة 84.21% وهي تمثل فئتين مابين (10-05) إلى (15-10) سنة للاستفادة من مهاراتهم الفنية في حل المشكلات ، وهو ما يؤكد دور المشرف الفعال الذي يهدف من خلاله عملياته الإشرافية لتنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين من خلال إشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل هذا من جهة ومن جهة أخرى تواجد العاملين لفترة زمنية معتبرة داخل المؤسسة تجعلهم يكونوا فريق عمل لتغلب على صعوبات الأداء فطول عضوية العامل داخل السياق التنظيمي والعمل ضمن وظيفة واحدة بالإضافة إلى تواصل الدائم فيما بينهم في إطار أداء المهام ، هذه المؤشرات تمكنهم من العمل ضمن فريق لتعاون مع المشرف والمشاركة في تحديد وتوزيع المهام وفقا لقدرات كل عضو في إنجاز الأعمال لتحقيق الفعالية في الأداء و أكدت الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل منها دراسة عطا الله بشير النويقة : " إن العمال الذين لديهم أقدميه في العمل يفضلون العمل الجماعي ضمن فريق داخل محيط العمل وهذا من أجل تحقيق حاجاتهم النفسية الاجتماعية والوظيفية من خلال إتباع المشرف أسلوب المشاركة الجماعية للأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء مهامهم أو المشاكل التي تعترضهم" ،أما بالنسبة لمفردات

العينة التي أدلت إجاباتهم بعدم التعاون في مشاكل العمل والتي قدرت بـ 15.39 % هذا راجع إلى خصوصية وذهنية العامل فالبعض يفضل العمل بمفرده لإبراز كفاءته الفردية أمام المشرف .
جدول رقم (06) : يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل ومدى منح المكافأة للعاملين .

المجموع		25-20		20-15		15-10		10-5		مدة ممارسة العمل منح المكافأة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
58	29	66.67	02	60	09	53.84	07	57.89	11	نعم
42	21	33.33	01	40.	06	46.15	06	42.10	08	لا
100	50	100	03	100	15	100	13	100	19	المجموع

مصدر : س(05) س(12)

تشكل الفترة العضوية البناء المحوري الذي ننهل منه الفهم لكثير من جوانب البناء التنظيمي وطبيعة الممارسة فيه واهم الآليات التي تقوم عليه للتشجيع والتحفيز على العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما كشفت عنه المعطيات الجدولية أن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 66.67% ثم تليها نسبة 60% مدة ممارستهم للعمل ما بين (25-20) سنة إلى (20-15) سنة ونسبة 57.89% وأخيرا نسبة 53.84% تشمل مدة ممارستهم للعمل ما بين (10-05) إلى (15-10) سنة ، حيث أقرت إن تواجدهم لفترة معتبرة داخل المؤسسة كانت تسعى فيه هذه الأخيرة لتشجيعهم على العمل بمهارة وكفاءة وذلك لإتباعها أساليب تحفيزية من خلال منح المكافأة عند إظهار مهارات جديدة في طرق العمل تساهم في تنويع الإنتاج هذا يدفعهم لبذل أقصى جهد في العمل طالما هناك تقدير لأدائهم المتميز وعملهم المتقن من قبل المشرف ، وبهذا تعتبر المكافأة كميكانيزم فعال لتحريك الرغبات نحو مستويات أداءية عالية خاصة إذا منحت بطريقة عادية بين العمال (*) ، في المقابل نجد نسبة 33.33% أقرت عكس ذلك أن تقييم الأداء لمنح المكافأة لا تتم بطريقة مدروسة مما ينتج عن ذلك من ظلم قد يفسد دور وغايات المكافأة في تشجيع ودفع نحو الأداء الأفضل .

(*) أشارت دراسة علاء خليل حول نظام المكافآت وأثره في تحسين الأداء ، انه لا يمكن للمكافأة أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيقها داخل المؤسسة وان يتم تقنين مثل هذه المكافأة ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل على تكون المكافأة على قدر العمل. (2001، ص110)

ثانيا : فرق العمل والتحفيز الذاتي .

جدول رقم (07) : يوضح العلاقة بين نطاق المشاركة الجماعية ومدى شعور العامل بالانتماء لفرق العمل .

المجموع		تغيير في طرق العمل		مشاكل غير متوقعة		الأداء		نطاق المشاركة الجماعية مدى شعور العامل بالانتماء
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
90	45	93.75	15	/	/	88.23	30	نعم
10	5	6.25	01	/	/	11.76	04	لا
100	50	100	16	/	/	100	34	المجموع

مصدر : س(07) س(51)

السمة الأكثر تميزا في فريق العمل تتمثل في كونهم يجعلون تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى لديهم ، فقط يرتبط الأعضاء بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال وجودهم في المنظمة ، لكن يبرز نجاحهم في تحقيق الهدف الذي يسعون معا لتحقيقه كأهم شيء يجمعهم ، فهم يتعاونون ويتحاورون بالثقة و وضوح من اجل اتخاذ القرار المشترك ، وفي ذلك تأثير كبير على ضمان السرعة في الإنجاز العمل ويولد اتخاذ القرارات بهذا الشكل الشعور العضو بالانتماء لفريق العمل وهذا ما أكدته المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه إن اغلب مفردات الدراسة بنسبة 93.75 % قد أدلت أن هناك المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار حيث يتم إشراك الفئات المؤهلة بالقرارات المتعلقة بالأداء والفئات المتخصصة يتم إشراكها في القرارات المتعلقة بتغيير في طرق العمل بحكم إن لديهم المهارة والكفاءة اللازمة التي تمكنهم من تغير وتجديد في أساليب العمل بهذا يضمن التنظيم شعور العامل بالانتماء (*)

وإضافة إلى هذا فإدراك العامل بوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة هذه المؤشرات تزيد من درجات الانتماء ولاء العامل لمنظمتهم ولفرقتهم وتجعله يبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المرغوبة فيه وهذا ما وضحه لنا مدير الموارد البشرية بقوله : " إن إشراك

(*) أكد سامر عبد المجيد البشاشة من خلال دراسته حول التماثل التنظيمي أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة مم يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم وانتمائهم لتنظيم وأدائهم لواجباتهم (2008، ص457) .

العامل في المعلومات وطرق الإنتاج يعتبر حافز يجعله يعمل بكل طاقاته للوصول إلى العمل مرغوب بها و العمل ضمن فريق هو في النهاية وسيلة لتمكين العامل من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة (**).

وكلما كان هناك عدالة وإنصاف في إشراك العاملين في القرارات حول أداء العمل كلما زاد انتماء وتعاون العامل لتحقيق أهداف التنظيم ، بالمقابل نجد نسبة 6.25% اقروا عكس ذلك أن عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات غير كافي لشعور العامل بالانتماء فهناك معايير أخرى تزيد من درجات الانتماء كوجود مؤشر للعدالة وتقدير والاحترام ، ولهذا لا بد من نشر ثقافة الانتماء داخل التنظيم.

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين مدى منح المكافأة و تثمين القيام بأعمال ذات تحدي

المجموع		لا		نعم		مدى منح المكافأة قيام بأعمال ذات تحدي
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
90	45	78.57	11	94.44	34	نعم
10	05	21.42	03	5.56	02	لا
100	50	100	14	100	36	المجموع

مصدر : س(12) س(49)

يهيكل نظام المكافأة (*) في واقع إجراءات وأساليب تلجا إليها التنظيمات لكي تتمكن من تحقيق أقصى إنجاز ممكن للأهداف التنظيمية بما يتوافق مع رغبات الفئات الفاعلة وأهميتها بالنسبة لهم وتبين معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه إن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 94.44% أشاروا أن منح المكافأة للعامل الذي اظهر كفاءة جديدة في العمل يعتبر حافز للمواصلة على أداء العمل بمهارة وكفاءة ، وهذا ما تماشى مع نظرية هيزنبرغ ، حيث اظهر من خلال تحليلاته إن إعطاء العامل فرص للنمو أي شعور بوجود فرص للتطور والترقية ما يصاحبها في زيادة في الأجر وتشجيع على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات هذه مؤشرات تدفع العامل للقيام بأعمال وإنجازات تتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا .

فمنح المكافأة يعود بالإيجاب على العامل والتنظيم معا خاصة اذا منحت بطريقة عادلة ومنصفة وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية إن استخدام نظام المكافأة داخل التنظيم لتضمين قيام العاملين بالعمل بكفاءة ومهارة ، كما أدلى مدير الموارد البشرية : " أن العمل في مؤسستنا وخاصة في قسم الإنتاج نحتاج دائما إلى عمال يبدعون في عملهم وحتى نضمن ذلك لابد من استخدام نظام المكافأة لتحفيزهم على المواصلة على بذل الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها ، وقد تم ترقية فئة من العمل " (**).

(*) تعد مكافآت العمل احد أهم المشكلات الاجتماعية الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها السياسات الحكومية بالجزائر على اختلاف مشاريعها الاجتماعية والاقتصادية ، وذلك بالنظر إلى العناصر التي تتضمنها لية سياسة الأجور الممكنة ، حاضرا او مستقبلا (بلوم اسمهان ، 2012 ، ص218)

(**) مقابلة رقم (02) مع مدير الموارد البشرية يوم 2016/04/04 ، ساعة 10.30 إلى 11.00.

كما بينت نتائج الرقمية لمفردات الدراسة إن منح المكافأة يوجد فيها خلل في طرق وأليات توزيعها وليس هناك ضوابط ومعايير ثابتة في منحها وقدرت نسبتهم ب5.56%.

جدول رقم (09) :بوضح العلاقة بين مدى تقدير واحترام لمجهودات العاملين والقدرة على تعبير عن الأفكار بطلاقة .

المجموع		لا		نعم		مدى تقدير لمجهودات العاملين التعبير عن الأفكار بطلاقة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
90	45	85.71	12	91.67	33	نعم
10	05	14.28	2	8.33	3	لا
100	50	100	14	100	36	المجموع

مصدر : س(09)س(52)

تكشف معطيات الجدول المبينة أعلاه ، أن أغلبية مفردات الدراسة وبنسبة 91.67% قد اقرروا أن هناك تقدير واحترام لمجهوداتهم من قبل المشرف وهذا ما يشجعهم على تعبير عن أفكارهم وطرح اقتراحات التي تخدم مصلحة المؤسسة بدرجة أولى دون تخوف فإعطاء اعتبار وتقدير لا راء التي يقدمونها بشأن العمل من الأمور التي تساعد على تحسين أدائه بالإضافة إلى أن ذلك يمنحه مكانة اجتماعية مهنية مرموقة بين رفاق العمل ويجعله يشعر بتقدير كبير ويكتسب نوعا من الشرعية والاعتراف (***) وهذا ما دعت إليه منطلقات الأنسنة التي أشارت في تحليلاتها إن احترام أراء العامل داخل المؤسسة هي من بين العوامل الرئيسية لتحسين الأداء وتحفيزهم على مبادرة في تقديم الحلول والاقتراحات التي تخدم المؤسسة ، كما أن تجربتهم العملية التي اكتسبوها في العمل الإنتاجي تجعل العامل المنفذ هو ادرى من غيره بكيفية أداء عمله واكثر تكيفا مع ظروف العملية الإنتاجية .

في المقابل نجد نسبة 8.33% بعدم القدرة على تقدير وتعبير عن أفكارهم ، وهذا راجع إلى الذهنية التسييرية المتبعة من طرف المشرف داخل التنظيم ، اعتبار من أن العامل يحتاج دائما إلى

(***) يؤكد (بوبكر) في هذا الطرح ان محاسبة العمال المنقذين بشكل أفضل باعتبارهم أفرادا لهم كرامة وقيمة إنسانية ويساهمون بصورة فعلية في إنتاج المؤسسة وتنظيمها ، وذلك ان العامل له قيمة وكرامة وهوية .ومن ثم فهو جدير بالاحترام والتقدير (بوخريسة بوبكر ، دون سنة نشر ، ص.193)

رفاهية وتوجيه واستخدام أسلوب العقاب حتى يتمكن من أداء عمله ولا يترك له مجال الحركة أو الحديث لتعبير عن أفكاره ، هذا يحكم السلطة الممنوحة له .

جدول رقم (10) : يوضح العلاقة بين التعاون بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل ومدى شعورهم بالانتماء .

المجموع		لا		نعم		تعاون بين الأعضاء شعور بالانتماء
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
72	36	60	03	73.33	33	نعم
28	14	40	2	26.67	12	لا
100	50	100	05	100	45	المجموع

المصدر : س رقم (06) س رقم (51)

يعتبر أسلوب العمل ضمن الفريق احد أهم التقنيات الإدارية للعمل الجماعي الذي تسعى فيه مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تعاون وتبادل المهارات ، الأفكار الخبرات ، المعارف التي تضمن انجاز المهام بفعالية وتساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة ، وهذا ما كشفت عن المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه إن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 73.33% أقرت أن العمل كفريق يضمن تقسيم المهام بين الأعضاء لتعاون على طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء العمل ، فإدراك الفرد العامل لهذا التعاون تجعله يشعر بالانتماء للفريق (*) وهذا ما تسعى إليه المؤسسة حيث قدم لنا مدير الإنتاج تحليلاً قوامه : " إن العمل في قسم الإنتاج يحتاج إلى فريق لتوزيع المهام فيما بينهم واستخدامه كوسيلة مدهشة للابتكار والتنسيق والتعاون على طرح العديد من الخيارات والبدائل والأفكار المبنية على المعارف وخبرات كل عضو ، مما يتيح مجالاً واسعاً لاختيار الأفضل وتطبيقه من أجل الحصول على منتج ذو نوعية" (**)، من خلال هذا السياق يتضح أن الغرض من هذا الأسلوب خلق التعاون والانتماء بين الأعضاء من جهة ونحو المؤسسة من جهة أخرى لتحقيق

(*) أكد رايمو نورمي في مقالته : ان العمل ضمن فريق يشتمل على معنى تحفيزي أيضا ، فقد اثبت نفسه كمورد تعليمي أساسي في تطوير المؤسسة وفي التدريب الداخلي .

(**) مقابلة رقم (03) مع مدير الإنتاج يوم 2016/04/04 الساعة 13.00 الى 13.30.

الأهداف المرغوبة فيها ، في المقابل نجد نسبة 26.67% أقرت عكس ذلك ان لخلق التعاون بين الأعضاء يتطلب على قائد الفريق أن تكون معاملته منصفة بين الأعضاء دون محاباة وتكون مشاركة الفريق مشاركة فعلية لضمان شعور بالانتماء سواء للفريق أو المؤسسة .

النتائج العامة المتعلقة بفعالية فرق العمل داخل السياق التنظيمي:

إن العمل بأسلوب فريق يساعد على تفهم توجهات العاملين في العمل ومعرفة إبعاد سلوك كل واحد منهم وما يتطلبه من حوافز ومكافأة، استعدادات وقدرات تساعد على التعامل بفعالية مع الآخرين وتبرز فعاليتهم في القدرة على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم وقدراتهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة العاملين ورفع درجة الرضا لديهم.

I- أوضحت النتائج التحليلية للجداول إن المؤسسة مجال الدراسة تهتم من خلال ممارستها على دعم الفئات الفاعلة والعمل على إشراكها كما في القرارات التي تخص المؤسسة اعتبار منها أن الفئات الفاعلية تلعب دورا هاما في تحقيق نجاحها ، فالمشاركة تسمح للعمال أو فرق العمل بتنظيم نشاطاتها بنفسها وبحرية اكبر ، وبهذا المعنى تتفاوض المؤسسة من الناحية الرسمية مع الجماعة حول قدر معين من العمل وتمنحها بالمقابل حرية التنظيم والعمل لتحقيق ذلك ، وهذا ما يتماشى وتحليل العلاقات الإنسانية التي ترى أن عنصر المشاركة يجعل أعضاء العمل أكثر تعاون واندماج بهدف تحسين عمل المؤسسة والتقليل من صعوبات التكيف نتيجة التغيير كما يضيف "Walker"

تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير خاصة بالمؤسسة ، وهذا ما كانت تهتم به المؤسسة مجال الدراسة تفعيل اليات المشاركة في القرارات لتضمن مساهمة فئات الفاعلية في تحقيق استقرار المؤسسة .

II- إن تضمين نظام التحفيز كمنظومة متكاملة ترسوا على قواعد ثابتة تبلور الرغبة في العمل كترجمة الأهداف الذاتية للفرد واستجاباته لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة ، مما يوجه سلوكه وأدائه بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهداف المنظمة ، وأهدافه تبقى رهينة ممارسات عقلانية تتركز على مقدار ونوعية العطاء من العاملين ، وهذا ما لحضناه في المعطيات الكمية للجداول إن المؤسسة تستخدم نظام المكافآت كتحفيز للجاهلين لضمان بقائهم داخل المؤسسة والعمل بكفاءة وإبداع لتطوير منتوجاتها ، لكن لا يجب أن يكون هذا النظام متميز بالعدل فحسب ، بل يجب أن يتوفر على كل الوضوح والفهم من الذين يعملون به ، كما يفترض فيه أن لايشتمل على تنافس دون

قواعد أو ضوابط أخلاقية متفهمة ومتفق عليها من قبل الأكثرية منهم لان تقديم المكافاة على أسس صحيحة وضابطة يجعل العامل اقدر على إنجاز العمل .



الفصل

السابع

علاقة العدالة

التنظيمية

بتمكين العاملين



أولاً: العدالة التنظيمية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

جدول رقم(11) :يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى تطبيق نفس إجراء تقويم الأداء على العاملين.

المجموع		متخصص		مؤهل		بسيط		الوضع المهني استخدام نفس إجراءات التقويم
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
60	30	65.51	19	60	09	66.67	04	نعم
40	20	34.48	10	40	06	33.33	02	لا
100	50	100	29	100	15	100	06	المجموع

مصدر: س(04) س(16)

يعتبر بعد العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها احدهم الأبعاد التي يتوقف عليها نجاح التنظيم ، حيث بينت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة والمقدرة نسبتهم 66.67% ثم تليها نسبة 65.51% وهي تشمل فئة المتخصص حيث أدلت أن المشرف يستخدم نفس إجراءات لتقويم أداء على كافة الأعضاء العاملين ، وهذا عامل جيد في العدالة الإجرائية حيث يقود إلى وجود وعي لدى الهيئات الإدارية حول عدالة الإجراءات ومتطلبات تطبيقها على كافة الأعضاء لتحقيق المساواة والرضا بين العمال فيما بينهم ، وبين المشرفين حيث أكدت دراسات التي تناولت موضوع العدالة أن شعور العامل بوجود عدالة منصفة من جانب المشاركة في اتخاذ القرارات والمساواة في تقويم الأداء وتطبيق نفس القوانين عليهم سيقول من حدة الصراعات والتوتر بين العاملين وبين المشرف في المقابل نجد نسبة 33.33% وهي تشمل الفئة البسيطة اقروا بأنه لا يوجد إنصاف في تطبيق العدالة من طرف المشرف ذلك إلى طبيعة العلاقة بين المشرف وأعضاء العمل أو النمط الإشرافي الذي يتبعه لأن إدراك العامل لتحقيق قيم العدالة يتوقف على العلاقة بين المشرف والعامل .

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين مدى ممارسة العمل ومدى تطبيق القرارات الإدارية على كافة أعضاء العمل .

المجموع		25-20		20-15		15-10		10-05		مدة ممارسة العمل مدى تطبيق القرارات الإدارية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
60	30	66.67	02	53.33	08	69.23	09	57.89	11	نعم
40	20	33.33	01	46.67	07	30.76	04	42.10	08	لا
100	50	100	03	100	15	100	13	100	19	المجموع

مصدر: س(05) ، س(22)

تبين المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه ، أن معظم مفردات الدراسة وبنسبة 69.23 % قد أدت أن المشرف يحاول تطبيق القرارات الإدارية على كافة أعضاء العمل وهي مؤشر على وجود عدالة المعاملة داخل التنظيم ، كما تدل أيضا على عدالة الممارسات الاشرافية فاعتماد التنظيم مثل هذه الآليات دون حيادية ومحاباة سينعكس عليها بالإيجاب ، لان غياب مؤشر العدالة في توزيع أعباء العمل ، وفي التعاملات مع العاملين سيقبل من رغبتهم في أداء أدوار إضافية ، وربما يتوقفون عن القيام بأي سلوك إيجابي أو تطوعي لمنظمتهم أو لأعضاء العمل (*) ، فعنصر العدالة يحتل المركز الأول بين عنصر إدارة العلاقات الإنسانية في أهمية تشكيل الثقافة المؤسسية في المنظمة والسلوك الإيجابي لدى أعضاء العمل في المقابل نجد معظم مفردات الدراسة وبنسبة 30.76% اقروا أيضاً هناك بعض من التحيز في تطبيق القرارات على العاملين وهذا راجع لعدم قيام المشرف بمهامه وبشكل صحيح وعدم تطبيقه لقوانين المؤسسة .

(*) وهذا ما أشارت إليه نظرية العدالة (Adams) آدمز والتي أوضحت أن أداء العامل يزيد أو ينقص بحسب تصوره للعدالة بمختلف أبعادها (محمد علي عطف الزهرافي ، 2014 ، ص35)

جدول رقم (13) : يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى تقبل اقتراحات العاملين

المجموع		متخصص		مؤهل		بسيط		الوضع المهني تقبل اقتراحات العاملين
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
62	31	62.06	18	60	09	50	03	نعم
38	19	37.93	11	40	06	50	03	لا
100	50	100	29	100	15	100	06	المجموع

مصدر: س(04)، س(17)

ضمنت مبادئ الاستقلالية كآلية لضبط عملية الممارسة داخل المستوى التنظيمي بإدخال مفاهيم جديدة كقاعدة للثقافة التنظيمية تثنى لامركزية اتخاذ القرارات لتمكين من انتشار المعلومات على نطاق واسع وتكريس قيم وأخلاقيات التنظيم ، وهذا ما أشارت إليه المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، أن أغلب مفردات الدراسة وبنسبة 62.06% وهي تمثل فئة المتخصصين ثم تليها نسبة 60% تشمل فئة المؤهلين ، حيث أقرت أن الإدارة تقبل اقتراحات العمال وهذا يعد مؤشر فعال تضمن من خلاله المؤسسة نجاحها فإدراك نسبة كبيرة من العمال أن الإدارة تهتم بمقترحاتهم وحاجياتهم وتهتم براحتهم وتقديرهم جعلهم يقرون بوجود عدالة في تطبيق الإجراءات ما ينعكس ايجابيا على نفسياتهم وتولد لديهم شعور بوجود دعم من قبل المؤسسة وهذا ما جاء في التحليلات الكيفية المتعلقة بالسؤال المفتوح أن مراعاة المؤسسة لمستوى خبرة وكفاءة عمالها من خلال إشراكهم في القرارات وتقبل مقترحاتهم من شأنها أن تدفع العاملين لتقديم وطرح أفكار جديدة تساهم في تحسين وتطوير طرق العمل ، تماشيا مع تحليلات مدير الموارد البشرية : " أننا نحاول ما بوسعنا للاستفادة من مهارات وكفاءات العاملين بحكم خبرتهم ومستواهم العالي من خلال تشجيعهم على تقديم أفكار ومقترحات جديدة من شأنها أن تحسن في نوعية الإنتاج " (*) ، في المقابل نجد نسبة 37.93% اقروا بتقديم اقتراحات لتحسين العمل لكنها شكلية لا تأخذ بعين الاعتبار ، لأنهم لا يلمسون ذلك في القرارات المتخذة وهذا ما يشعرهم بعدم فعالية إسهاماتهم ومقترحاتهم .

(*) (مقابلة رقم 02) مع مدير الموارد البشرية يوم 2016/04/04 ، الساعة من 10.30 الى 11.00.

ثانيا: العدالة التنظيمية وتفويض السلطة .

جدول رقم (14) :يوضح العلاقة بين تقبل اقتراحات العمال ومدى شعورهم بالانتماء نحو الوظيفة

المجموع		لا		نعم		تقبل الاقتراحات انتماء للوظيفة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
60	30	57.89	11	61.29	19	نعم
40	20	42.10	18	38.70	12	لا
100	50	100	19	100	31	المجموع

مصدر: س(17) ، س(36).

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية في الجدول أعلاه أن هناك علاقة بين تقبل اقتراحات العمال ومدى شعورهم بالانتماء نحو الوظيفة حيث قدرت نسبتهم ب:61.29% ، وهذا ما يفسر أن التنظيم مجال الدراسة يعتمد في تسييره على اللامركزية لخلق نوع من الاستقرار وهذا ما لاحظناه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو هيكل عريض يتطلب نطاق إشراف واسع لهذا يتطلب اعتماد على آليات المشاركة وتفويض وتقبل اقتراحات العمال حتى تضمن المؤسسة توجيه سلوك العامل بشكل إيجابي نحو الوظيفة ، وهذا أشار إليه مدير الموارد البشرية بقوله : " إن التغييرات الحديثة التي تحدث داخل المؤسسة في مختلف مستوياتها تجعل من الضروري اعتماد على أسلوب المشاركة وتقبل اقتراحات العمال في مختلف المستويات التنظيمية مما يعطي قوة دافعة لتنفيذ وتتجسد هذه القرارات بحيث لا تكون قرارات فوقية يشعر بها العامل بعدم الانسجام معها لأنه لم يشارك فيها " (*) وبذلك تضمن انتماء العامل لوظيفة وانه جزء من المؤسسة تجعله يبذل أقصى جهد لتحقيق نجاح المؤسسة فلقد أظهرت التقارير العلمية التي أجريت حول الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية ، عام 1977 ، أن انخفاض الإنتاجية في و.م.ا يعود إلى فشل السياسة الممارسة مع العمال ، ففعالية الأداء ترتفع عندما تتاح للعامل الفرصة لإبداء آرائه واقتراحاته في اتخاذ القرارات (**)، في المقابل نجد نسبة 38.70% اقروا

(*) مقابلة رقم (02) مع مدير الموارد البشرية يوم 2016/04/04 الساعة 10.30 الى 11.00
(**) بلوم اسمهان 2012، ص103.

بعدم شعورهم بالانتماء نحو الوظيفة ، وهي نتيجة مباشرة لحالة عدم الرضا التي يعيشها العمال وهذا راجع لطبيعة الممارسة الإشرافية داخل المؤسسة

جدول رقم (15) : يوضح العلاقة بين المساواة في تحديد المكافاة ومدى مساهمتها في تنمية روح فريق العمل .

المجموع		لا		نعم		مساواة في تحديد المكافاة تنمية روح الفريق
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
60	30	55	11	63.33	19	نعم
40	20	45	09	36.67	11	لا
100	50	100	20	100	30	المجموع

مصدر: س(19) ، س(35).

أن المساواة في منح المكافاة تعتبر احد أهم الآليات التي تقوم عليها المؤسسة كحافز لتنمية قدرات وكفاءات عمالها وهذا ما أكدت عليه المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، أن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 63.33% أكدت العلاقة بين المساواة في منح المكافاة و تنمية روح الفريق من خلال تشجيعهم لبذل جهودهم على التنوع في طرق العمل التعاون فيما بينهم لتحقيق ذلك ، طالما هناك مساواة في تحديد من يستحق المكافاة ، فاعتماد المؤسسة على عدالة المكافاة ستمنع بذلك حدوث نزاعات أو مشاكل بين أعضاء الفريق ، وهذا ما أشار إليه مدير الموارد البشرية بقوله : " لتنمية قدرات وكفاءات العاملين وضمان تعاون فيما بينهم للحصول على أداء مرغوب فيه يتطلب منها تقييم أداءهم بشكل فعال حتى نضمن المساواة في منح المكافاة لمن يستحقها بالفعل " (*)، في المقابل نجد نسبة 36.67 % أفرت عكس ذلك بان المكافاة لا تقدم لمستحقيها على الرغم من تقديم أفضل ما لديهم وهذا ما يشكل له نظرة سلبية حول عدالة المكافاة .

(*) مقابلة رقم (02) مع مدير الموارد البشرية يوم 2016/04/04 الساعة من 10.30 الى 11.00.

جدول رقم (16) : يوضح العلاقة بين اهتمام المشرف بانشغالات العاملين وتطوير كفاءتهم ومدى مساهمتها في إعداد قادة ذو كفاءة .

المجموع		لا		نعم		اهتمام بانشغالات العاملين إعداد قادة ذو كفاءة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
72	36	70	14	73.33	22	نعم
28	14	30	06	26.67	08	لا
100	50	100	20	100	30	المجموع

مصدر: س(20) ، س(37).

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية في الجدول أعلاه ، ان هناك علاقة بين الاهتمام بانشغالات العاملين وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم ومساهمتها في إعداد قادة ذو كفاءة حيث قدرت نسبتهم 73.33% وهذا ما يفسر أن الممارسات الإشرافية داخل التنظيم مجال الدراسة ايجابية من حيث دعمها وتشجيعها لأداء العامل ، فاهتمام بانشغالات العاملين من حث معرفة احتياجاتهم المهنية ونقاط ضعفهم في أداء العاملين وكذا الاهتمام بتطوير قدراتهم الفكرية من خلال توفير برامج تدريبية كفيلة بتطوير مهاراتهم المهنية واكتسابهم كفاءات جديدة هذا سينعكس بالإيجاب على المؤسسة من خلال حصولهم على قادة ذو كفاءة وخبرة والاستفادة منهم في تطوير إنتاج المؤسسة ، في المقابل نجد نسبة 26.67% اقروا عكس ذلك ، إن اهتمام بانشغالات العاملين ليس المعيار الوحيد والمسؤول عن إعداد قادة ذو كفاءة ، وهناك ميكانيزمات ومعايير أخرى كفيلة بتنمية وإعداد قادة ذو مهارة.

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين تزويد بالمعلومات التي تخص العمل ومادى مساهمتها في سرعة تحقيق أهداف المؤسسة .

المجموع		لا		نعم		تزويد بالمعلومات تحقيق أهداف المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
60	30	35	07	76.66	23	نعم
40	20	65	13	23.33	07	لا
100	50	100	20	100	30	المجموع

المصدر: س(21) ،س(08)

تعتبر عدالة الإجراءات من بين المؤشرات المهمة داخل السياق التنظيمي لما لها من إيجابيات على نجاحها ، فاهتمام المشرف بهذا المؤشر والعمل على تجسيد واقعيًا من خلال تزويد الفئات العمالية بكل المعلومات سواء التي تخص وظيفته أو المعلومات بشأن المؤسسة تجعل العامل يدرك بأنه جزء من التنظيم وبالتالي يوجه سلوكه الإيجابي نحو العمل ، إضافة إلى هذا يمكن تزويد المعلومات فيما يخص طرق وأساليب العمل في تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة وهذا ما كشفت عنه المعطيات الامبريقية للتنظيم مجال الدراسة من خلال ربط بين تزويد بالمعلومات فيما يخص العمل وسرعة في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث أقرت اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 76.66% إن المشرف يسعى لتوفير المعلومات للعاملين حول متطلبات الوظيفة لتنمية مشاركتهم وتمكينهم من أداء أعمالهم على الوجه الذي يحقق الأهداف المسطرة ، وهذا أكدت عليه الدراسات أن تطبيق عدالة الإجراءات بمختلف مؤشراتها ستجعل العامل راضي عن المؤسسة ويبدل أقصى جهد لتطوير إنتاج المؤسسة بما يضمن نجاحها ، وهذا ما يفسر أن المؤسسة مجال الدراسة تقدم الدعم الكافي لعمالها من أجل استفادة من خبراته وكفاءاتهم في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها ، كما أكدت تحليلات الكيفية(*) ، أن العامل إذا أدرك بوجود عدالة إجراءات من خلال إتاحة فرص المشاركة ، تفويض بعض الصلاحيات وتزويد المعلومات فيما يخص العمل ستجعل العامل يبادر في مساعدة المؤسسة على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها في المقابل نجد نسبة 23.33 % أقرت عكس ذلك وهذا راجع لشعورهم بالتميز من قبل المشرف في تطبيقه للعدالة .

(*) هذا ما أشار إليه السؤال المفتوح رقم 23

ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التنظيمية في التنظيم مجال الدراسة.

بلورت المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية المنطق النوعي والإرهاص الكافي لتصميم تصور فعلي للممارسة التنظيمية التي قدمت إسهام تحليلي خاص لتفسير العدل التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة وتم التوصل إلى النتائج التالية، تماشياً والفرضيات الفرعية للدراسة:

I- إن تطبيق الفعلي لعدالة الإجراءات داخل السياق التنظيمي تعد نقطة محورية في تحقيق نجاحها وهذا من خلال حرصها على مشاركة الفئات العمالية في القرارات التي تخص عمله وتزويدهم بكل المعلومات التي يحتاجونها وكذا عدالة المشرف في تقويمه لأداء العاملين ومنح فرص عادلة في تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات ، هذه تعد مؤشرات لتحفيز العاملين على الأداء الجيد والفعال ، فادراك العامل لوجود هذه العدالة تجعله يساهم في تحقيق استقرار ونجاح المؤسسة من خلال المبادرة في تقديم اقتراحات ومشاركة في حل المشكلات وهذا ما دلت عليه المعطيات الامبريقية للدراسة الميدانية إن المؤسسة مجال الدراسة سعى إلى تقديم الدعم الكافي لعمالها .

II- كشفت المعطيات الكمية لدراسة الامبريقية إن العامل يصبح في أوج كفاءاته عندما يشعر بأنه موضع الاهتمام من جانب الإدارة ومن جانب رؤسائه ، لان هذا الشعور يحقق له الأمن ويجعله مندمجاً أكثر في أداء مهامه ، فعلى المشرف أن يمتلك القدرة على تحقيق الثقة من خلال إظهار قيم المنظمة المرغوبة وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الفئات العمالية لان تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على مدى تقديم الدعم الكافي لعمالها مما يرسخ لديهم شعور لانتماء والاندمج الكلي نحو الوظيفة والمنظمة .



الفصل

الثامن

علاقة القيادة

التحويلية

بتمكين العاملين



أولاً: القيادة التحويلية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى تشجيع القائد على إبداء أفكار وأراء جديدة

المجموع		متخصص		مؤهل		بسيط		الوضع المهني تشجيع على أفكار جديدة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
66	33	68.96	20	60	09	66.67	04	نعم
34	17	31.03	09	40	06	33.33	02	لا
100	50	100	29	100	15	100	06	المجموع

المصدر: س(04) ، س(24)

تعد القيادة التحويلية احد أهم الدعائم التي يركز عليها التنظيم من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف ، حيث كشفت المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه إن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 68.96% ثم تليها نسبة 66.67% وفي الأخير نسبة 60% وهي تشمل فئة المؤهلين حيث أقرروا أن قائدهم يسعى في تشجيعهم على طرح أفكار وأراء جديدة تخدم مصلحة التنظيم من خلال تهيئة المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته ، وهذا ما أكدته لنا مدير العلاقات العامة بقوله : " إننا نسعى من خلال قيادتنا داخل التنظيم الاهتمام بالعمال من ناحية توجيههم وتحفيزهم ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل بكفاءة ومهارة" (*)، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة إن إتباع أسلوب المشاركة وتشجيع العمال على طرح الأفكار وتقديم الاقتراحات سينعكس هذا على الأفراد في إظهار ما لديهم من قدرات لتطوير العمل ، في حين إن عدم إشراك العمال في البحث عن مشاكل العمل وكيفية حلها يعد عائقا من الاستفادة من قدراتهم (**)

(*) (مقابلة رقم 01) مع مدير العلاقات العامة يوم 2016/04/04 ، الساعة 9.30 إلى 10.00.

(**) (محمد حامد العازمي ، 2006 ، ص 65)

في المقابل نجد معظم مفردات الدراسة بنسبة 31.03% اقروا بعدم تشجيع في طرح آراء واقتراحات وهذا راجع إلى طبيعة ممارسة القائد لمهامه بحكم السلطة الممنوحة له تجعله يسير الفئات العمالية بطريقة التي يراها افضل .

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل ومدى تقديم المشرف الحلول للصعوبات التي تواجه العامل .

المجموع		25-20		20-15		15-10		10-05		مدى ممارسة العمل تقديم حلول لصعوبات العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
66	33	66.67	02	53.33	08	84.61	11	63.16	12	نعم
34	17	33.33	01	16.67	07	15.38	02	36.84	07	لا
100	100	100	03	100	15	100	13	100	19	المجموع

المصدر : س(05) ، س(25).

في خضم المعطيات الكمية المجمع ميدانيا يتضح أن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 84.61% وهي تمثل فئة ما بين (10-15) سنة ثم تليها نسبة 66.67% وهي تشمل فئة ما بين (20-25) سنة أقرت أن طول الفترة العضوية داخل التنظيم كان المشرف يسعى لتقديم حلول للصعوبات التي تواجهها في العمل وهو إشارة أن المشرف على علاقة إنسانية طيبة مع عماله من خلال تقديمه للحلول وتوجيهات للعمل بكفاءة ومهارة وهو يعتبر دافع قوي بالنسبة للعامل ، فرغم اكتسابهم لمهارات طول مدة ممارستهم للعمل إلا أن المشرف يساعدهم في تقديم حلول ونصائح ، فمثل هذه الممارسات الإشرافية تجعل العامل يعمل بالارتياح دون خوف من العقاب في حالة وقوع في خطأ أو مشكل وهذا ما أشار له لنا مدير الإنتاج بقوله : " إننا نتعامل مع الأخطاء التي يقع فيها العامل أثناء تأديته لمهامه بطريقة مرنة ونحاول مع العمال إيجاد حلول مناسبة " (*) في المقابل نجد نسبة 15.38% أقرت عكس ذلك بعدم تقديم حلول من طرف المشرف في حل المشاكل اعتقاد منه أن من يخطأ يتحمل مسؤولية أخطائه وهذا راجع لطريقة وأساليب المرتبطة في ممارساته الإشرافية في العمل .

(*) مقابلة رق (03) مع مدير الإنتاج يوم 2016/04/04 ، الساعة 13.00 إلى 13.30.

ثانيا :القيادة التحولية وتتمين الكفاءة الفكرية للعامل .

جدول رقم (20) : يوضح علاقة إثارة المشرف الحماس والتفاؤل في فريق العمل ومدى مساهمتها في تشجيع على التفكير في طرق عمل جديدة

المجموع		لا		نعم		الحماس والتفاؤل التفكير في طرق عمل جديدة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
66	33	63.63	14	67.85	19	نعم
34	17	36.36	08	32.14	09	لا
100	50	100	22	100	28	المجموع

المصدر: س(28) ، س(41)

تماشيا مع المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية الموضحة في الجدول أعلاه ، أن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 67.85% أقرت إن إتباع القائد في ممارساته على خلق الحماس والتفاؤل بين العاملين وجعلهم يعملون كفريق واحد سيمنحهم دافع قوي يتغلب على مشاكل العمل والتفكير في طرق عمل جديدة التي من شأنها أن تساعد على تنويع الإنتاج وهذا ما أكدت عليه الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحولية أن القائد الملهم يشجع الحماس لديهم نحو الانجاز ولمستويات أعلى ويحفزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل بطرح أفكار ومقترحات جديدة ، بالإضافة إلى العلاقات القوية بين القائد والعاملين بوجود الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط وتؤدي إلى تحويل القيم بين الطرفين إلى قيم مشتركة وبهذا يمكن القول أن القائد يستثير عماله بالمسؤوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفاؤل ويزرع الثقة بان أهدافهم ستحقق والمهام ستنجز ويساعدونهم على تجاوز التحديات واغتنام الفرص ، بهذا سينعكس بالإيجاب على المؤسسة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها ، بالمقابل نجد نسبة 32.14% أقرت إثارة الحماس والتفاؤل ليس معيار كافي وأساسي لتفكير في طرق عمل جديدة ، لان القيام بالأعمال الروتينية تخلق الملل وتقضي على العمل الإبداعي لدى العامل .

جدول قم (21) :يوضح العلاقة بين تشجيع على طرح الأفكار الجديدة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.

المجموع		لا		نعم		تشجيع على طرح الأفكار الإصرار على أداء مهام ذات معنى
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
58	29	52.98	09	60.61	20	نعم
42	21	47.05	08	39.39	13	لا
100	50	100	17	100	33	المجموع

المصدر: س(29) ، س(44)

كشفت المعطيات الامبريقية لدارسة الميدانية أن العلاقة بين تشجيع على طرح أفكار جديدة والإصرار على أداء المهام ذات معنى ، حيث أقرت اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 60.61 % أن هناك تشجيع على طرح الأفكار ، لان العمل في قسم الإنتاج يحتاج دائما لأفكار وطرق إنتاج جديدة ، وهذا ما أشارت إليه دراسات أن القائد الفعال يعمل على الهام وتحفيز العمال من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بينهم وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بينهم وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة تمكنهم من التحكم في متطلبات الوظيفة والإصرار على أداء مهام ذات معنى فتوفير مناخ سليم يشجع على أفكار واقتراحات جديدة ينعكس ذلك على العامل في بذل أقصى جهد للعمل بكفاءة نجد نسبة 39.39% دلت إجاباتهم أن رغم تشجيع على طرح أفكار إلا أن العامل لا يقوم بأداء مهام ذات معنى ، وهذا راجع لقدرات العامل المهنية والفنية .

جدول رقم (22) : يوضح العلاقة بين تحفيز العاملين ومدى مساهمتهم في تنمية المهارات المهنية للعامل .

المجموع		لا		نعم		تحفيز العاملين تنمية المهارات المهنية للعامل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
66	33	59.06	13	71.42	20	نعم
34	17	40.91	09	28.57	08	لا
100	50	100	22	100	28	المجموع

المصدر: س(31)، س(45)

إن الهدف الأساسي الذي يعتمد عليه القائد المتميز هو الاهتمام بالعاملين وبدوافعهم وأهدافهم من أجل رفع مستواهم وتمكينهم من العمل لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية وإتباعه أيضا لنظام التحفيز لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الأدائية ، فهو بذلك يمارس التأثير الايجابي عن طريق استغلال الدعم واستثارة الدافع وهذا ما كشفت عنه المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة وبنسبة 71.42% أقرت أن هناك علاقة بين التحفيز وتنمية المهارات المهنية للعامل فإتباع القائد في ممارساته الإدارية على نظام التحفيز سواء كان مادي أو معنوي سيشجع العاملين على مواصلة جهودهم بكفاءة ومهارة (*) ويمكن تفسير هذا أن قدرات ومهارات العاملين تتأثر بنمط القيادة فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية والمهارات المهنية والفكرية لعمالهم من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على حل المشكل والتصدي لها من خلال الوصول إلى اقتراحات وأفكار تتسم بالجد والأصالة ، كما نجد بعض مفردات الدراسة وبنسبة 28.57% أقرت أن التحفيز لا يخضع لمعايير وأسس موضوعية ومساواة بين العاملين وهذا ما ينعكس سلبا على مهارات أداء العامل .

(*) أكد احمد العازمي في دراسته للقيادة لتحويلية أن القائد يستطيع ان يلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك لان الإبداع والتجديد شيء يمكن التدريب والتطوير أن ينشئه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة ، 2008 ، ص(64).

ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثالثة

كشفت الدراسة الميدانية عن أهمية القيادة في المؤسسة مجال الدراسة من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعَة وربطها بمؤشرات الكفاءة الفكرية المهنية فكانت نتائج الفرضية كما يلي:

I- يعتبر نمط القيادة التحويلية احد أساليب الإدارة الملائمة داخل التنظيم من خلال دور الفعال الذي يلعبه القائد التحويلي في اتباعه لأساليب التي تشجع تمكين العاملين كتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم أيضا على طرح أفكار جديدة وإبداعية وهذا ما دلت عليه المعطيات الكمية لمفردات الدراسة أن اتباع القائد أسلوب الاستثارة الفكرية من خلال الاستماع لا فكار العامل ومقترحاته ومشاركته في أحاسيسه ومشاريعه يعد تحفيز لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول فالهدف من هذا الأسلوب هو تنمية الكفاءة الفكرية للعامل .

II- يعمل القادة التحويليون على الهام وتحفيز العاملين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بينهم وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بينهم وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة تمكنهم من التحكم في متطلبات الوظيفة والإصرار على أداء مهام ذات معنى وهذا ما أكدت عليه المعطيات الكمية لدراسة الامبريقية للمؤسسة مجال الدراسة .

III- إن الاهتمام بالعاملين داخل التنظيم من خلال العمل على تدريبهم وإرشادهم ومعرفة احتياجاتهم بالإضافة إلى تكوين أبناء علاقات إنسانية طيبة بين القائد وعماله واتباعه سلوك حسن في التعامل معهم هذا يجعلهم يبادرون في تحقيق الأفضل للمؤسسة من خلال تقديم اقتراحات وطرح أفكار جديدة التي من شأنها أن تحف وتطور المؤسسة ، وهذا ما أشارت اليه المعطيات الكمية للدراسة ، والتي تؤكد في مضامينها تقديم المؤسسة الدعم لعمالها حتى يتمكنوا من تقديم الأفضل لها .



خاتمة

قراءة سوسيو
لوجية

لنتائج الدراسة



خاتمة :

نتيجة لما سبق نجد أن دعم المقدم للعاملين يعتبر احد الأبعاد المهمة داخل السياق التنظيمي والتي تفرز سياسة تحفيزية فعالة ، يمكن خلق من خلاله شعور العاملين بالانتماء لمنظمتهم واندماجهم مع الوظيفة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم الفنية والمعرفية لتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالقرارات لضمان النمو والتطور والإبداع ، وقد دلت الشواهد الامبريقية أن هناك علاقة بين دعم التنظيمي وتمكين العاملين لما يقدمه من إشباع لحاجات سواء إنسانية أو حاجات مهنية كتنمية مهارات الفنية والفكرية وتطوير قدرات لتمكينهم من حصول على ترقية لتولي وظائف أخرى وهذا ما يروجوه العامل داخل التنظيم ، وبذلك تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها وأهداف العاملين .

وبذلك يصبح الدعم التنظيمي ضرورة للمنظمات ، لان تغيير وتطوير التنظيم وتنميته اصبح مسألة مصيرية بالنسبة للقائمين عليها فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة هذه الصعوبات وتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء .

حيث بينت الدراسات عن عجز النظم التقليدية (الإدارة البيروقراطية أو المركزية) التي لم تعد صالحة لمواجهة التغيرات السريعة ، إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل لمساعدة التنظيم في مواجهته للمتغيرات المحيطة بها ، ولتمكين الجميع من مواجهتها لابد أن تكون هناك تنمية شاملة داخل التنظيم ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم ، حتى يتمكنوا من تطوير التنظيم سواء في الجانب الهيكلي والتكنولوجي أو أداء التنظيم بشكل عام ، ولا يتحقق كل هذا إلا بوجود الدعم التنظيمي الممارس من طرف الإدارة .

إن تمكين العاملين من خلال سياسة الدعم التنظيمي يساهم في تفعيل قدرات العاملين ، كل هذا يتوقف على المناخ الذي يخلقه التنظيم ، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة ، وتوفير قيادة ماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم حيث تعتبر قوة العاملة قوة مهنية محترفة لديها قدرات للعمل بكفاءة ومهارة ، فهي بحاجة فقط إلى مناخ ثقافي محفز ويوفر الثقة .

ومن خلال هذا السياق اصبح الدعم التنظيمي عاملا فعالا في الإدارة واحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية المشاركة والتي تؤمن بان تقديم الدعم للعاملين للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم لتفعيل الأداء وتحسينه .

إضافة إلى هذا لنتمكن التنظيمات من تحقيق الأهداف المرغوب فيها أن تعتمد على بعض الآليات منها :

- بذل المزيد من الجهود التي توفر كل أنواع الدعم التي تسد احتياجات المختلفة للعاملين باعتبارهم أساس التنظيم.

- حرص التنظيم على تمكين العاملين هو مدخل أساسي لتحقيق الانتماء والرضا ، ويتزايد أكثر بارتفاع مستوى الدعم المقدم لهم من طرف التنظيم .

- حرص على وضع استراتيجيات التي تدعم العاملين لتفعيل أدائهم لتضمن من خلالهم المنظمة مواجهة التغيرات المحيطة بها .

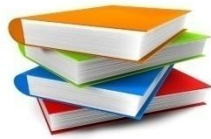
- وجود ممارسات قيادية فعالة تضمن خلق الرغبة لدى العامل لانجاز المهام لتحقيق أهداف المنظمة.

- إن الدعم المقدم للعاملين هو استثمار على مدى البعيد بدل من النظرة التقليدية التي تعتبر أشكال الدعم بأنها تكاليف ترهق الإدارة .

المراجع

المتعلم يجد في كل
مكان الكتاب عتيدا ، وبما
يحتاج

اليه قائما ، ولولا جياذ
الكتب ، وحسنها ، ومبينها ،
ومختصرها لما تحركت همم
هؤلاء لطلب العلم



جا حظ

قائمة المراجع

أولا : الكتب

- 1- بلال خلف سكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، أردن ، 2010.
- 2- بوخريسة بوبكر : اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح ، ديوان المطبوعات الجامعية عنابة ، دون سنة نشر .
- 3- خيضر كاضم محمود : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، طبعة 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، اردن ، 2010
- 4- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية طبعة 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2008 .
- 5- رعد حسن الصرن : نظرية الإدارة والأعمال ، طبعة 1 ، دار الرضا للنشر سوريا ، دمشق 2004
- 6- سعيد سبعون ، حفصة جرادي : الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر ، 2012
- 7- سيد محمد جادالرب : السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) ، مطبعة العشرة ، قناة السويس ، 2005 .
- 08- سيف الإسلام شوية : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية ، نموذج للتطوير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة 2006 .
- 09- صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي دار الجامعية ، اسكندرية . 2005

قائمة المراجع

- 10- عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية طبعة 01، القاهرة ، 2006 .
- 11- عبد اللطيف بن اشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1982 .
- 12- عبد المجيد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، طبعة 1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر 2008 .
- 13- عطية حسين افندي : تمكين العاملين ، مدخل لتحسين والتطوير المستمر المنظمة العربية للتنمية ، بحوث ودراسات ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 14- عماد علي المهيرات : اثر التمكين على فعالية المنظمة ، طبعة 1 ، دار جليس الزمان ، عمان ، 2009 .
- 15- فوزيل دليو، الهاشمي لوكيا ، ميلود سفاري : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، قسنطينة ، 2001 .
- 16- محمد الصيرفي : أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث 2007
- 17- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني والفردي والجماعي في منظمات الاعمال ، طبعة 05 ، دار وائل للنشر ، عمار ، 2009 .
- 18- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، طبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع ، اردن عمان ، 2008 .
- 19- نواف الحربي: التنظيم وادارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة دون سنة نشر .

قائمة المراجع

20- يحي سليم ملحم : التمكين مفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية بحوث ودراسات قاهرة مصر ، 2006.

21- يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، عنابة دون سنة نشر .

قائمة المراجع

ثانيا : الأطروحات الجامعية

01- احمد ديب محمد ماضي : اثر الدعم التنظيم على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة غزة ، 2014 .

02- بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، جامعة باتنة ، 2012 .

03- حافظ عبد الكريم الغزالي : اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الادارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 .

04- حياة الذهبي : العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، ادرار ، 2014 .

05- سليمة بوخنان : التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، جامعة سكيكدة 2008 .

06- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف ، 2011 .

07- عبد الله عبوده محمد الفهيدي : أنماط سلوك القيادة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الأردن ، 2009 .

قائمة المراجع

- 08- علياء حسين علاء الدين نوح : اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في شركات صناعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .
- 09- قجة رضا : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، جامعة باتنة 2009 .
- 10- محمد بزيح حامد بن التويلي العازمي : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة نايف 2006 .
- 11- محمد بن عبد الله عثمان : تفويض السلطة وأثرها على كفاءة الأداء ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية 2003 .
- 12- مراد رمزي خرموش : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص والقطاع العام ، دراسة ميدانية بولاية سطيف ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة ، 2014 .
- 13- محمد رواق : الإدارة الاقتصادية في الشركات البيانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحالة الاستفادة منه في احدى الشركات الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة باتنة ، 2008 .
- 14- محمد كريم حسني خلف : علاقات القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، 2010 .

قائمة المراجع

ثالثا : المجالات والملتقيات والمؤتمرات

- 01- احمد يوسف عريقات : دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمة الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال ، الأردن ، بدون سنة نشر .
- 02- بن عنتر عبد الرحمان : مراحل تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، عدد 02 ، 2002 .
- 03- جواد محسن راض : تمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 12 ، العدد 01 ، 2010 .
- 04- رايمو نورمي : العمل ضمن الفريق وقيادة الفريق ، مجلة دولية ، مجلد 01 ، العدد 01، 1996
- 05- سامر عبد المجيد البشابشة : اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية ، مجلة اردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 04، العدد 04 ، 2008 .
- 06- سعد بن مرزوق العتيبي : تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة والتنمية المنعقد من 11-13/12/2004.
- 07- شهيناز فاضل احمد : تحليل العلاقة بين القيادة والقيم التنظيمية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 73 ، 2008 .
- 08- عامر علي حسين العطوي : اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 10 ، عدد 01 ، 2007 .

قائمة المراجع

- 09- عطا الله بشير النويقة : اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية ، مجلة اردنية في ادارة الاعمال ، مجلد 10، العدد 3، 2014.
- 10- محمد عبد التواب البكري شاهين : الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية ، مجلة البحوث الإدارية ، اكااديمية العلوم الادارية ، العدد 01 ، 2002 .
- 11- محمد الحراشنة صلاح الدين : اثر التمكين الإداري والدعم التنظيم في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلد 33 ، العدد 02 ، بدون سنة نشر .

رابعا : موقع الكتروني

- 1- احمد السيد: الكردي : تمكين العاملينماذا يعني ؟ مقالة منشورة في الموقع الالكتروني <http://www.kenanaonline.com> ، نشرت في 2010/11/10، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2016/04/15.



الملحق

الاول

نموذج يوضح
استمارة

المقابلة قبل

تحكمها

وتجريبيها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضاف المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة غير محكمة

الدعم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب – مسيلة

دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع – تنظيم وعمل -

تحت إشراف

د- اسمهام بلوم

من إعداد الطالبة

- نايلي نصيرة

السنة الجامعية : 2015-2016

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا لإغراض علمية

أولا : بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية

- (1) الجنس ذكر انثى
- (2) السن 30-20 40-30 50-40 60-50
- (3) الحالة الاجتماعية؟ أعزب (ة) مطلق (ة)
- متزوج (ة) ارمل (ة)
- (4) الوضع المهني؟ بسيط مؤهل متخصص
- (5) ما هي مدة ممارستك لعملك؟

ثانيا : بيانات حول الدعم التنظيمي

I- بيانات حول فرق العمل الفعالة:

- (6) هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل؟ نعم لا
- (7) هل يسمح لفريق العمل بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المتعلقة ب:
- 1 (الاداء
- 2 (المشاكل غير المتوقعة
- 3 (تغيير طرق وأساليب العمل
- (8) هل يتم التعامل بشكل إنساني مع فريق العمل؟ نعم لا
- (9) هل هناك تقدير واحترام لمجهودات فريق العمل من قبل المشرف؟ نعم لا
- (10) هل تتجاهل المؤسسة التي تعمل بها ما تعانيه فرق العمل من مشاكل؟ نعم لا
- (11) على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة:
- 1 (على أساس جماعي
- 2 (على أساس فردي
- (12) هل يتم مكافأة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة؟ نعم لا

13 هل يحرص المشرف على تنمية روح التعاون جماعي بين العاملين؟ نعم لا

14 كيف يتم تنمية فرق العمل داخل المؤسسة؟

.....
.....

II- بيانات حول العدالة التنظيمية:

15 ما هي الطرق التي يتم بها تنقيط العامل :

1) على أساس تأدية المهام الإضافية

2) على أساس الخبرة و الاقدمية ؟

3) على أساس الانضباط ؟

4) على أساس المحسوبية و العشوائية ؟

16 هل يستخدم المشرف نفس الاجراءات في تنقيط أداء العاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي؟ نعم لا

17 هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال؟ نعم لا

18 في حالة الإجابة بنعم كيف تقدم هذه الاقتراحات عن طريق:

1) المشرفين؟

2) لجنة المشاركة؟

3) أخرى تذكر؟

19 هل تعتمد المؤسسة على مساواة في تحديد من يستحق المكافأة؟ نعم لا

20 هل المشرف يبدي اهتمامات بالانشغالات العاملين؟ نعم لا

21 هل يزودك المشرف بكل المعلومات التي تخص عملك؟ نعم لا

22) هل تطبق القرارات الإدارية على كافة أعضاء المؤسسة؟ نعم لا

23) ما هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتطبيق العدالة من وجهة نظرك؟
.....
.....

III - بيانات حول القيادة التحويلية:

24) هل يشجعك المشرف على إبداء أفكار و آراء جديدة في طرق العمل؟ نعم لا

25) هل يقدم المشرف الحلول المفيدة للصعوبات التي تواجهك؟ نعم لا

26) هل يحاول المشرف معرفية احتياجاتك و يساعدك في الحصول عليها؟ نعم لا

27) هل يشعرك المشرف بأهميتك و أهمية العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

28) هل يثير المشرف روح الفريق من خلال الحماس و التفاؤل؟ نعم لا

29) هل يشجعك المشرف عن تعبير عن أفكارك و آرائك حتى لو اختلفت عن آرائه؟
 نعم لا

30) هل يوكل المشرف المهام للعمال وفقا لقدراتهم و احتياجاتهم؟ نعم لا

31) هل يهتم المشرف بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

32) كيف تعتمد المؤسسة في بناء منظومة قيمية أخلاقية؟
.....

ثالثا: بيانات حول تمكين العاملين:

I - بيانات حول تفويض السلطة:

33) هل هناك عملية تفويض لبعض السلطات و المسؤوليات بمؤسستكم؟ نعم لا

34) هل ترى ان عملية تفويض السلطة ترمي الي:

(1) إسراع في تنفيذ القرارات

(2) تهرب من المسؤولية؟

(3) تقليل من عبء العمل؟

35) هل تفويض ينمي روح الفريق بين العاملين؟ نعم لا

36) هل يساهم تفويض في جعل العامل أكثر انتماء نحو الوظيفة؟ نعم لا

37) هل عملية تفويض السلطة تساعد على إعداد قادة ذو كفاءة؟ نعم لا

38) هل تعتقد ان تفويض السلطة يساهم في سرعة تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

39) كيف تقيم عملية تفويض بمؤسستكم؟

.....
.....

II- بيانات حول الكفاءة المهنية

40) هل تلقى الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العمال قبول من طرف المشرف؟ نعم لا

41) هل توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة؟ نعم لا

42) هل لديك القدرة على تصرف الذكي في تحليل المشكلات و المواقف التي تواجهها؟
 نعم لا

43) في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع لغياب :

(1) العملية التكوينية

(2) تفويض السلطة؟

(3) أخرى تذكر

44) هل تصر على أداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة؟ نعم لا

45) هل يهتم المشرف بتنمية المهارات المهنية للعامل؟ نعم لا

46) ما هي طرق لتنمية الكفاءة المهنية الفكرية بمؤسستكم برأيكم؟

III - بيانات حول التحفيز الذاتي:

47) هل لديك القدرة على إقناع المشرف بأفكارك و آرائك؟ نعم لا

48) هل يشعرك المشرف بأهمية وظيفتك و مكانتك كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة؟
نعم لا

49) هل تقوم بالأعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل؟

نعم لا

50) هل تتسم بيئة عملك ب:

1) تشجيع على التطور في العمل

2) تحسين المستمر في العمل؟

3) التعليم الذاتي؟

4) أخرى تذكر


51) هل تشعر بالانتماء لجماعة العمل؟ نعم لا

52) هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة؟ نعم لا

53) هل تحصل على الوسائل المطلوبة لممارسة أنشطتك ومهام عملك؟ نعم لا

54) هل يتم تطوير إحساسك بملكية وظيفتك داخل المؤسسة؟ نعم لا

55) كيف يدعم المشرف الانتماء و التماسك بين الأعضاء المصلحة؟



الملحق

الثاني

يوضح استمارة

المقابلة

خاضعة لتحكيم

والتجريب

ودليل المقابلة

الحررة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضاف المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة محكمة ومجربة

الدعم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - مسيلة -

دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع - تنظيم وعمل -

تحت اشراف

من إعداد الطالبة

د- اسمهام بلوم

- نايلي نصيرة

السنة الجامعية : 2015-2016

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا لإغراض علمية

أولا : بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية

- (1) الجنس : ذكر انثى
- (2) السن : 30-20 40-30 50-40 60-50
- (3) الحالة الاجتماعية؟ اعزب (ة) مطلق(ة)
- متزوج (ة) أرمل(ة)
- (4) الوضع المهني؟ بسيط مؤهل متخصص
- (5) ما هي مدة ممارستك لعملك؟
- 10-05 15-10 20-15 25-20

ثانيا : بيانات حول الدعم التنظيمي

I- بيانات حول فرق العمل الفعالة:

- (6) هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل؟ نعم لا
- (7) هل يسمح لفريق العمل بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المتعلقة ب:
- 1 (الاداء
- 2 (المشاكل غير المتوقعة
- 3 (تغيير طرق وأساليب العمل
- (8) هل يتم التعامل بشكل إنساني مع فريق العمل؟ نعم لا
- (9) هل هناك تقدير واحترام لمجهودات فريق العمل من قبل المشرف؟ نعم لا
- (10) هل تتجاهل المؤسسة التي تعمل بها ما تعانيه فرق العمل من مشاكل؟ نعم لا
- (11) على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة:

1) على أساس جماعي

2) على أساس فردي

(12) هل يتم مكافأة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة؟ نعم لا

(13) هل يحرص المشرف على تنمية روح التعاون جماعي بين العاملين؟ نعم لا

14) كيف يتم تنمية فرق العمل داخل المؤسسة؟

II- بيانات حول العدالة التنظيمية:

15) ما هي الطرق التي يتم بها تنقيط العامل :

1) على أساس تأدية المهام الإضافية

2) على أساس الخبرة و الاقدمية ؟

3) على أساس الانضباط ؟

4) على أساس المحسوبية و العشائرية ؟

16) هل يستخدم المشرف نفس الاجراءات في تنقيط أداء العاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي؟ نعم لا

17) هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال؟ نعم لا

18) في حالة الإجابة بنعم كيف تقدم هذه الاقتراحات عن طريق:

1) المشرفين؟

2) لجنة المشاركة؟

3) أخرى تذكر؟

19) هل تعتمد المؤسسة على مساواة في تحديد من يستحق المكافأة؟ نعم لا

20) هل المشرف يبدي اهتماما بالانشغالات العاملين وبتطوير كفاءتهم ؟ نعم لا

21) هل يزودك المشرف بكل المعلومات التي تخص عملك ؟ نعم لا

22) هل تطبق القرارات الإدارية على كافة أعضاء المؤسسة؟ نعم لا

23) ما هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتطبيق العدالة من وجهة نظرك؟

.....

.....

III - بيانات حول القيادة التحويلية:

24) هل يشجعك المشرف على إبداء أفكار و آراء جديدة في طرق العمل؟ نعم لا

25) هل يقدم المشرف الحلول المفيدة للصعوبات التي تواجهك؟ نعم لا

26) هل يحاول المشرف معرفية احتياجاتك و يساعدك في الحصول عليها؟ نعم لا

27) هل يثير المشرف روح الفريق من خلال الحماس و التفاؤل؟ نعم لا

28) هل يشجعك المشرف عن تعبير عن أفكارك و آرائك حتى لو اختلفت عن آرائه؟ نعم لا

29) هل يهتم المشرف بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

30) كيف تعتمد المؤسسة في بناء منظومة قيمية أخلاقية؟

.....

.....

ثالثا: بيانات حول تمكين العاملين:

I - بيانات حول تفويض السلطة:

31) هل هناك عملية تفويض لبعض السلطات و المسؤوليات بمؤسستكم؟ نعم لا

32) هل ترى ان عملية تفويض السلطة ترمي الي:

(1) إسراع في تنفيذ القرارات

(2) تهرب من المسؤولية؟

(3) تقليل من عبء العمل؟

33) هل تفويض ينمي روح الفريق بين العاملين؟ نعم لا

34) هل يساهم تفويض في جعل العامل يشعر بالانتماء نحو العمل؟ نعم لا

35) هل عملية تفويض السلطة تساعد على إعداد قادة ذو كفاءة؟ نعم لا

36) هل تعتقد ان تفويض السلطة يساهم في سرعة تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

37) كيف تقيم عملية تفويض بمؤسستكم؟

.....
.....

II - بيانات حول الكفاءة المهنية الفكرية -

38) هل تلقى الأفكار الجديدة التي تطرح من قبل العمال قبول من طرف المشرف؟ نعم لا

39) هل توفر لك المؤسسة ظروف مناسبة للتفكير في طرق عمل جديدة؟ نعم لا

40) هل لديك القدرة على تصرف الذكي في تحليل المشكلات و المواقف التي تواجهها؟

نعم لا

41) في حالة الإجابة بلا هل هذا راجع لغياب :

1) العملية التكوينية

2) تفويض السلطة؟

3) أخرى تذكر

.....

42) هل تصر على اداء مهام ذات مكانة داخل المؤسسة؟ نعم لا

43) هل يهتم المشرف بتنمية المهارات المهنية للعامل؟ نعم لا

44) ما هي طرق لتنمية الكفاءة المهنية الفكرية بمؤسستكم برأيكم؟

.....
.....

III - بيانات حول التحفيز الذاتي:

45) هل لديك القدرة على إقناع المشرف بأفكارك و آرائك؟ نعم لا

46) هل تقوم بالإعمال ذات تحدي بعيدا عن التوتر الذي يربكك في العمل؟

نعم لا

47) هل تتسم بيئة عملك ب:

1) تشجيع على التطور في العمل

2) تحسين المستمر في العمل؟

3) التعليم الذاتي؟

4) أخرى تذكر

48) هل تشعر بالانتماء لجماعة العمل؟ نعم لا

49) هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة؟ نعم لا

50) هل تحصل على الوسائل المطلوبة لممارسة أنشطتك ومهام عملك؟ نعم لا

51) كيف يدعم المشرف الانتماء و التماسك بين الأعضاء المصلحة؟

دليل المقابلة الحرة الخاصة بمصلحة العلاقات العامة

- 1- ماهو مستواك التعليمي ؟
- 2- ماهي آليات الضبط التنظيمية المكرسة داخل مؤسستكم ؟
- 3- ماهو واقع المشاركة العمالية في البيئة التنظيمية؟
- 4- على أي أساس تعتمد عليه في تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟
- 5- ماهي المحكات الكفيلة لتنمية الكفاءة داخل المؤسسة ؟

دليل المقابلة الحرة الخاصة بمسؤول الموارد البشرية

- 1- ماهو مستواك التعليمي ؟
- 2- ماهو وضعك المهني ؟
- 3- هلي إجراءات إدارة الموارد البشرية مرنة بما يحقق ويشبع حاجيات العاملين؟
- 4- كيف تضمن آليات العقلنة والرشدنة لعدالة الإجراءات والتوزيع؟
- 5- كيف نبني من وجهة نظرك منظمة ممكنة وداعمة للمورد البشري ؟
- 6- ماهي المحددات التنظيمية التي تراها كفيلة بتدعيم التفكير الإبداعي ولابتكاري داخل مؤسستكم ؟

دليل المقابلة الحرة الخاصة بمسؤول مدير الإنتاج

- 1- ما هو مستواك التعليمي ؟
- 2- هل تعمل وفقا لتخصصك ؟
- 3- ما هو الأسلوب الذي تحبذ في ممارستك الإشرافية ؟
- 4- ماهي الإستراتيجية التي تتبعها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم
- 5- كيف تنظر لعملية تفويض المسؤوليات والصلاحيات داخل الواقع التنظيمي ؟
- 6- كيف تعمل على بناء وتنمية آليات الرقابة الذاتية للعامل داخل المؤسسة .
- 7- في رأيك كيف نفعل فرق العمل الجماعية داخل المؤسسة ؟
- 8- ماهي الآليات التي تتبعها في تشجيع روح المبادرة والعمل الإبداعي لفرق العمل ؟

شَمْحُوَاللَّهِ