الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم: .....

ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

حسينة تومي

تحت عنوان

المنظمة الممكنة و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين بالمسيلة

لجنة المناقشة المكونة من:

د. جمال بن خالد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئـــــــــــيسا
د. اسمهان بلوم	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. نور الدين بسطي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	عضـوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018م

بسم الله

الرحمان الرحيم

اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد

د لونيي الصين

التشكرات

بسم الله الرحمان الرحيم و الصلاة و السلام على رسوله الكريم الحبيب المصطفى

نحمد الله و نشكره على كل نعمه علينا و على عباده الصالحين شكرا أولا و آخر .

عظيم الشكر للوالدين الكريمين اللذين دعماني بأمانيهما و دعواتهما المخلصة ثانية في تجربة البحث و الدراسة.

الشكر الكبير لشريك حياتي زوجي على كل مساعداته و تضحياته طيلة فترة البحث و الدراسة سندا لي.

جزيل الشكر للأستاذة الفاضلة المشرفة بلوم اسمهان على مد يد العون في توسيخ خطوات هذه الدراسة المتواضعة و على توجيهاتها القيمة.

الشكر الموصول لكل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة الذين ساعدوني و شجعوني للمضي قدما و أخص بالذكر الفاضلين خالد جمال تالي جمال، جفلولي يوسف

شكر خاص لزملاء العمل كل باسمه على تحملي في أصعب أوقات ضيقي.

واخر الشكر لعمال الوكالة الولائية على تسهيل إجراءات الدراسة.

شكر خاص لصاحب مكتبة البيان.

حسينة تومي

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

وطني الحبيب الجزائر

روح أختي وهيبة رحمها الله

قرة عيني أمي و أبي حفظهما الله و رعاهما

شقيقة الروح و القلب زوجي

أغلى ما في الوجود إخوتي و أخواتي

نور الحياة أبناء أختي

كل الأهل و الأحباب

كل الأصدقاء و الصديقات

و الزملاء و الزميلات بالعمل

حسينة قرمي

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
مقدمة	02
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
أولا: تحديد الإشكالية و صياغتها	05
ثانيا: أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع	08
ثالثا: أهداف الدراسة	09
رابعا: فرضيات الدراسة	10
الفصل الثاني: المنظمة الممكنة رؤية سوسيو تنظيمية	
أولا: المنظمة الممكنة و الإسهاب المفاهيمي	12
ثانيا: المقاربة النظرية للمنظمة الممكنة	16
I. منطلقات الإدارة بالأهداف و الإثراء الوظيفي	16
II. منطلقات الأنسنة و القيادة الممكنة	19
III. منطلقات هيرزبرغ و بناء الكفاءة الفكرية	21
ثالثا: معوقات بناء المنظمة الممكنة	22
رابعا: واقع المنظمة الممكنة في المؤسسة الجزائرية	24
الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية في ظل علم الاجتماع التنظيم	
أولا: سلوك المواطنة التنظيمية "دلالة مفاهيمية"	29
ثانيا: المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية	33
I. نظرية التبادل الاجتماعي و سلوك الكياسة	33
II. نظرية التعاون الاجتماعي و منظومة الإيثار	34
III. نظرية التوازن التنظيمي و سلوك وعي الضمير	35
ثالثا: محددات بناء سلوك المواطنة التنظيمية	37
رابعا: واقع سلوك المواطنة التنظيمية	41
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
أولا: مجالات الدراسة	46
I. المجال المكاني	46
II. المجال الزمني	46
III. المجال البشري	46
ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة	47

ثالثا: أدوات جمع البيانات	47
رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه	50
الفصل الخامس: علاقة الإثراء الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية	
أولا: علاقة الخصائص المهنية للفئات الفاعلة بالإثراء الوظيفي	56
ثانيا: الإثراء الوظيفي و علاقته بالكياسة	62
ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالإثراء الوظيفي	69
الفصل السادس: علاقة القيادة الممكنة بسلوك المواطنة التنظيمية	
أولا: علاقة الخصائص المهنية للفئات الفاعلة بالقيادة الممكنة	71
ثانيا: القيادة الممكنة و علاقتها بمنظومة الإيثار	83
ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالقيادة الممكنة	88
الفصل السابع: علاقة بناء الكفاءة الفكرية بسلوك المواطنة التنظيمية	
أولا: علاقة الخصائص المهنية للفئات الفاعلة ببناء الكفاءة الفكرية	90
ثانيا: بناء الكفاءة الفكرية و علاقته بوعي الضمير	99
ثالثا: النتائج العامة المتعلقة ببناء الكفاءة الفكرية	105
خاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة	107
الملاحق	
قائمة المراجع	

فهرس

المجلد الأول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	**عدد الموظفين و تصنيفهم بالواقع التنظيمي**	47
02	**العلاقة بين الحالة الاجتماعية و طبيعة عقد العمل**	50
03	**العلاقة بين المستوى التعليمي و الوضع المهني**	52
04	**العلاقة بين سنوات الخبرة و الوضع المهني**	53
05	**علاقة المستوى التعليمي بتناسبه مع الوظيفة**	56
06	**علاقة الوضع المهني بمنح الحرية في انجاز المهام**	57
07	**علاقة طبيعة عقد العمل بالتشجيع على طرح أفكار لانجاز المهام**	58
08	**علاقة الحالة الاجتماعية و التكليف بمهام متنوعة في العمل**	59
09	**علاقة الوضع المهني بالتجديد في المهام**	60
10	**العلاقة بين سنوات الخبرة و التجديد في المهام**	61
11	**علاقة تناسب الوظيفة مع المستوى التعليمي و المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية**	62
12	**علاقة توافق المهام مع الرغبات و المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية**	63
13	**علاقة التشجيع على طرح الأفكار لانجاز المهام بالفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية**	64
14	**علاقة التكليف بمهام متنوعة و التصرف حيال وقوع الأعطاب**	65
15	**علاقة التجديد في المهام بالفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية**	67
16	**علاقة توفير ظروف عمل تتناسب و تطلعات العامل بالتعاون مع الزملاء على انجاز المهام**	68
17	**علاقة طبيعة عقد العمل بالعلاقة الرابطة بين المرؤوسين و رئيسهم**	71
18	**علاقة الحالة الاجتماعية بتفهم الرئيس للظروف الخاصة لمرؤوسيه**	73
19	**علاقة طبيعة عقد العمل بالتحفيز على التفوق الوظيفي**	74
20	**علاقة طبيعة عقد العمل بالتصرف حيال فرصة التحفيز على التفوق الوظيفي**	75
21	**العلاقة بين المستوى التعليمي و المشاركة في اتخاذ القرار**	76
22	**العلاقة بين المستوى التعليمي و الأخذ بالاقتراحات**	78
23	**العلاقة بين المستوى التعليمي و تحمل مسؤولية القرارات**	80
24	**علاقة طبيعة عقد العمل بنوع الأسلوب القيادي**	81

25	**علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بمشاركة أساليب العمل الجديدة مع الآخرين**	83
26	**علاقة الأخذ بالاقتراحات و تسهيل تلبية الحاجات**	84
27	**علاقة تحمل مسؤولية القرارات و مساعدة الزملاء**	85
28	**العلاقة بين علاقة الرئيس بمرؤوسيه و مساندة المرؤوسين لرئيسهم**	86
29	**العلاقة بين الأسلوب القيادي بمساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب الانجاز**	87
30	**العلاقة بين المستوى التعليمي و اهتمام الرئيس بخلق الأفكار**	90
31	**علاقة طبيعة عقد العمل بالتعامل مع التغيرات**	91
32	**العلاقة بين سنوات الخبرة و تبادل أفكار جديدة حول طرق الانجاز**	92
33	**علاقة الوضع المهني بممارسة سياسة التدريب المستمر**	93
34	**العلاقة بين سنوات الخبرة و الانطباعات اتجاه سياسة التدريب**	95
35	**علاقة الوضع المهني بالفئة المستفيدة من سياسة التدريب المستمر**	97
36	**العلاقة بين التعامل مع التغيرات و أداء عمل إضافي**	99
37	**علاقة تبادل الأفكار الجديدة بدافع أداء العمل الإضافي**	100
38	**علاقة تبادل الأفكار الجديدة بتوقع المكافأة على العمل الإضافي**	101
39	**علاقة ممارسة سياسة التدريب المستمر باحترام النظام الداخلي**	103

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أبعاد المنظمة الممكنة	12
02	معوقات بناء المنظمة الممكنة	23
03	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	29
04	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	30
05	محددات بناء سلوك المواطنة التنظيمية	37

مقدمة

الخطوة الأولى نحو النجاح هي

أن تحب ما تعمل

ويليام أوسلر

مـــــقدمـــــــــــة

في ظل التقدم الصناعي و التكنولوجي المتسارع، تعاظمت المشكلات الإدارية و المعوقات التنظيمية الناتجة عن البيروقراطية الطاغية، و هيمنة مركزية السلطة المعيقة لأداء الفئات الفاعلة، و التي أفرزت سوء الأداء و عدم فعالية المنظمات، و تبني الفاعلين مظاهر تنظيمية سلبية كعدم الانضباط و التقاعس، الإهمال و اللامبالاة، و غيرها من المظاهر التنظيمية التي تدق ناقوس الخطر للفت انتباه و اهتمام المتخصصين، لاسيما منهم علماء سوسيولوجيا التنظيمات، للتنقيب حول مسببات تلك الظواهر التي باتت ترهق كاهل المنظمات و تثبط فعالية التنظيم و نجاعته، و البحث عن الحلول التي يمكنها أن تُكَوِن للتنظيم صورة مثالية و تجعله ناجحا و فعالا.

في ضوء ذلك؛ اتجهت معظم التنظيمات إلى إعادة النظر في سياستها التنظيمية، و إعادة هندرة هياكلها بصورة تتوافق مع متطلبات تحقيق أهدافها التنظيمية، و انتهاج مبادئ إدارية حديثة تتوجه عبرها نحو التطور و النمو و الريادة كي تصبح منظمات ناجحة و فعالة، خاصة بعد أن أصبح بديهيا أن العنصر البشري هو أهم عنصر بالمنظمة و بالتالي ففعاليتها تقوم على أدائه و فعاليته.

لذا راحت معظم التنظيمات تتجه صوب الاهتمام بموردها البشري و تحويل الإدارة من كلاسيكية إلى إدارة مفتوحة، و التخلي عن مركزية السلطة، و تفعيل العلاقات الاجتماعية و الإنسانية، مما يكرس ثقافة أنسنة بيئة العمل، و يجسد تنمية الفاعلين الاجتماعيين، عن طريق إشراكهم في اتخاذ و صنع القرارات، و استشارتهم و الأخذ بآرائهم، أي أنه يتم تمكين الفاعلين وظيفيا لتحسين فعاليتهم و تحقيق أهدافهم، و أهداف المنظمة، فتحقيق التوازن التنظيمي ككل، و حسب رأي **مختار حمزة** " حتى تصل المنظمة إلى الفعالية المرجوة يتطلب منها إلماما شاملا بالوسائل الحديثة في التنظيم، الاتصال، النظريات و الحقائق العلمية و الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو أغلى و أثمن الثروات على الإطلاق، و أهم عناصر العملية الإنتاجية" (عبد الرحمن العيسوي:1997،ص196).

إن الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيم يتجلى في فهم القيادة الإدارية لنفسية الفاعلين الاجتماعيين و دوافع سلوكهم و حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و المادية، و طرائق تفكيرهم، و أسلوب إقناعهم و كيفية التأثير فيهم، و تحقيق رضاهم عن طريق تحفيزهم و رفع معنوياتهم مما يعزز استقرارهم، بحيث يساهم هذا الاهتمام في تنمية سلوك التعاون و التضامن لديهم، و تحقيق انسجامهم كفريق واحد.

هذا ما يؤدي إلى ترسيخ معالم المنظمة الممكنة التي تتجلى في أبعادها المعتمدة **الإثراء الوظيفي** الذي يظهر من خلال منح الاستقلالية و الحرية في انجاز المهام للفاعلين، و تشجيعهم على التفكير الإبداعي و المبادءات الفردية، و في نفس السياقات البحثية تقنن **القيادة الممكنة** دورا فاعلا في ترسيخ أبعاد المنظمة الممكنة عن طريق بناء الثقة التنظيمية، و إشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات، إضافة إلى

ثقافة **بناء الكفاءة الفكرية** كبعد آخر للمنظمة الممكنة باتخاذ سياسة التدريب المستمر، الانفتاح و تقبل مختلف وجهات النظر كأساليب تحفيزية للفاعلين.

من خلال ما سبق؛ يتضح أن المنظمة الممكنة المهتمة بموردها البشري تساهم في تثمين سلوك المواطنة التنظيمية لدى الفئات التنظيمية، فتساهم في تنمية سلوك **الكياسة** و اللباقة، و تفعيل **منظومة الإيثار**، و تعزيز **وعي الضمير** لدى الفاعلين الاجتماعيين، باعتبار سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا طوعيا اختياريا يتعدى السلوك الرسمي للدور، يحقق استقرار البيئة التنظيمية من خلال تعزيز الولاء لدى الفاعلين، و تكريس التزامهم، و تحقيق الفعالية التنظيمية عبر الأداء المتميز.

و من هنا؛ جاء اختيارنا لموضوع **المنظمة الممكنة و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل** بنظرة سوسيو تنظيمية من خلال فسح المجال للفاعلين بالتعبير عن أفكارهم و تشجيعهم على المبادرة باقتراحاتهم و المساهمة في تطوير و تنمية آليات المنظمة، و بذلك تستطيع المنظمة كبح السلوكيات السلبية الناتجة عن الممارسات البيروقراطية و المركزية المهيمنة.

فقد شملت دراستنا لهذا الموضوع **سبعة فصول**، تضمن **الفصل الأول** المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، جاء ضمنها تحديد و صياغة الإشكالية، أهمية الموضوع و أسباب اختياره، أهداف الدراسة و فرضياتها، فيما تم الكشف في **الفصل الثاني** عن كل ما تعلق بالمنظمة الممكنة من إسهاب مفاهيمي و مقاربة نظرية للمتغير، مرورا بمعوقات بناء المنظمة الممكنة، تليها مناقشة بحثية لواقع المنظمة الممكنة في المؤسسة الجزائرية.

في حين تناول **الفصل الثالث** موضوع سلوك المواطنة التنظيمية عبر التحديدات المفاهيمية، و أهم المنطلقات التنظيرية التي تناولته، كما تم التطرق إلى محددات بنائه، إضافة إلى المناقشة البحثية لواقع سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

انطلاقا من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الامبريقية، فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، و المتمثلة في **الفصل الرابع** الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.

أما الفصول الأخرى **(الخامس، السادس، السابع)** فقد تضمنت تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية و التحليل السوسيولوجي للجداول التقاطعية، لتنتهي الدراسة إلى توضيح العلاقة من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

كل شيء يبدو

مستحيلا حتى يتم انجازه

مانديلا

أولا: تحديد الإشكالية و صياغتها

حُضي المجال التنظيمي بالدراسة و البحث من قبل معظم العلماء و المفكرين باختلاف تخصصاتهم، لاسيما منهم علماء الاجتماع، و ذلك راجع للأهمية البالغة للتنظيم من حيث بنائه، هياكله، أنشطته، الفاعلين به و أدوارهم، ما بلور المنطلقات النظرية و الامبريقية للبحث حول الآليات الرامية الى تحقيق مستويات عالية من فعاليته.

و تزامنا مع التطور التكنولوجي و الصناعي المتسارع، كان لُزوما البحث على سبل رفع أداء المنظمات و تحسين إنتاجيتها عن طريق الاهتمام بالمورد البشري المكون لها، و محاولة فهمه و معرفة كيفية توجيه سلوكه داخل المنظمة، هذا ما دفع الى البحث و التنقيب السوسيو تنظيمي حول سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتولد عن مشاعر الرضا لدى الفاعلين و الولاء و الطاعة بما يجسد فعالية للتنظيم و يـُبلور الميزة التنافسية.

في ظل هذه المنطلقات، يعتبر سلوك المواطنة التنظيميةاللبنة الأساسية التي تـُوجه السلوك للقيام على علاقة تعاونية تجمع الأعضاء ببعضهم البعض بعيدا عن العلاقة التعاقدية التي يحكمها ويضبطها الالتزام المصلحي بين الأطراف، و بالتالي يكون ارتباط الفاعل بمنظمته و التزامه نحوها أبعد مما يتطلبه الدور الرسمي إلى القيام بالدور الإضافي كسلوك تطوعي اختياري، حيث يتجلى ذلك في تقديم الفاعل المساعدة للزملاء بالعمل لإنهاء مهامهم في الوقت المحدد، مساندة الرئيس، احترام اللوائح التنظيمية، الرقابة الذاتية، الالتزام العام، الحفاظ على سمعة المنظمة؛ دون توقعه للمكافأة على ذلك، لأن هذا الأداء يندرج ضمن الإطار غير الرسمي نتيجة دوافع داخلية للفاعلين تتمثل في الطاعة، الولاء، الإيثار، وعي الضمير، الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

إن سلوك المواطنة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من طرف المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم، فقد تطرق إليه **شيستر بيرنارد** سنة 1938 فوصفه بالرغبة في التعاون(أنيس و آخرون: 2008،ص16)، و خلال السنوات الأخيرة ازداد الاهتمام به من قبل الدارسين؛ وعيًا منهم بمدى أهميته في المساهمة بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي و رفع الفعالية التنظيمية عن طريق رفع كفاءة الفاعلين و زيادة قدرتهم على الإبداع و الابتكار و التكيف مع التغيرات التنظيمية، فسلوك المواطنة التنظيمية مرتبط بالفاعل و المنظمة و قد يعود بالنفع عليهما في آن واحد، إضافة الى أن سلوك المواطنة

التنظيمية يمكنه الإسهام في الاستثمار الجيد للوقت و تقليل العبء الوظيفي على عاتق المسؤول أو القائد أو المدير، مما يُمكِنه من التفرغ لأكثر المهام تعقيدا و أهمية؛ في حالة ما أظهر الفاعلين بعض سلوك الدور الإضافي كالاهتمام بمساعدة الموظفين الجدد و توضيح طرق العمل و أساليبه، و تجنب إثارة الخلافات و المشاكل المهنية.

في خضم تلك الإرهاصات، استقطب موضوع سلوك المواطنة التنظيمية انتباه الكثير من الباحثين و الدارسين في شتى المجالات لاسيما السوسيو تنظيمية منها، للاهتمام و البحث فيه، فقد كان منطلقا للعديد من نظريات التنظيم بمختلف أبعاده، حيث اهتمت النظريات السلوكية به فتناوله **شيستر برنارد** كسلوك تعاوني يتجلى في منظومة الإيثار من حيث العلاقات التعاونية التي تربط الفاعلين ببعض أو بمرؤوسيهم أو برؤسائهم، كما تناولت أيضا **نظرية التبادل الاجتماعي** العلاقات التبادلية التي تجمع بين المنظمة و فاعليها و المتعاملين معها، بحيث تتطلب هذه الأخيرة الاحترام و التقدير و اللباقة كسلوك من سلوكات المواطنة التنظيمية، إضافة الى أن **هربرت سيمون** في نظريته **التوازن التنظيمي** قد أكد على ضرورة تحقيق التكامل بين المنظمة و فاعليها بحيث يتحقق الالتزام المتبادل بينهم و يَعي الفاعل ضرورة الالتزام العام اتجاه المنظمة و الرقابة الذاتية و أداء الواجبات ترسيخا للحقوق، و هذا يُفعِل دور التنظيم غير الرسمي الذي غالبا ما يؤدي الى تطوير و نمو المنظمة.

لقد اهتمت عدة دراسات بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية و تناولته بالدراسة بعد أن لوحظ غياب مظاهره بالمؤسسات و هذا ما توصل إليه كل من **عصام حيدر و حنان مصطفى** في دراستهما للظاهرة بجامعة دمشق. و بالرجوع الى الواقع التنظيمي الجزائري، و النظر في التحولات الاقتصادية و الإصلاحات الهيكلية التي مر بها الاقتصاد الوطني، فانه يمكن ملاحظة الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها، و تعقيد الأمور و تأزمها في ظل تسيير مركزي بيروقراطي لم يعد ناجح لدفع عجلة التنمية الاقتصادية(بلوم اسمهان:2012،ص8)، فغدى غياب سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية أو وجوده البسيط من الظواهر التنظيمية المتأصلة بالبنى التنظيمية التي تحتاج للبحث حول العوامل و المؤثرات التي تحول دون وجوده، و في دراسة ميدانية توصلا فيها الباحثان **نور الدين مزهودة و اسمهان قرزة** الى وجود متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية في بعض مظاهره، في حين دراسة أخرى توصلا فيها الباحثان **كيسري مسعودة و دايرة عبد الحفيظ** الى الوجود المتوسط لهذا السلوك إلا أن العمال لديهم الرغبة و الاستعداد الكبير لبذل الجهد و القيام بالدور الإضافي.

إن غياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية تتجلى في السلوك السلبي للفاعلين بالمنظمات و المتمثل في نسب التغيب المريبة، دوران العمل، التراخي و التقاعس الوظيفي نتيجة عدم الشعور بالرضا جراء الممارسات الإدارية القهرية و البيروقراطية التي كست مختلف مراحل التسيير التي مرت بها الدولة الجزائرية، و بالرغم من الإصلاحات الهيكلية للقضاء عليها إلا أن مركزية القرارات باتت حائل دائم دون ذلك، مما ضاعف الضغوطات على الفاعلين، إضافة الى طرق التوظيف المتبعة على أساس المحسوبية و الوساطة و المحاباة ما دفع بالفاعلين إلى التذمر و الانزعاج، و في ظل غياب أدنى شروط العمل المريحة أفقدهم الرغبة في بذل الجهد و المثابرة و المبادرة ما ضمن معالم الركود الفكري والإبداعي لديهم.

إن فشل السياسات التخطيطية والتنموية للواقع الجزائري مرحلة تلوى الأخرى يرجع إلى أسباب سوسيو ثقافية، عقائدية و سياسية، حيث شهدت تلك الإصلاحات غياب عناصر فعالة تتمتع بالقدرة والقوة والدراية الإدارية التسييرية للطاقات البشرية والوسائل المادية لخلق الكفاءة، الإبداع، التفاني، الالتزام، الحيوية والنشاط لدى الفئات الفاعلة داخل البناء التنظيمي، هذا بدوره أدى إلى ظهور معوقات سوسيو تنظيمية تكاشف عن كبح منطلقات المنظمة الممكنة.

تماشيا مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع سلوك المواطنة التنظيمية، تحدد التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

- **ما علاقة المنظمة الممكنة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة؟**

وتضمينا لمعالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية تبلورت التساؤلات الفرعية التالية:

- **ما علاقة القيادة الممكنة بمنظومة الإيثار لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة ؟**
- **ما علاقة الإثراء الوظيفي بسلوك الكياسة لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة ؟**
- **ما علاقة بناء الكفاءة الفكرية بسلوك وعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة ؟**

تعتبر المنظمة الممكنة إحدى المفاهيم الحديثة في ميدان العلوم الإدارية، حيث تعتبر نقطة محورية ذات أهمية بالغة تسعى المنظمات بمختلف أحجامها وأنشطتها إلى بلوغها من خلال التحكم في مؤشراتها التي تدل على ضرورة تواجدها في السياق التنظيمي، باعتبارها آلية تعمل على تحديد سلوك وأفعال الفئات العاملة وخاصة المسيرة منها، بهدف إعطاء البناء التنظيمي صفة التمكين، فتطبيق المنظمة لتمكين الفاعلين بمختلف أبعاده (الإثراء الوظيفي، القيادة الممكنة، بناء الكفاءة الفكرية) أصبح مطلبا أساسيا لكل من المنظمة و الفاعلين، فالمنظمات تصبو إلى تحقيقه بهدف توفير مناخ تنظيمي مناسب ومريح، يزاول فيه الفاعلين مهامهم بشكل مريح و في جو يبعث الطمأنينة والأمن الوظيفي، و حرصا على

سيرورة أعمال المنظمة تجتهد الطاقات البشرية المسيرة و المؤطرة على أخذ التدابير اللازمة التي من شأنها أن تزيد في تنمية وتطوير المنظمة، و من ناحية أخرى تعتبر المنظمة الممكنة مطلب هام بالنسبة للفاعلين في السياق التنظيمي، لتفضيلهم أداء مهامهم في ظروف مريحة يسودها الاستقرار، التعاون، الانسجام و حسن المعاملة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، فكل هذه المتطلبات يحددها ويقننها الواقع التنظيمي الكفء الذي يعتمد على معالم الكفاءة والفعالية لزيادة درجة الولاء، والالتزام .

ثانيا: أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لارتباطه بالمورد البشري كأهم عنصر من عناصر المنظمة، بحيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا اختياريا طوعيا يؤديه الفاعل دون انتظار الحوافز و المكافآت عليه، هدفه الارتقاء بكفاءة المنظمة و فعاليتها، و هذا ما يجسد تبني منطلقات الأنسنة من حيث العناية بالفرد و كفاءته و حفزه للوصول الى أعلى مستوى من نجاعة المنظمة. فأهمية سلوك المواطنة التنظيمية تعتبر من الأساسيات التنظيمية المساعدة على تجنب أشكال عدم الانسجام و الاستقرار فعلى المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالمورد البشري الذي يساهم في جعلها قادرة على المنافسة و التميز. إضافة الى أن تبني سلوك المواطنة التنظيمية من الفاعلين بالمنظمة يساعد على تبني أساليب عمل جديدة بعيدا عن نمطية العمل التقليدية و التي تساهم في حل المشكلات و تبني التغيير و عدم مقاومته.

و كذا؛ من أهمية تمكين العاملين في التوجيه الايجابي لسلوكهم بمنحهم فرص الإبداع و الابتكار و التطور الذاتي، هذا ما كانت تفتقر إليه المنظمات الجزائرية العمومية على امتداد مراحلها الإصلاحية والتي كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الجزائري بعد الركود، إلا أن ذلك كان بعيدا كل البعد عن الواقع العيني للمنظمة الجزائرية، بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي والتسميات المرحلية للمنظمة مما ساهم في الابتعاد عن التفكير في الاهتمام بالفئة العمالية ، بالإضافة إلى تلك الممارسات المركزية من طرف الجهات الوصية التي نتجت عنها معالم البيروقراطية بكل أبعادها و إرهاصاتها السلبية التي زادت من مرارة الواقع التنظيمي و التي تجرعها العامل في ظل أحكامها الحديدية.

زد على ذلك؛ إثراء المعرفة العلمية و المتخصصة لدى المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة و تزويدهم بمختلف مقومات المنظمة الممكنة لتقوية الايجابيات و الحد من السلبيات لتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

إن غياب معالم المنظمة الممكنة و سلوك المواطنة التنظيمية كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية، و ملاحظة الكم الهائل من الأبحاث و الدراسات المتناوِلة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بعدة متغيرات أخرى، و بالرغم من اختلاف و تعدد التخصصات إلا أنه حسب اطلاعنا يوجد نقص في الربط بين متغيري الدراسة الحالية، ضف الى تدهور فعالية المنظمات الجزائرية سواء الإنتاجية منها أو الخدماتية و تدني مستوى أداء فاعليها و تفشي السلوكيات السلبية بها كالتغيب، التمارض، اللاإنضباط، و التهرب من أداء المهام و التملص من المسؤولية، خصوصا بميدان الدراسة الحالية مما أثار حساسية الباحثة و زاد من الاهتمام بالتنقيب في الموضوع. للبحث والكشف عن محكات غيابه والتأثيرات الناجمة عنه التي تجعل من الواقع التنظيمي واقعا مريرا يتضمن كل المعالم السلبية التي تساهم في حد الكفاءة الفردية والجماعية للفئة الفاعلة وبالتالي تغييب إرهاصات المقدرة العمالية على العمل بجدية وإنجاز الواجبات العملية و هذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة التي تهدف إلى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والاستقرار.

ثالثا .أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يصبو إليه، كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه، وفي هذا المضمار تبلورت أهداف الدراسة **كالتالي:**

1. التعرف على محددات ثقافة المنظمة الممكنة داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة.
2. التعرف على مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية داخل البنية التنظيمية.
3. الوقوف على محكات بناء القيادة ممكنة.
4. الوقوف على واقع تمكين العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة.
5. الوقوف على مدى وجود الإثراء الوظيفي بالمؤسسة ميدان الدراسة.
6. التعرف على محددات بناء ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية بميدان الدراسة.

رابعا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- ❖ للمنظمة الممكنة علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل.

الفرضيات الفرعية:

I. يساهم الإثراء الوظيفي في تنمية الكياسة لدى العامل.
II. تساعد القيادة الممكنة على تفعيل منظومة الإيثار لدى العامل.
III. يساهم بناء الكفاءة الفكرية في تعزيز وعي الضمير لدى العامل.

مؤشرات الفرضيات الفرعية:

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

1. تساهم استقلالية انجاز المهام في تكريس المساعدة على حل المشاكل.
2. يساهم تشجيع الأفكار و المبادرات في تجسيد التعاون بين العاملين.
3. يساهم تصميم المهام وفق متطلبات الأفراد وخصائصهم في منع وقوع المشاكل المهنية.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

1. يساعد بناء الثقة بين المنظمة و فاعليها على مساندة الرؤساء.
2. تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها الى مساعدة الزملاء الجدد.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

1. يساهم الانفتاح و التقبل لوجهات النظر المختلفة في تعظيم استثمار الوقت.
2. يؤدي التدريب المستمر الى انجاز الدور بأسلوب يزيد عما هو متوقع من العامل.
3. التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة يعزز سلوك الدور الإضافي

الفصل الثاني

المنظمة الممكنة رؤية سوسيو تنظيمية

يمكنك تحكيم الناس بعض الأحيان

ويمكنك تحكيم بعض الناس في كل الأوقات

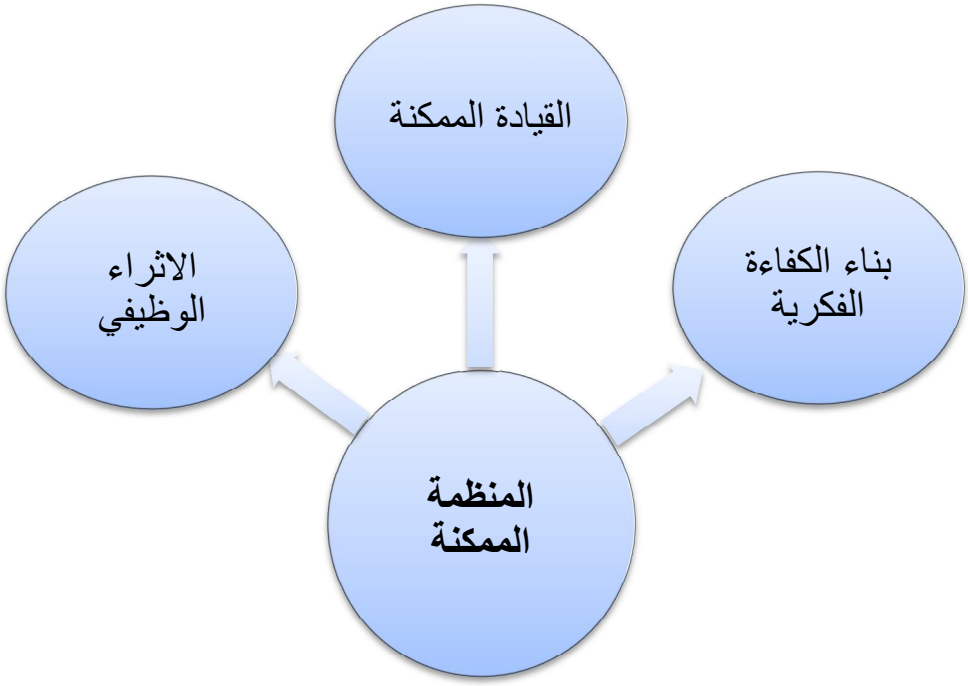
ولكن من الصعب تحكيم كل الناس

في كل الأحيان والأوقات

ابراهام لنكولن

أولا: المنظمة الممكنة و الإسهاب المفاهيمي

شكل رقم(1) يوضح أبعاد المنظمة الممكنة



المصدر: إعداد الطالبة

أثرت التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي شهدها العالم على المنظمات بمختلف أنواعها، و بالتالي على الأساليب الإدارية التي تتبعها هته الأخيرة، بحيث أصبحت الإدارة وليدة البيئة التي تعيش فيها بخصائصها السلبية أو الايجابية و يتفاعل معها تفاعلا عضويا، و تؤثر في تطور الفكر الإداري النظري و التطبيقي للمنظمة، و نتيجة ذلك تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة (عاشور لعور:2014،ص 20) نقلا عن (خولة خميس عبيد: 2003).

فظهرت عدة أساليب إدارية حديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين حيث سيطرت المنافسة العالمية، و معها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، و تبنت المؤسسات الكبرى عمليات التحالف والاندماج، و عمليات إعادة الهندسة، كما عمدت إلى إتباع أسلوب الإدارة بالمكاشفة.

في خضم ذلك مثلت الموارد البشرية محور التحول و الاهتمام باعتبارها رأس المال الفكري الأهم من كافة العناصر المادية المكونة للمنظمة، و هي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية و المحافظة عليها وتنميتها و خلق الميزة التنافسية وصولا إلى التميز.

و انطلاقا منه؛ تستهدف المنظمات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة و الممكنة ذاتيا لدعم القدرة التنافسية(غني دحام و آخرون:2015،ص233) عن طريق انتهاج أسلوب التمكين الوظيفي للعاملين، بحيث يعمل التنظيم على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي مدعم للمشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل و تحفيزهم لرفع مستوى أدائهم و دفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة و فعالية (عماد علي المهيرات:2010،ص19).

يتضمن تمكين العاملين الإثراء الوظيفي الذي يجسد منطلقات الإدارة بالأهداف التي تعد مفهوما جديدا نسبيا في الإدارة قدمه Peter Drucker؛ تعتمد أساسا على وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ضمن زمن محدد مع مسؤوليتهم عن النتائج و الإنجاز، فيُؤمِنُ هذا المنهج الإداري بمشاركة الأشخاص في وضع أهدافهم التي تنسق مع أهداف أخرى في تشكيل إجمالي أهداف المنظمة ككل(غني دحام و آخرون:2015،ص235).

هذا ما تضمنه مرتكزات القيادة الممكنة التي تعزز الثقة بين المنظمة و العاملين من خلال إثراء الفريق و حفز تميز الأفراد و تعزيز السلوك الايجابي و مكافأتهم على المبادرات الإبداعية و تنمية الابتكار لديهم ما يكرس منطلقات الأنسنة التي تسمح بقيام علاقات غير رسمية بين العاملين باعتبارهم كائنات حية لا يمكن إدارتها حسب الرغبة، و كذا الاهتمام بالحافز المعنوي لما له من تأثير كبير في دافعية الأفراد، هذا ما يُحدث إشباعا متكاملا للحاجات الإنسانية كالرضا الوظيفي للعاملين(لوكيا الهاشمي: ب سنة، ص82-83).إضافة إلى انتهاج المنظمة أسلوب بناء الكفاءات الفكرية عن طريق اكتساب الأفكار و المعارف الجديدة و تعلمها، و التدريب المستمر مواكبة للتطورات الحاصلة و عدم مقاومة التغيير.

قبل التطرق إلى مفهوم التمكين يجب الإشارة إلى أن هذا المصطلح أخذ عدة تعاريف باختلاف آراء الباحثين و المتخصصين؛ فيرجع الأصل اللغوي للتمكين حسب (القاموس المدرسي: 1991، ص491) إلى مكّن، يمكّن، تمكينا، -غيره من الشئ أي جعله في مقدوره، -له في الشئ أي جعل له عليه سلطانا و قدرة، و حسب (المنجد: 1973) أمكن فلانا أي سهل له أو أيسر له فعله و أدائه، أما بالقرآن الكريم فنجد أن كلمة مكّن و مشتقاتها وردت فيما يقارب 20 آية؛ 12 منها دار مدلولها حول معناها في الثقافة العربية الإسلامية و هو: أن جعل اللّه سبحانه الُممَكَنِ لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس و الأئمة عليهم و بهم

تصلح البلاد و تخضع لهم العباد، و تصلح في حال تولي المؤمنين حسب تفسير ابن كثير(جلاب و كمال: 2013، ص15).

و التمكين في اللغة الانجليزية Empowerment من أصل فعل Empower ما يقابله باللغة الفرنسية Autoriser, Donner pouvoir à ما يعني يمكّن و يفوض (المتقن الثلاثي:2007، ص129)، و كما يعني أيضا سلّط، فّوض، ولّى، عهد إلى، طّوق (معجم القارئ انجليزي-عربي: 1980، ص226).

التمكين **اصطلاحا** هو نموذج جديد يعكس مشاركة المسؤول في التأثير و السيطرة على التابعين له، و أثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فرديا أو ضمن فريقا في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني و المنافسة و التقرير الشخصي، و هذا ما يُولِد فِهْم و إدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، و التقدير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة و القدرة على الاستجابة و إحداث الأثر المباشر كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، و بذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية و انجازها و الشعور بالانتماء إليها و يعزز الثقة بالنفس و هذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة و رضا أكبر في أداء أعمالهم و يجنبهم الإحباط و التوتر النفسي(زكريا مطلك و أحمد علي: 2009،ص28).

و عرفه (افندي:2003) على انه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، و تحمل المسؤولية، و في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، أما(العديلي:2008) فاعتبره عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية و تقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات و القرارات و المهام الإدارية و إشعارهم بالملكية للوظيفة، للنمو، التطور، و الإبداع، أما (Goetsch et Stanley:2000) فالتمكين هو ذلك القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة، المعرفة، المصادر لتحقيق الأهداف، في حين أن **عماد المهيرات** اعتبر أن التمكين هو إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين و التي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، ممارسة الرقابة، تحمل المسؤولية، استخدام قدراتهم من خلال التدريب و الثقة (عماد علي المهيرات:2010، ص22-25).

ضمن توجه آخر يرى (Mullins:2005) أن تمكين المنظمة للعاملين قد ولّد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة هي نظرية التمكين التي مفادها أن يكون المدراء أكثر فاعلية كمسهلين بدلا عن كونهم قادة مع

الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد و المجموعة، فالتمكين الحقيقي هو أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية(جلاب و كمال:2013،ص19).

يرى (2008:Gomez-Mejia et al) أن التمكين هو عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، المعلومات الضرورية، و بذلك يمكن تخويل الصلاحيات و تحمل المسؤوليات بنجاح، و قد توصل كل من جلاب و كمال إلى أن التمكين هو عملية منح السلطة للأفراد و العمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم(جلاب و كمال:2013،ص23-24).

حسب **غني دحام و آخرون** فالتمكين هو العملية التي تتيح للعاملين المشاركة في المعلومات، التدريب، التنمية، التخطيط، و الرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل و تحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية، بحيث يعد مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء و الزبائن و زيادة الإنتاجية و الرضا الوظيفي لدى العاملين و الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، فالتمكين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ،و تزيد ثقتهم، و يرتفع مستوى انتمائهم و ولائهم لتحمل المسؤولية و القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم و غايات التنظيم، و لذا يجب تزويد المرؤوسين بأدوات و وسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم و إتمام عملهم، و أدائه، بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه، وأن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب و التنمية و التعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة و دليل و خطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة و تصيغ رسالتها و ترسم غاياتها و تضع الأهداف طويلة الأجل و الخطط الممتدة، و الإدارة الوسطى تهتم بتحليل و بناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله، و الإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف و تبحث في كيفية عملها الفعلي و علاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل (غني دحام و آخرون:2015،ص237-238).

من خلال جملة ما سبق يمكن صياغة **التعريف الإجرائي** الآتي: المنظمة الممكنة هي منظمة داعمة لتمكين العاملين؛ باعتباره إستراتيجية تنظيمية تنتهجها القيادة الممكنة هدفها إثراء العاملين وظيفيا، عن طريق منحهم حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، و حل المشكلات، و استقلالية في انجاز

مهامهم، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، تدريب العاملين، زيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، و حفز تميزهم لبناء كفاءتهم الفكرية و تعزيز العمل الجماعي مع توفير الموارد و المعلومات اللازمة و مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانيا: المقاربة النظرية للمنظمة الممكنة

I. منطلقات الإدارة بالأهداف و الإثراء الوظيفي:

باعتبار الإدارة هي الأداة الرئيسية التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التي تحقق للمجتمع مستويات أفضل من الرفاهية، و المنطق الأساسي للإدارة أن تبدأ بتحديد الأهداف التي تبغي الوصول إليها، ثم تترجم تلك الأهداف إلى خطط و برامج و نظم و إجراءات تستخدم في تنفيذها موارد وإمكانيات (علي السلمى: 1999، ص28).

و باعتبار الإدارة بالأهداف و النتائج هي العملية التي يقوم فيها الإداريون و العاملون داخل المنظمة بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أساس موضوعي و يكون كل عامل مسؤولا عن انجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة و تقييم أدائهم بناء على النتائج التي حققوها، فهي أسلوب شامل للتطوير و طريقة جديدة للتفكير و منهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة و هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة و الرقابة.

إن الإدارة بالأهداف تؤكد أهمية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها عن طريق المشاركة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل المنظمة، فهي تقوم على أن مبعث إثارة دافعية الأفراد هو الأهداف و الغايات و ما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم غالبا بالأهداف التي يسعى إليها و ما يعطيها من أهمية، و كلما تحددت الأهداف بوضوح و تلقت القبول لدى الفرد كانت الدافعية لديه لإنجاز عمله و تحقيق الأهداف، كما أن المعلومات التي يتلقاها الفرد حول مستوى أدائه و انجازاته التي تصبو لتحقيق الأهداف، لها الأثر الكبير لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل.

يرتبط الأداء بوجود أهداف محددة عن طريق ثلاث عوامل التالية: درجة الالتزام بالأهداف الموضوعة، فدرجة الثقة بالقدرة على تحقيقها، فطبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد، و بهذه العوامل تتحقق الأهداف بفعالية(محمد قاسم:2009،ص67)

تتمثل خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي: تحديد الأهداف على كافة المستويات و بمشاركة العاملين، تحديد مواعيد انجازها بحيث يتم احترام هذه المواعيد من طرف الجميع، المتابعة و التغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق و التصرف على ذلك الأساس (محمد قاسم:2009،ص74).

اعتمدت خلال التسعينات من القرن الماضي العديد من المنظمات مفهوم الإثراء الوظيفي لتطوير جودة الأعمال من خلال التمكين على اعتبار أن الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في المهام، منح العامل الاستقلالية و الحرية للتحكم في وظيفته و تحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية لأعمالهم علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعمالهم و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، و أضاف Dimitriades أن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة(هشام محمد و نضال محمد: 2017،ص120).

حيث يصبح أسلوب الإدارة بالأهداف فعالا عن طريق الإثراء الوظيفي الذي يركز على تصميم و إعادة تصميم المهام و الوظائف بهدف تغيير محتواها و إجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات و متطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة.

أولا يتم إثراء العامل من خلال المحتوى الوظيفي عن طريق تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات الأفراد العاملين لتحقيق أقصى كفاءة أي تحديد المهام وفق قدرات العاملين و رغباتهم، كما يتم دمج وربط المهام من خلال التنويع و التكامل في تلك المهام و التوسيع في مستوى المهارة و المعرفة المطلوبة لانجازها، فيتم إضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء و تقلل من الروتين.

كما يتم بناء علاقات جيدة مع العملاء و الزبائن عن طريق تحديد المستفيد من المنتج أو الخدمة، تحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة، فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين و الزبائن أو العملاء من خلال دَعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل و تزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمات مجانا و دعوتهم لزيارة الموقع.

كل تلك الإجراءات تؤدي إلى زيادة فرص التغذية الراجعة و تطور العلاقات المباشرة و تتيح للعاملين فرصة تقدير كيفية إدارة علاقاتهم مع الزبائن مما يضفي على العمل نوعا من الحيوية و التفاعلية

الاجتماعية. بالإضافة إلى أن التحميل العمودي يعد من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي الذي يتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين و تخفيض الرقابة و الإشراف الخارجي إضافة إلى إناطة مهام أكثر تحدي.

يعد منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال و تحديد إجراءات العمل أو وقت البدء و الإنهاء للعمل دافع لتحقيق التغذية الراجعة و التي تزداد فاعلية من خلال توفير البيانات و المعلومات عن انجاز الأفراد العاملين بالإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم، استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم لأداء العاملين بدلا من تقارير المشرفين لوحدها كاعتماد تقويم الزملاء، تقويم الزبائن، التقويم الذاتي، إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم ورقابة.

إن تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي من خلال المحتوى الوظيفي السابقة الذكر؛ يؤدي بلا شك إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو أعمالهم ايجابيا و زيادة درجة استعداد الفرد و دوافعه الكامنة.

ثانيا يتم الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا و المستقلة باعتبارها تمارس العديد من النشاطات و الأدوار الإدارية حيث يتم تشكيل هذه الفرق انطلاقا من تصميم مهامها بما يتناسب مع رغبات و دوافع الأفراد العاملين و خصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل و المنظمة، ووفقا لمدى توفير المهارات و المعارف المرتبطة بالأداء، و لزيادة فاعلية هذه الفرق لابد أن تمتلك تلك الأخيرة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم و أن تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها و مهاراتها.

بالإضافة إلى تحديد و بناء معايير أداء الفريق و غالبا ما تحدد من قبل أعضاء الفريق و تعتمد أساسا على معايير الكفاءة و الرقابة على الأداء، و درجة توفر البرامج التدريبية و التطويرية للأداء، وضرورة الدعم الإداري عن طريق المعلومات الواضحة حول متطلبات العمل، و يترتب عن هذا الأسلوب زيادة الإنتاجية و تقليل الوقت الضائع نتيجة حل الفريق للمشاكل ذاتيا.

من خلال نماذج الإثراء المذكورة أعلاه فإنه يمكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية وصولا إلى جودة الحياة الوظيفية و تسهيل تطبيقها، إذ أن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في

إجراءات العمل أي العمليات، و المدخلات المتوافقة مع كل من العمليات و المخرجات (أحمد الكردي:2010) بتصرف.

II. منطلقات الأنسنة و القيادة الممكنة:

اقترنت مدرسة العلاقات الإنسانية بمؤسسها التون مايو الذي ساهم في توجيه الاهتمام للفرد بالمنظمة بغرض الحصول في نهاية المطاف على أداء جيد و فعّال، و قد ارتكزت نظريته على جملة من الأفكار التالية:

- ✓ اعتبر المنظمة نظام اجتماعي و فني يحدد ادوار و معايير لسلوك الفرد.
- ✓ الحوافز المعنوية تثير دوافع الفرد أكثر من المادية.
- ✓ الجماعة غير الرسمية تحدد اتجاهات الأفراد العاملين و أدائهم.
- ✓ يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي و المشاركة كنمط في القيادة.
- ✓ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل و إنتاجيته.
- ✓ ضرورة تطوير اتصال فعّال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات أي مشاركة العاملين.
- ✓ حاجة مديري المنظمات لمهارات اجتماعية و فنية.
- ✓ تحفيز العاملين في المنظمة بتحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.

قد سبقت ماري باركر فوللیت التون مايو في الإشارة و التركيز على الجماعة أكثر من الفرد والاهتمام بالتعاون و التنسيق و المشاركة في السلطة (زاهر عبد الرحيم:2009،ص137-138).

من خلال مفهوم القيادة الممكنة التي تعني قيادة تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد و المعلومات لعمال المستويات الإدارية الدنيا، تفويض الصلاحيات، إشراك العمال باتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتها، تحفيز موظفيها على الإبداع في العمل، مكافأة العمال على مبادراتهم الإبداعية، و تدعيم الثقة بين المنظمة والعمال (عاشور لعور:2014، ص42). و التي تعمل بروح الفريق عن طريق العمل الجماعي و إشراك العمال في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة و تركهم يتحملون مسؤولية قراراتهم، كما تبدي الاهتمام بالعامل كفرد و تبني الثقة المتبادلة بينها و بينه عن طريق الود و الحساسية الاجتماعية اتجاه أعضاء المنظمة، إضافة إلى تقديم الدعم و استثارة الأفراد للمبادرات الإبداعية و مكافأتهم عليها مما يحقق الرضا لديهم و يعزز ولاءهم التنظيمي بما يجسد الأهداف

التنظيمية، إضافة إلى التحفيز المستمر للعمال عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية بما يحقق ذواتهم.

يمكن القول إذن؛ أن أسلوب القيادة التحويلية الذي يعمل فيه القائد مع المرؤوسين لتحديد التغيير المطلوب و خلق رؤية لتوجيه هذا التغيير من خلال الإلهام، و تنفيذه جنبا لجنب مع أعضاء الفريق الملتزمين (ماكريجور بيزنز)، هذا الأسلوب يعزز الدوافع و المعنويات و يرفع مؤشر الأداء لدى التابعين لأن القائد التحويلي يخاطب أقصى ما لدى التابعين من رغبات و احتياجات. و يعتمد القائد التحويلي على الثقة و النزاهة التي تزيد من التحفيز و رفع المعنويات لدى مرؤوسيه و تؤدي إلى النمو الشخصي والتطوير لجميع الأطراف.

كما أن للقائد التحويلي تأثير مثالي على مرؤوسيه و يتمتع بقيم معنوية و أخلاقية قوية مما يجعل مرؤوسيه يطمحون لأن يصبحوا مثله (برنارد باس)، حيث يعتمد على التحفيز الملهم عن طريق وضع مستويات و توقعات عالية للانجاز من أجل مرؤوسيه و إظهاره الثقة المطلقة في قدراتهم على تلبية أو تجاوز الهدف المحدد.

إضافة إلى التحفيز الفكري الذي يتضمن تشجيع المرؤوسين على تعدي دراسة معتقداتهم و قيمهم إلى معتقدات و قيم قائدهم، و عليه يرى (باس) أن الفرص تتاح للنمو الشخصي و الابتكار و الإبداع.

كما أن الاهتمام المثالي إشارة إلى الحساسية الاجتماعية لاحتياجات و مشكلات المرؤوسين و التعامل معهم كمرشد و مراقب و مدرب بهدف تقريب كل شخص من تحقيق ذاته (جيمس وَ بوب:2013، ص56-58).

ضف إلى هذا الأسلوب القيادي فان أسلوب القيادة المتناغمة الذي يركز فيه القائد على الفرد و المستقبل و الانجاز، و عليه فكل مجتمع بشري لا بد له من قيادة تسعى لمصالحه و تجلب له الخير، و تدفع عنه الشرور فهي الموجهة للهدف، و المخططة للمسيرة، و المتفاعلة مع المشكلات بايجابية.

إذن فالقيادة إدارة برؤية و تخطيط بإستراتيجية و تنفيذ بحكمة و تأثير بمحبة و تطوير باحترافية، و أفكار بواقعية، تحيي الأمة باقتدار و تقود المجتمع بتميز و تؤثر في الناس بإتقان فتتحول الطاقات إلى إبداع و العمل المنفر إلى نتائج ايجابية.

و القائد الناجح هو من يبادل تابعيه بمنهجية و يكسب منهم و بهم المصداقية، يوصل ما بداخله بمحبة و تلقائية، يدير من حوله بالمعاني القيمية، لا يملك وصفة سحرية و لكنه صاحب صنعة و براعة و موهبة و رؤية و رسالة (طالب بن محفوظ:2011) بتصرف.

III. منطقات هيرزبرغ و بناء الكفاءة الفكرية:

ترتكز النظرية على دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد العاملين، قام فردريك هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمئتين من المحاسبين و المهندسين لفهم شعورهم حول أعمالهم، و قد خلصُ إلى تصنيف فئتين من العوامل، سمى الأولى بالعوامل الدافعية أما الثانية فسماها بالعوامل الوقائية.

- ✓ حيث اشتملت **الفئة الأولى** العوامل التالية:

الشعور بالانجاز، الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم، أهمية العمل في حد ذاته و كونه إبداعيا و فيه نوع من التحدي، الرغبة في تحمل المسؤولية و تحكم الشخص في وظيفته، إمكانيات التقدم في الوظيفة، التطور و النمو الشخصي.

- ✓ في حين اشتملت **الفئة الثانية** العوامل التالية:

سياسة المنظمة و إدارتها، نمط الإشراف، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل، الراتب، المركز الاجتماعية، الأمن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية.

لقد بّين هيرزبرج أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، و توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد و تعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فان وجودها لا يثير الدافعية و لا يؤدي لمزيد من الإنتاج بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمّرد أو الإضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لا بد من وجوده و يعتبره العاملون أساسا و لا يعتبر كرما من الإدارة (محمد قاسم:2009،ص60-61).

تشمل الكفاءات الفكرية القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التصورات تمنح المدير أسلوب خاص في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية (نجاح عائشة:2018،ص12).

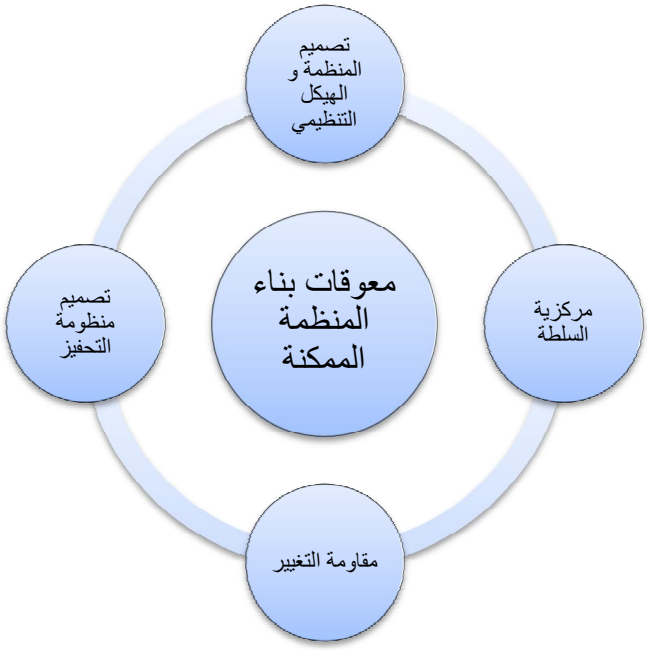
يتم بناء الكفاءة الفكرية عن طريق تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية، وإشراكهم في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات و القدرات الإبداعية لديهم، إضافة إلى ضرورة تقديم القادة الإداريين لأفكار و أساليب جديدة و مبتكرة لأداء عمل مميز يضمن تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية و كفاءة، ومقدرتهم على تحفيز الإبداع و بناء الثقة الإبداعية لدى أعضاء الفريق عن طريق الاهتمام بالأفكار الجديدة و تبسيط الهيكل التنظيمي؛ ما يكّون الإبداع العقلي اللازم لإثراء العملية الفكرية (أريج ميمون الكبيسي:2013،ص51)، أي بمعنى تنمية و استثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، و توفير الفرص للنابهين منهم لتجريب أفكارهم و اقتراحاتهم الخلاقة، بحيث لا يصبح الفرد مجرد عامل يؤدي مهام روتينية؛ بل يفكر، يبتكر، يشارك في المسؤولية، يتحمل المخاطر و يشارك في المردود و العائد (ثائر سعدون محمد:2016،ص123).

من خلال ما سبق يتضح أن مؤشرات بناء الكفاءة الفكرية هي تجسيد للمنطلقات الهيرزبرجية حيث يؤدي اكتساب و تعلم معارف جديدة و تبادل هذه المعارف بين أعضاء المنظمة تبادلا حرًا و مستمرًا إلى تغيير السلوك التنظيمي و قبول التغيير، و إثبات الذات مما يعزز الشعور بالانجاز نتيجة إطراء الآخرين و اعترافهم بالدور الهام للفرد بالمنظمة، كما أن تشجيع تمازج الخبرات المختلفة يحفز العمل الإبداعي الذي يحمل في طياته التحدي و الإصرار على تحقيق الأهداف المنشودة بما يزيد الرغبة في تحمل المسؤولية و الأخطاء و الاستفادة منها، و هذا ما يجعل الفرد أكثر تحكما في وظيفته مما يجعله يتحلى بصفة التميز التي تساعده على التقدم في وظيفته و تثمن تطوره و نموه الشخصي.

ثالثا: معوقات بناء المنظمة الممكنة:

يرتبط نجاح أو فشل أسلوب التمكين الوظيفي بخصائص المنظمات، بمدى توافر البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيقه،قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي تُثبط قدرتها على انتهاج أسلوب التمكين، و قد اختلف معظم الباحثين حول حصر تلك المعوقات منهم محمد قريشي و لطيفة سبتي(2015،ص123)، هشام محمد و نضال محمد(2017،ص122)، عماد علي(2010،ص45)، جلاب و كمال (2013،ص113-114)، و يمكن توضيح أهمها في الشكل التالي:

شكل رقم(2) يوضح معوقات بناء المنظمة الممكنة



المصدر: إعداد الطالبة

1. **تصميم المنظمة و الهيكل التنظيمي:**

هو عملية تشخيص الموقف المواجه لمنظمة معينة و على أساسه يتم اختيار الهيكل التنظيمي الملائم و تطبيقه باعتبار أن الهيكل التنظيمي إطار محدد للإدارات و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، سعيا لتحقيق أهدافها من خلال ثلاثة مجالات الرئيسية التالية: المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة، المساعدة في اتخاذ القرارات (زاهر عبد الرحيم : 2009، ص77).فنمط الهيكل التنظيمي و موقع العاملين فيه يؤثر على قدرتهم على المشاركة و الإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا و غير مرن و لا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فذلك يولِد لديهم الخوف من أي اتصالات خارجه و يجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحاتهم حول تحسين العمل، على عكس الهيكل التنظيمي المرن(محمد قاسم :2009،ص373).

2. **مركزية السلطة:**

ترتبط مركزية و اللامركزية السلطة بتفويضها فكلما قل تفويض السلطة كلما زادت مركزيتها في الإدارة و العكس صحيح، بحيث تعرقل مركزية السلطة اتخاذ القرارات و تبطئها(هاشم حمدي رضا:2010، ص30) و هذا ما يؤثر على تجسيد و بناء منظمة ممكنة.

3. **مقاومة التغيير:**

إن إدارة التغيير من أصعب الأمور التي يواجهها المدراء و العاملين بالمنظمة، و ذلك لأن طبيعة الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، لذا فإن رد الفعل الطبيعي للتغيير هو مقاومته بقوة في بداية الأمر نتيجة للصورة التهديدية التي يرسمها الأفراد بأذهانهم و الخوف منه، حيث أن الإدارة العليا تخاف من فقدان القوة و السلطة و من اتخاذ العاملين للقرارات الخاطئة، و الإدارة الوسطى تخاف من فقدان الوظيفة و السلطة، أما العاملين فيخافون من تحمل السلطة و المسؤولية و المساءلة و العقاب أي أنه يمكن ألا تكون لديهم جاهزية للتمكين مما يقع على عاتق المنظمة إعدادهم و تجهيزهم لذلك (محمد قاسم:2009، ص362) بتصرف. إضافة إلى نوع التكوين و التدريب الإداري الذي تلقاه المدراء و صفاتهم الشخصية، فالتقليديون منهم غالبا ما يميلون للاهتمام بأداء المهام أكثر ممن يؤديها (هشام و نضال:2017،ص122).

4. **تصميم منظومة التحفيز:**

يجب أن تُلائم مقاس المنظمة فتتناسب مع أهدافها، استراتيجياتها، طبيعة العمل فيها، طبيعة الأفراد العاملين بها، طبيعة الأداء و الانجاز، الميزانية و الأجور(براء رجب تركي:2015،ص65) بما يكفل تشجيع العاملين على المبادرة و التفكير الإبداعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعا: واقع المنظمة الممكنة في المؤسسة الجزائرية

ورثت الجزائر بعد استقلالها مؤسسات شبه معطلة جراء ما خلفه المستعمر الفرنسي من دمار شامل قبل مغادرته الجزائر، حيث هجرت الإطارات المسيّرة تلك المؤسسات في غياب إطارات جزائرية مؤهلة ذات كفاءة. وتعددت أساليب التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية التي كانت عبارة عن مخابر لتجارب الأساليب التسييرية و التنظيمية المستوردة، فبقيت تلك المؤسسات رهينة التوجهات السياسية و الاجتماعية و الإيديولوجية أكثر مما هي اقتصادية.

بداية قامت مجموعة من الفلاحين و قدماء المجاهدين و أفراد من الجيش والعمال التنفيذيين بتسيير المؤسسات الجزائرية بثقافة فلاحية أو عسكرية دون خبرة إدارية أو تسييرية، ففي مرحلة التسيير الذاتي(1963-1967) لوحظ غياب نسق قانوني و إدارة مهيكلة لتنظيم و تسيير الاقتصاد الوطني، فبرز أول هيكل تنظيمي للمؤسسات الجزائرية لملأ الفراغ القانوني مع صدور قرارات التسيير الذاتي في 22 مارس 1963، حيث تم تشكيل لجان التسيير الذاتي لبعض المؤسسات الصناعية المعطلة، إلا أن بعض المؤسسات الأخرى الهامة تم وضعها تحت الوصايا المباشرة للدولة و هذا ما ناقض مضمون التسيير الذاتي، هذا ما يوضح تردد السلطات المركزية آنذاك في تطبيق مبدأ المركزية أو اللامركزية في تسيير المؤسسات الاقتصادية.

إن بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات و ممارسة مركزية اتخاذ القرارات أدى كثيرا إلى عرقلة نشاط المؤسسات، تأخير أجور العمال، سوء الاتصال التنظيمي بين العمال و الإدارة، و هذا ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي مما بلور فشل هذا النظام و حتم الانتقال لمرحلة تسيير الشركات الوطنية الضخمة (1968-1971) التي تم خلالها تأميم عدة مؤسسات فجسّد بناء وحدات إنتاجية ضخمة اعتمادا على مداخيل البترول مما كّون قاعدة صناعية كبيرة في عدة مناطق من البلاد مشكلا بذلك " قطاعا عموميا شاسعا مستفيدا من تطور الدخل البترولي المرتفع باستمرار" (علي دحماني: 2017،ص67) نقلا عن (علي الكنز: 1989). حيث برزت الصناعات الثقيلة و اعتماد المخططات التنموية بحيث الدولة هي المرتكز الأساسي أي وحدة الإدارة.

غيرت الجزائر اتجاهها إلى انتهاج التسيير الاشتراكي (1971-1980)، فأصبحت المؤسسات تَدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، مّيزها خاصية اشتراك العمال في الإدارة و التسيير للمؤسسات، نتج عنه تحقيق الأمن المهني، المساهمة في التسيير من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة، تمتع عمال القطاع العمومي بالخدمات الاجتماعية(النقل، المطعم، الخدمات الصحية، الخدمات الثقافية، الخدمات الترفيهية، التعاونية الاستهلاكية)، إلا أنه ظهرت لهذا التسيير مظاهر سلبية جراء ممارسات الإدارة و العمال على سواء كمركزية اتخاذ القرارات الأساسية على المستوى المركزي للمؤسسة أو على المستوى الوزاري(تحديد الأجور،التوظيف، الطرد، .....)، بطء عملية اتخاذ القرارات نتيجة تعدد الجهات المكلفة بها و كثرة الاجتماعات و اللقاءات ما أدى إلى بيروقراطيتها، عقم الاجتماعات نتيجة تدني المستوى التعليمي و نقص الكفاءة الإدارية والخبرة الكافية في شتى المجالات

الهامة للمسيرين و النقابيين، غموض سلطة اتخاذ القرارات نتيجة تفويض السلطة المحدود للمدراء الذين لا يمكنهم اتخاذ القرارات إلا بإشراك ممثلي العمال و هذا ما ساهم في تفشي عدة ظواهر كالتقاعس و التراخي و التسيب الإداري مما أثر على فعالية المؤسسات الجزائرية.

في ظل تخلي الدولة الجزائرية عن نظام التسيير الاشتراكي والإصلاحات الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية؛ اتجهت نحو الانفتاح على العالم عبر اقتصاد السوق، و قد مرت بعدة مراحل ابتداء من إعادة الهيكلة(1981-1988) محاولة إنقاذ المؤسسات العمومية الجزائرية من الإفلاس و الغلق، فتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية العمومية الضخمة إلى مؤسسات صغيرة حتى يسهل التحكم فيها من طرف المسيرين و التحسين في مردوديتها إلا أن هذه المرحلة كانت بداية ظهور الأزمة المالية مزامنة مع أزمة البترول و عجز التسيير الاشتراكي عن خلق الثروة، و نتيجة سوء التسيير الداخلي للمؤسسات و تصعّد المشاكل بها.

بالرغم من الإصلاحات الهيكلية التي أجريت على المؤسسات العمومية، إلا أنه لم يظهر أي تحسين في أدائها و لم تتحقق الأهداف المرجوة، بل تدهور المستوى المعيشي للمواطنين و معدلات النمو ما أثر على الاقتصاد الوطني ككل.حينها استنتج المسئولون أن ضخ الأموال و مسح الديون ليس مجديا، لذا وجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية و أساليب تسييرها و فتح المجال أمامها للتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل الوصاية في تفاصيل تسييرها بمنحها استقلالية أوسع و حرية في تسيير أمورها فدخلت الجزائر مرحلة الاستقلالية(1988) حيث عانت المؤسسات خلالها عجزا ماليا مسّ حتى أجور العمال و قد أدى هذا الوضع إلى غلق العديد من المؤسسات.

كل تلك الظروف الاقتصادية كانت حجرة العثرة أمام المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق وتحرير الأسعار و التوجه نحو التنافسية أدت إلى إفلاس و غلق عدة مؤسسات مما حتّم على الدولة التوجه إلى الخوصصة كلية كانت، أو جزئية، لصالح القطاع العام، أو الوطني، أو الأجنبي، باستثناء بعض القطاعات الإستراتيجية، و هذا ما جعل المؤسسات الإنتاجية الجزائرية أكثر تنوعا في ملكيتها و أساليب تسييرها و أكثر تفتحا على الواقع الوطني و الدولي و أكثر تنافسيا و حيوية(بوفلجة غياث:2014،ص7-17) بتصرف.

بالرغم من الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية و إعادة الهيكلة التي مستها عبر جل المراحل التسييرية التي مرت بها و إلى يومنا هذا لم تتمكن من التخلص من مركزية القرارات، و البيروقراطية المتفشية، و الثقافة البيتراركية التي لا تزال تميز المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها لا سيما الخاصة منها، مما جعلها لا تزال تتخبط في معظلات و ظواهر اجتماعية تحتاج إلى تدخل المتخصصين في الأبحاث و الدراسات السوسيو تنظيمية للبحث و التنقيب في الأسباب الحقيقية وراء هذه الظواهر و الحد من نتائجها الوخيمة التي تمس الاقتصاد الوطني و تعطل عجلته التنموية.

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية في ظل

علم الاجتماع التنظيم

ابتعد عن أولائك الذين يسفهون آمالك،

فصغار الناس يفعل ذلك،

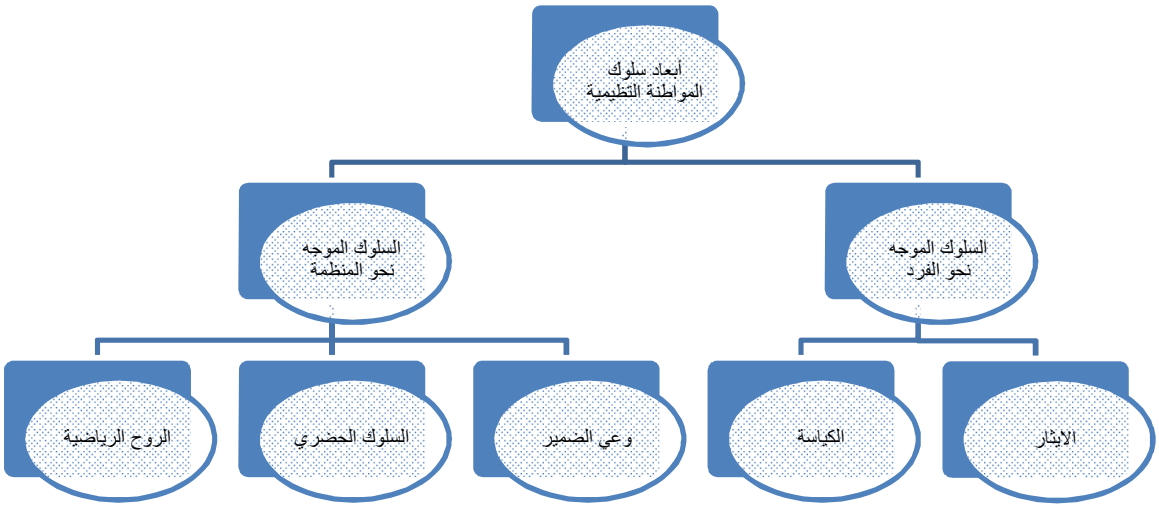
العظماء من الناس هم من يشعرك أنك أيضا

قادر على أن تكون عظيما

مارك توين

أولا: الدلالة المفاهيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

شكل رقم(03) يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبة.

تناول الباحثون سلوك المواطنة التنظيمية بالدراسة منذ ثمانينات القرن الماضي من خلال الدراسات النظرية و الامبريقية باعتبارها عامل مهم لنجاح المنظمات لما لها من تأثير كبير في أدائها و تميزها بما يجعلها تكتسي بالميزة التنافسية، و المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي لوحده تعد تنظيمات هشة سهلة الكسر فيجب ترك هامش الحرية لسلوك الفاعلين بها حتى يتسنى لهم التعامل مع المواقف غير المتوقعة و التي تسمح باستخدام التفكير الابتكاري للفرد.

أشار (katz:1964) إلى أن المواطنة التنظيمية تتكون من السلوكيات الطوعية و التلقائية التي تذهب إلى أبعد من متطلبات الدور الظاهر، لكنها تعد أساسية للفاعلية التنظيمية فيرتبط مفهومها بالإسهامات الايجابية للعاملين و تجنب السلوكيات المؤذية والتي تلحق الضرر و التجاوز على زملاء العمل فضلا عن أصحاب المصالح الآخرين في المنظمة(أنيس أحمد و آخرون:2008،ص16)، لقد عرف(Konovsky et pugh:1994) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك وظيفي يؤديه العامل طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، لا ينتظر منه مكافأة الإدارة، و اعتبره(Wayne:1993) تلك السلوك التي

تتعدى حدود الوظيفة إلى الأدوار الإضافية، حسب(George et Jones:1999) فهذا السلوك يتخطى الواجب الرسمي فهو غير مطلوب من أعضاء المنظمة غير أنه ضروري لبقائها، استمرارها، و نجاحها (غني دحام و آخرون:2015،ص365-367).أما(Lock:2005) فعدّه السلوك المرتبط بالعمل و ذو صلة بطبيعة الفرد فهو غير مرتبط بنظام المكافأة الرسمي في المنظمة، يسهم هذا الأخير في تعزيز فاعلية الوظيفة و المنظمة على حد سواء(غني دحام و آخرون:2015،ص368).

اعتبر(Organ:1997) سلوك المواطنة التنظيمية الأداء الداعم للبيئة الاجتماعية النفسية التي يحصل فيها أداء المنظمة، و قد أشار إلى أن هذا المفهوم مستعار من(Chester barnard:1938) من حيث وصفه لهذه السلوكيات بالرغبة في التعاون، إذن بالنسبة لـ Organ هذا السلوك يذهب أبعد من مسؤوليات الوظيفة الرسمية للعاملين رغم عدم وجود نظام مكافأة رسمي لتمييزه و مكافأته، و يرى أن الأفراد يتبنون هذا السلوك إدراكا منهم للعلاقة القائمة بينهم و بين المنظمة على أساس التبادل الاجتماعي لا التبادل الاقتصادي(أنيس أحمد و آخرون:2008،ص16-17) بتصرف.

شكل رقم(04) يوضح خصائص سلوك المواطنة التنظيمية المستنبطة من التعاريف السابقة

المصدر:إعداد الطالبة.

بالرغم من تعدد الإسهامات السوسيو تنظيمية و الإدارية حول سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه لم يتم الإجماع على أبعاد بعينها، فحسب(Podsakoff et au:2000) توجد أكثر من 30 صيغة مختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، هذه الدراسة تتناول خمسة أبعاد الأكثر تداولا و التي بدورها تنقسم إلى مجموعتين(أنيس أحمد وآخرون:2008،ص17-18).

1. **منظومة الإيثار:**

من خلاله تتم تقديم المساعدة الطوعية المتعلقة بمهمة أو مشكلة تنظيمية لشخص معين، يعكس هذا البعد الرغبة الفردية في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء، زملاء العمل، العملاء و الزبائن، من نماذجه مشاركة العاملين الآخرين طرق أو أساليب العمل الجديدة، الرغبة في مساعدة العاملين الجدد و تعليمهم للتكيف مع بيئة العمل، منع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل، المساعدة في انجاز مهمة في ظروف غير عادية، تحويل العطل و الإجازات الرسمية إلى زميل آخر، يفيد هذا السلوك في عدم إرباك الرؤساء و إشغالهم عن وظائفهم الرئيسة و خلق بيئة عمل داعمة(غني دحام و آخرون:2015،ص376) بتصرف.

2. **سلوك الكياسة**:

يطلق عليه أيضا الكرم، اللباقة، السلوك المهذب،يتضمن حالات السلوك الموجهة نحو منع حدوث المشكلات المستقبلية، يشمل عادة حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو السلبية التي تضر بالآخرين، حالات التذكير و التشاور، و يعكس هذا البعد مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاء العمل و ذلك عن طريق تقديم النصح و توفير المعلومات الضرورية و احترام رغبات الزملاء الآخرين، كما يعكس الرغبة الفردية في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مسبقا بها،هذا ما يساهم في منع المشكلات و يسهل الاستغلال البناء للوقت(غني دحام و آخرون:2015،ص377) بتصرف.

3. **سلوك وعي الضمير**:

يقصد به الضمير الحي أو صحوة الضمير، هو سلوك يتجه نحو أبعد من المتطلبات الوظيفية المحددة رسميا من قبل المنظمة، فيشمل حرص الموظف الشديد على تعظيم استغلال وقت العمل بعدم ترك أي يوم من العمل مطلقا، الحضور المبكر للعمل، الدقة في المواعيد، عدم قضاء الوقت

المخصص للعمل في قضايا و محادثات شخصية، كما يشمل مدى حرصه على الالتزام بقوانين العمل و قواعده و تعليمات المنظمة و إجراءاتها الرسمية، و يشير هذا البعد إلى وجود الرقابة الذاتية لدى الموظف تعكس قبوله الطوعي للّوائح التنظيمية و القوانين في غياب الرقيب(أنيس أحمد:2008، ص17) بتصرف.

4. **السلوك الحضري**:

يعرف بالفضيلة المدنية، يظهر من خلاله اهتمام أعضاء المنظمة بحياتها و مشاركتهم في القضايا التنظيمية و جعل أهدافها فوق الأهداف الفردية و الشخصية، يعكس هذا البعد الرغبة الفردية في الاندماج الجاد و البناء في كافة نشاطات و فعاليات المنظمة، فيتضمن قراءة المراسلات التنظيمية و الرد عليها،قراءة التعليمات و النشرات،حضور الندوات و الاجتماعات و اللقاءات، الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد في البيئة الخارجية، الحفاظ على سمعتها(غني دحام و آخرون:2015،ص378) بتصرف.

5. الروح الرياضية:

هي الصفة المميزة للأفراد في تحمل ما هو أقل من الظروف المثالية أو المطلوبة للعمل بدون إبداء الشكوى و تحمل الظروف الصعبة بالعمل، يعكس هذا البعد مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات و المضايقات التنظيمية العرضية الناتجة عن تفاعل العاملين داخل المنظمة دون امتعاض و لا شكوى، دون تذمر و لا ضجر، تحمل الظروف الصعبة و تقبلها بسرور، التماس العذر للمنظمة، عدم محاولة إظهار تقصيرها، يمكن أن ينتج عن هذا السلوك التخفيف من عبء العمل على الرئيس المباشر و تفرغ كل من الرئيس و المرؤوس لحل المشكلات التنظيمية الحقيقية و الأكثر تعقيدا(أنيس أحمد:2008،ص18) بتصرف.

تبلور من جملة التعاريف و الخصائص و الأبعاد أعلاه **التعريف الإجرائي** التالي: سلوك المواطنة التنظيمية هو جملة السلوكيات الطوعية الصادرة عن أفراد المنظمة التي تتجلى في ممارستهم لأدوار إضافية عن الأدوار الرسمية لوظائفهم، دون إلزامهم الإدارة القيام بها، دون انتظارهم المكافأة عليها، نابعة من ذواتهم كسلوكيات حضرية يميزها التعاون و السند و الإيثار، تصطبغ بالضمير الحي للقائمين بها الذين يتصفون بالكرم والكِياسة و الروح الرياضية العالية.

ثانيا: المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية

I. نظرية التبادل الاجتماعي و سلوك الكياسة:

إن فكرة هذه النظرية هي تفسير الدرجة التي تصبح فيها العلاقات الشخصية قوية و متينة بين الأفراد، فالتفاعلات الشخصية هي سبب قوة أو ضعف هذه العلاقات، و تبادل الأفكار و المشاعر بين الأفراد له دور مهم و مؤثر على زيادة أواصر العلاقات الاجتماعية (إحسان جلاب: 2011،ص232). يؤكد **جورج هومنز** أن التبادل الاجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التقابلي أي وجها لوجه عاكسا بذلك الأوجه الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتكُوِن قاعدة لعملية التبادل قِوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة، الاعتبار، الاحترام، التقدير، المكانة، و النفوذ الاجتماعي، و ليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي(حبة وديعة:2018، ص107) وعليه فإنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل المجتمع زادت مكافأته الاجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافئات. حيث ترتبط تلك العلاقات التبادلية بحجم المساعدة المقدم من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة، حجم النشاطات البديلة التي يمنحها الآخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية، درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر، قيمة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.حيث يلعب القبول الاجتماعي دورا مهما في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري، و لذا لابد أن تخضع نظرية التبادل الاجتماعي لتأثيرات ضوابط التبادل الاجتماعي الإدارية العامة (الأعراف، التقاليد، المعايير والقيم الاجتماعية) لإقامة أية علاقة تبادلية أو إنهائها(حبة وديعة:2018، ص108) بتصرف.

من الجدير الإشارة إلى أن سلوك الكياسة و اللباقة في المحيط التنظيمي أمر متغير عبر مختلف الثقافات، فقد ازداد الاهتمام به في ظل التنافسية العالمية المتزايدة، فأصبح الجميع يولون اهتمامهم بأدق التفاصيل التي يمكنها إحداث فروق جمّة بين المنظمات من حيث التوجه نحو هذا السلوك الذي يعد ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية. فقد يخسر البعض صفقات كبرى جراء عدم الحذر في العلاقات التي تربطهم مع الآخرين كإهانة العامل أو الموظف للزبون أو العميل الذي يتعامل معه، مما يؤدي بهذا الأخير لصرف النظر عن هذه العلاقة العملية التبادلية التي نشأت بينهما إلى البحث عن علاقة تبادلية

أخرى أكثر تحضرا ما قد يكلف المؤسسة فقد علاقة عمل مهمة و يؤثر على فاعليتها(موقع الخليج:2014) بتصرف.

فإدراك تأثير السلوك على الآخرين يمكن أن يساهم في تفادي مثل هذه الخسارة و التحلي بسلوك الحذر و تجنب إحداث المشاكل المهنية و إثارتها.

إن تسخير نظرية التبادل الاجتماعي لخدمة أهداف المنظمة يتطلب من الإدارة و على كافة المستويات دون استثناء تقاسم الأفكار و الإسهام في إرساء دعائم النقاشات الهادفة التي يتيح فيها للجميع التعبير عن وجهة نظره و طرح رُؤاه، و أن تقابل ذلك بالتشجيع و الإطراء تارة و تجاوز الهفوات و التجاوزات العرضية تارة أخرى(إحسان جلاب: 2011،ص233) و أن تحرص على تحقيق الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لديهم ما قد يؤدي لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم كرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفيهم.

II. نظرية التعاون الاجتماعي و منظومة الإيثار:

يعتبر **شيستر برنارد** الأب الروحي لمدرسة النظام الاجتماعي، فقد استنبط من تفسيراته الأساسية للعملية الإدارية نظرية للتعاون تؤثر في حاجات الأفراد الواجب التغلب عليها عن طريق التعاون و التي تخضع لقيود بيولوجية و طبيعية و اجتماعية بين الفرد و البيئة، و قد استنبط مجموعة من العلاقات سماها **التنظيم غير الرسمي** الذي يختلف عن العملية الإدارية فهو نظام تعاوني به أفراد يمكنهم الاتصال ببعضهم البعض و يرغبون في الإسهام في العمل نحو غرض مشترك و ملموس(عبد الغفور يونس:1997، ص301)

يعتبر **برنارد** المنظمة نظام يعمل ضمن نظام أكبر منه، مفتوحا على البيئة المحيطة به، له هيكل رسمي للسلطة و العلاقات الرسمية، يتكون من فردين فأكثر يربطهم هدف مشترك محدد، يعتمد هذا التنظيم على التنسيق لتحقيق التعاون و الحد من الاحتكاك(أنس شكشك:2009،ص64) فالتنظيم هو كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر فقد أكد **برنارد** أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته و التعاون معه و مساندته، و من هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي أكثر من التأكيد على

أهمية التنظيم الرسمي، و على تحويل دور المدير إلى دور قائد الفريق الذي يحرص على فتح قنوات الاتصال، تحفيز المرؤوسين بشتى الطرق خاصة معنويا لبذل أقصى طاقاتهم و بكل جهد لديهم، و قد ركز **برنارد** على ضرورة إدراك الإدارة أن العامل إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه للمنظمة حينها يمكنه إعطاء أقصى ما عنده لها، و أي إخلال بهذا التوازن التنظيمي يؤدي إلى إحباطه و تدني رغبته في بذل أقصى جهده للعمل(محمد قاسم القريوتي:2008،ص85) بتصرف.

تشمل منظومة الإيثار؛ السلوك التعاوني الذي يقوم به الفرد بالمنظمة سواء مع زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين بشكل اختياري طوعي دون تلقي أوامر رسمية، هدفه تقديم المساعدة للغير دون توقع المكافأة عليها، و هذا ما جاء به **برنارد** في نظريته التعاونية التي ترتكز على أهمية العلاقات غير الرسمية التي تسود بالمنظمة و التي تساهم في نموها و زيادة فاعليتها، فقد أكد **برنارد** على أهمية الجوانب الاجتماعية و النفسية لأي تنظيم إداري، و اعتبر أن المنظمة نظام اجتماعي نجاحه مرتبط بالتعاون بين القيادة الإدارية و العاملين و ليس فقط باستخدام القائد للسلطة الرسمية مشيرا إلى أن الحوافز المادية لها دور ثانوي في العملية التحفيزية مقارنة مع الحوافز المعنوية(لوكيا الهاشمي: ب سنة،ص99).

III. نظرية التوازن التنظيمي و سلوك وعي الضمير:

قامت فلسفة هذه النظرية على أساس اختيار تصرف من تصرفات العمل من بين البدائل المحتملة(عبد الغفور يونس:1997،ص302)، فانطلق **هربرت سيمون** من نقد ما جاء به أنصار المدرسة الكلاسيكية للتنظيم حول اعتبارهم هدف التنظيم هو تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات، فاعتبر الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، فبالنسبة له لا وجود لنموذج العقلانية الكاملة لأنه لا يمكن أن تتوفر كل متطلبات العقلانية و الُرشد لدى أي مدير، فذلك يتطلب من المدير الإحاطة بكل الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذه، و بكل البدائل المتاحة أمامه، و القدرة على تحليل ايجابيات و سلبيات كل بديل، ثم اتخاذ القرار الأنسب و الأمثل، و كل هذه الأمور غير متيسرة لأي مدير، حيث ينقص الوقت الكافي، أو المال اللازم، أو المعلومات اللامة بالموضوع، و لذا فالمدير يعمل بعدم اليقين و الغموض في ظل تلك النقائص مما يجعل عمله يمتاز بدرجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات(محمد قاسم:2008،ص88)، و قد اعتبر **سيمون** أن القرارات هي الإطار الحقيقي للمنظمة و بنائها، فميز بين نوعين من الرشد **أولهما** هو **الرشد المثالي** الذي يشمل السلوك الهادف إلى تعظيم

المنفعة مستندا على توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة و النتائج المتوقعة، أما **ثانيهما** فهو **الرشد الواقعي** الذي يشمل السلوك الهادف إلى تعظيم المنفعة مستندا على المعلومات المتوفرة و المتاحة أمام الفرد مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل و العراقيل التي تحد من قدرته على المفاضلة و الاختيار الأمثل(أنس شكشك:2009،ص65).

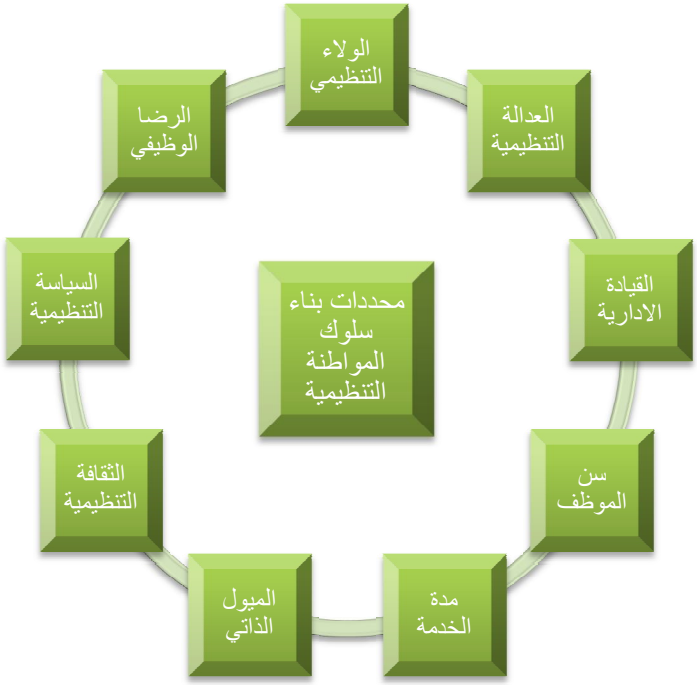
يرى **سيمون** أن التنظيم هو هيكل رسمي من العلاقات و التفاعلات بين أعضائه ناتجة عن عمليات الاتصال الدائم بينهم، ما يُمكن كل فرد من الحصول على قدرٍ كبير من المعلومات و الاتجاهات التي تساعده على اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود مراكز السلطة بالهيكل التنظيمي و عبر كل مستوياته الإدارية التي يطلق عليها السلطة الرسمية بحيث أن قراراتها ملزمة للآخرين، إلا أنه توجد سلطة أخرى إلى جانبها ألا و هي السلطة الاستشارية قراراتها غير ملزمة؛ بل تأتي على سبيل النصح و الإرشاد و التوجيه فقط، و بالتالي فالتفاعل التنظيمي يتطلب وجود الاتصال و التعاون بين أعضاء المنظمة.

من خلال فلسفة **سيمون** فإن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية و الإنسانية للفرد العامل بالمنظمة، و لأهداف التنظيم وجود و سلوك مستقل عن سلوك أعضائه، و عليه فالمدير عند اتخاذه القرار لابد عليه أن يتخذه انطلاقا مما يتوفر عليه من المعلومات، و نظرا لإمكانياته و طاقاته المحدودة فلا يمكنه معرفة كل شيء و بالتالي تتصف قراراته بالرشد المحدود، إذن عملية اتخاذ القرارات يجب أن يتم إشراك الأعضاء الآخرين فيها، و حتى يتم تقويم المواقف التنظيمية للأفراد يجب الاستعانة بمحكات ذاتية لبذل الجهد و المكافأة عليه، و تحقيقا للتوازن التنظيمي يتطلب ذلك قيام أعضاء الإدارة العليا باتخاذ القرارات و تولي الأعضاء الآخرين تنفيذها و الالتزام بها بحيث يخلق التنظيم الولاء و الاتصال و التدريب و يضع المغريات و يحدد المعايير و المكافآت و المساهمات الربحية، في حين يتجه سلوك أعضائه نحو الالتزام الذاتي وعيا منهم بضرورة الرقابة الذاتية كسلوك حضري بعيدا عن الرقابة اللصيقة(لوكيا الهاشمي:ب سنة،ص101-103) بتصرف.

ثالثا: محددات بناء سلوك المواطنة التنظيمية

هنالك جملة من العوامل التي تؤثر في استعداد الأفراد لبذل جهد أكثر مما هو مطلوب منهم و القيام بالدور الإضافي الذي لا ينتظرون المكافأة عليه بصفته خارج نطاق الدور الرسمي لوظائفهم، و يمكن توضيح أهم محددات بناء المواطنة التنظيمية في الشكل التالي:

شكل رقم(05) يوضح محددات بناء سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر:إعداد الطالبة.

I. الولاء التنظيمي:

عرف الولاء التنظيمي على أنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، و الاعتقاد القوي بالقيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم " (العزاوي و آخرون: 2010) و يعبر عن مدى قوة ارتباط الفرد بالمنظمة و تفاعله معها.

اهتمت العديد من الدراسات الميدانية في أدبيات الإدارة و السلوك الإداري بالبحث حول تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما فيرى (Bolon:1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة و العقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة

ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها. توصل **شلابي وليد** في دراسته إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين الولاء التنظيمي و تنمية سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هذه السلوكيات يمكن أن تعزى إلى متغيرات أخرى غير الولاء التنظيمي.

II. العدالة التنظيمية:

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراك العمال للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر؛ التي تؤثر في نهاية المطاف على مواقفهم و سلوكياتهم التنظيمية**.** فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالادراكات المتعلقة بالعدالة المطبقة من المنظمة بأبعادها الثلاثة(الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) من خلالها يمكن إيجاد عمال ذوي استعدادات لتبني سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة تعزيز الثقة التنظيمية لديهم و تحقيق الرضا الوظيفي و تكريس الالتزام التنظيمي.

كشفت نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها **بندر كريم أبو تايه** عن وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية، إن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعمل بها، و بالتالي الانخراط في العديد من الممارسات التطوعية. في حين أن **أنيس أحمد و آخرون، و معمري حمزة** توصلت دراساتهم إلى نفي وجود أي علاقة أو أثر للعدالة التنظيمية على تبني سلوك المواطنة التنظيمية.

III. القيادة الإدارية:

تعتبر شكلا من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني، تقوم على علاقات، وروابط اجتماعية مشتركة، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن طريق اختيار واعي لوسائل، وأساليب العمل لحل المشكلات التي تواجههم، تلك الاختيارات الواعية تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم، يعزز من طرف القيادة الإدارية التي تعمل على ترشيد تلك السلوكيات، لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، لبناء نسق ثقافي مرجعي للسلوك، يعبر عن كيان اجتماعي للفعل، و إيجاد حلول العمل بنفسه(جغلولي يوسف:2007،ص129).ضمن القيادة الإدارية نجد القيادة التحويلية التي جوهرها حسب دراسة الغامدي يرتكز على قدرة ملاءمة الوسائل مع الغايات و تشكيل و إعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة و تطلعات أخلاقية حيث يقوم هذا النمط على إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين، و العمل على إشباعها، و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بغرض تحقيق تغيير مقصود، إذن من خلال هذا الطرح، نقلا عن (العازمي:2006) فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم و تحويل ذلك الوعي إلى آمال و توقعات مما تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم إدراكا منهم و تحقيقا لذواتهم في حياتهم المهنية (الزهرة حمانة:2016،ص38-39) حيث

أن القيادة التحويلية تستند على استثارة قدرات الأفراد بالمنظمة و تحفيزهم المستمر على تجويد الأداء و الارتقاء به، و المساهمة في وضع الأهداف و البحث عن حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية التي تعترض العمل و تؤثر على تحقيق الأهداف.

لقد حددت معظم الدراسات مكونات القيادة التحويلية في العناصر التالية:

- ✓ توضيح الرؤية و التي يقصد بها التحفيز الايجابي.
- ✓ تقديم نموذج للأداء و يقصد به التأثير المثالي بحيث يكون القائد التحويلي قدوة لتابعيه.
- ✓ تشجيع قبول أهداف المجموعة و يتمثل في تشجيع التعاون بين المرؤوسين و تحفيزهم للعمل معا نحو هدف مشترك حتى و لو على حساب أهدافهم الشخصية و تطلعاتهم.
- ✓ التشجيع الإبداعي أو ما يسمى بالاستثارة العقلية و يتم عن طريق زيادة وعي التابعين بحجم التحديات و تحفيزهم على إعادة النظر في طرق أداء عملهم، و ابتكار طرق جديدة لأدائه و لحل المشكلات و تجديد الأفكار في ذلك.
- ✓ تقديم الدعم الفردي و يعبر عن ذلك مدى احترام القائد لمرؤوسيه و إشرافه على تطويرهم و تنميتهم و ابتكار طرق جديدة لتحسين أدائهم مما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- ✓ توقعات الأداء العالي حيث يُظهِر القائد توقعاته العالية من التميز، الجودة، الأداء العالي للموظفين، و هذا يمكنه تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة إدراك العاملين لالزاميتهم لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة شعورهم بالمسؤولية في عملهم و تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة (حمانة:2016،ص39-40).

IV. سن الموظف:

أوضحت دراسات (العامري:2003) أن لسن الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد بينت أن الموظفين الأصغر سنا يظهر لديهم هذا السلوك لأسباب مختلفة عن تلك لدى الأكبر سنا الذين يتمتعون بحاجات أقل لانجاز و تحقيق الذات، و أكبر للانتماء الاجتماعي و العلاقات الإنسانية من صغار السن نسبيا، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم و أعمالهم و نحو الآخرين، في حين يهتم صغار السن بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية و الأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن، إذن يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمالهم (حمانة:2016،ص40-41).

V. مدة الخدمة:

أثبتت الأبحاث الميدانية وجود علاقة بين مدة الخدمة أو الأقدمية و سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يظهر هذا الأخير لدى الموظفين الجدد أكثر منه لدى ذوي الأقدمية نتيجة عدم معرفتهم و تأكدهم من

حجم المسؤوليات المطلوب منهم اتخاذها و تحملها، و لكن بعد تكيفهم مع النظام الاجتماعي للمنظمة و انخفاض درجة الغموض لديهم يصبحون قادرين على تحديد أدوارهم بدقة مما يقلل لديهم النشاطات الإضافية (حمانة:2016،ص41).

VI. الميول الذاتي:

يعبر عن حاجات الفرد الداخلية لانجاز و تحقيق الذات، فقيام الفرد بممارسات تطوعية خارج الدور الرسمي الموصوف له بالعمل في المنظمة و دون توقعه الحصول على مكافأة على ذلك، هذا نتيجة دوافعه الذاتية دلالة على أنه أكثر ميولا من غيره للتحلي بسلوك المواطنة التنظيمية التي تساهم في إشباع حاجاته الداخلية للانجاز و تحقيق الذات (حمانة:2016،ص41).

VII. الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الاهتمام بالأفراد تميل إلى اعتبار العاملين لديها كيانات إنسانية مستقلة تسعى إلى تحقيق أهدافها، و التي يكون لها أسبقية على أهداف الجماعة. كما أن حقوقهم الشخصية فوق حقوق الجماعة، أما الثقافات التنظيمية التي تهتم بالجماعة فإنها تعتبر الفرد جزءا من الجماعة، و أن حقوق الجماعة و مصالحها تسبق الحقوق و المصالح الفردية، و أن هذه الاختلافات الثقافية هي التي تقود الأفراد إلى ممارسة أنواع مختلفة من السلوك، حيث أن انتهاك حقوق الأفراد و استقلاليتهم في الثقافة التنظيمية الفردية يؤدي إلى سلوك المواطنة في جوانبه السلبية بينما يعد السلوك الذي يتوافق مع مصالح الجماعة من الجوانب السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية الجماعية(أنيس أحمد:2008،ص20). و قد توصلت **سهام شيخاوي** في دراستها لدور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمة إلى اعتبار الثقافة التنظيمية من موجهات السلوك و ذلك من خلال القيم و المعتقدات و الأعراف التي يؤمن بها الأفراد و التي تدخل في تشكيل توجهاتهم في المنظمة، و تقودهم إلى تبني سلوكات معينة، عادة ما تعبر عن توجهات الإدارة العليا، فعندما تكون القيم و المعتقدات التي يرغب الرؤساء في غرسها داعمة لنشاطات الأفراد الإبداعية و مشجعة لحرية التصرف و الابتكار، فهذا يؤثر إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية، و يزيد من الممارسات التطوعية، و يرسخ العلاقات التعاونية بين أعضاء المنظمة مما يزيد من فعاليتها، في حين أن القيم و التقاليد التي تحد من المبادرات الفردية و تحصر الفرد في التقيد بالدور الرسمي تخلق عوائق أمام التحلي بروح المواطنة التنظيمية مما ينعكس سلبا على بلوغ أهداف المنظمة و تحقيقها التفوق التنظيمي.

VIII. السياسة التنظيمية:

هي تلك الممارسات و الأنشطة التي يُوظف فيها الأفراد قوتهم و نفوذهم لتحقيق مصالحهم داخل المنظمة، و التكيف مع عبء عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و التطوير، و ترتبط هذه السياسات بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على مختلف نواحي الحياة المهنية بالمنظمة، فبارتفاع

مستويات التسييس الوظيفي تضعُف ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة ضعف الرضا الوظيفي و الثقة العامة بالنظام و عدالته و العكس صحيح (حمانة:2016،ص42).

IX. الرضا الوظيفي:

يعرف **الرفاعي** الرضا الوظيفي على أنه حماس العمال النابع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لديهم قد يرجع هذا الشعور إلى العلاقة بين العامل و عمله، و موقفه من عمله، العلاقة بين العامل و الإدارة، العلاقة بين العامل و زملائه(سالم تيسير:2008،ص63)، و قد أشار ORGAN إلى أن الأفراد الراضين عن عملهم قد يقومون بأداء سلوك المواطنة التنظيمية سعيا منهم لإعطاء المنظمة شيء معين كرد فعل نحو ما تقدمه لهم من اهتمام و تقدير(غني دحام و آخرون:2015،ص370). و قد توصل **محمد أحمد الخليفة علي** إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بمعنى كلما كان الرضا الوظيفي سائدا بدرجة عالية لدى العاملين يدفعهم ذلك للقيام بأعمال تطوعية واختيارية ليست ضمن واجباتهم الرسمية، و غير مرتبطة بنظام الحوافز في مكان عملهم للارتقاء بالعمل وزيادة فعاليته.

إن الرضا الوظيفي ينظر إليه من منظورين اثنين؛ المنظور العاطفي و المنظور الإدراكي، و قد أوضحت بعض الدراسات وجود علاقة قوية بين مكونات الرضا الوظيفي العاطفي و سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي أن الرضا ينتج من التوقعات فقط (حمانة:2016،ص42-43).

رابعا: واقع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

انتقل المجتمع الجزائري من فترة استعمارية كان فيها المواطنون يشتغلون كالعبيد في وطنهم رغم أنهم مولودين أحرارا، يكسوهم الفقر و الجهل و الأمية؛ مما جعل الدولة الجزائرية تتخبط في حالة التخلف التي اتفق **محمد السويدي** مع رأي **مالك بن نبي** حول كونها مجرد عارض من عوارض الظروف الاستعمارية و الشخصية الموروثة المتنافية مع الأوضاع الاقتصادية التي حددتها و فرضتها الحضارة الغربية(محمد السويدي:1990،ص100).

فالمتتبع لمراحل التسيير التي مرت بها الجزائر يكتشف أن خطوة اتخاذ القرارات لخوض جل تلك التجارب و الانتقال من مرحلة إلى أخرى كانت وليدة حتمية المواقف و ليس دراسات و تخطيط مستقبلي بعيد الأمد، هذا ما أثر على تطور الدولة و أدى إلى الفشل الذريع الذي شهدته في كل مرحلة، ما انجر عنه نكبات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية و تنموية.

و من المُلاحظ النتائج الوخيمة للاعتماد الأعمى على التجارب الدخيلة (تجارب الغير) و تطبيقها على المجتمع الجزائري دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الاديولوجي و الثقافي بين المنتج للنظام و القوانين و المستهلك لها، و هذا ما تم خلال مراحل التسيير التي مرت بها الدولة الجزائرية حيث أنها بعد الاستقلال وجدت نفسها أمام ورطة سياسية و اجتماعية و اقتصادية و تنموية؛ نتيجة هجرة

المسيرين و الإطارات و ترك الفراغ الرهيب بالمؤسسات كلها، فشُلت معظم مؤسسات الدولة، و ما كان الحل الأوحد أمام الجميع إلاّ الارتجالية في مسك العجلة و إنقاذ ما يمكن إنقاذه، حيث أن جملة من العمال البسطاء و شُلة من المناضلين و المجاهدين و كبار الجيش حاولوا الخوض في التجربة الأولى التي سميت بالتسيير الذاتي حيث لا قوانين و لا أنظمة إلاّ إتباع القانون الفرنسي يستثنى منه ما يمس السيادة الوطنية، و بعد حين تم النظر في سير الأمور و محاولة سن قوانين تنظيم الإدارة و العمال و تحافظ عليهم، و قد تم سن القانون الاجتماعي فجاء بحقوق التعليم و التوظيف و الصحة لكل جزائري، مما أدى إلى تحسن الظروف الاجتماعية للمواطن الجزائري، فقد "استفاد مئات الآلاف من الأشخاص من الشغل و أدرجت في مسار عمل كان بالنسبة إليها بمثابة إطار جديد" (سفير ناجي:ب سنة،ص277) و تم تسجيل ارتفاع نسبة عمال القطاع الصناعي من 24000 سنة 1969 إلى 697000 سنة 1977 و 1100000 سنة 1983 (علي دحماني: 2017،ص68).

خلال سنوات الستينات و السبعينات تم اعتماد مبدأ الشعبوية و العمل على الدمج العمودي للمجتمع عن طريق خدمات مباشرة و غير مباشرة، ساهمت في تأسيس علاقات جديدة بين الأفراد عن طريق وسائل و أنماط مختلفة من العمل في مؤسسات معينة بتشغيل النظام الإنتاجي، مدعوة للبروز بصورة تدريجية و متزايدة على الصعيد الاجتماعي(علي دحماني:نفس 2017،ص68)، و في ظل تطلعات الدولة إلى تحقيق التحديث الصناعي، تطور الأمن الوظيفي، توسيع الاستهلاك، تطور قنوات و إمكانيات الترقية الوظيفية المهنية و الاجتماعية تم دفع عجلة الحد من الفقر الاجتماعي.

انتهجت الدولة الجزائرية النظام الاشتراكي كأسلوب تسييري تعويضا لشعبها عن معاناته إبان الاستعمار، فاتبعت النمط الأبوي في الإدارة و التسيير و منح العلاوات و تقاسم الأرباح حتى و إن لم توجد هذه الأخيرة، إضافة إلى أن ميثاق النظام الاشتراكي جاء يمنع طرد العمال آنذاك مهما كان حجم الأخطاء، منح العديد من الامتيازات (سكن، أكل، نقل، تعاونيات استهلاكية، جولات ترفيهية تقدم من طرف الخدمات الاجتماعية لمؤسسات الدولة)، ما كرّس ذهنية البايلك لدى العامل الجزائري الذي يميل إلى التكاسل، التسيب و الإهمال، البحث عن الربح السريع و السهل، التهاون، التغيب عن العمل للقيام بإخراج سلع و أجهزة الكترونية من أسواق القطاع العمومي(سوق الفلاح، الأروقة الجزائرية)، ثم بيعها بأثمان باهضة في ظل عدم تمكن المسؤولين من معاقبتهم نتيجة تساهل الدولة و قوة نقابات العمال المشاركة في تسيير مؤسسات القطاع العمومي بعد أن أصبح العامل منتجا و مسيرا في آن واحد.

و قد ترتبت عن هذه الوضعية نتيجتين أساسيتين هما أن "العصرنة جرت في الجانب المادي للمجتمع دون تأثير على مستوى الأفكار، العادات و التقاليد، العناصر الضرورية لعصرنة فعالة و ممكنة؛ هذه العصرنة التي لم تحصل و التي راح غيابها يرهن بسرعة نموذج التنمية نفسه إلى غاية انهياره الحالي" سعيد شيخي، بحيث أن العصرنة أحدثت بصمات على المستوى المادي لا غير؛ مانعة بذلك

بروز نموذج مخيالي جديد (بشير محمد:2017،ص75) و هذا ما جعل **مالك بن نبي** يلفت النظر إلى أن المشروعات التي تنشأ فكرتها تحت شعار الاشتراكية أحيانا بينما نراها تدخل حيز الانجاز على أساس الاستثمار المالي، لا الاستثمار الاجتماعي جعل الإنسان القيمة الاقتصادية الأولى كأنما تلك الأفكار لا تستطيع بعدُ التفاعل مع الواقع (مالك بن نبي:2000،ص77).

إن الأشكال الواقعية لتمثلات العمل الصناعي لا تتماشى و الأهداف المسطرة من طرف النخبة السياسية و الاقتصادية الجزائرية، و من ثم تبقى البنية التنظيمية الرسمية قاصرة على تلبية رغبات اليد العاملة، أي أن أشكال التسيير المستوردة و المطبقة في المؤسسة متباينة و الواقع السوسيو. ثقافي المحلي(بشير محمد:2017،ص76).

لقد تعرضت الجزائر إلى أزمة اقتصادية خانقة، تزايد المديونية على عاتق الدولة، انخفاض العائدات من المحروقات ما دفعها إلى جدولة ثم إعادة جدولة الديون، و رهن الاقتصاد الوطني الذي أصبح في مهب الريح بين أيدي الشركات المتعددة الجنسيات، جعل الدولة الجزائرية تعيد النظر في النظام الاشتراكي التي تتبعه فتعديل السياسة فالتوجه نحو اقتصاد السوق، تشجيع المؤسسات الخاصة، فتح السوق الأجنبية(سلع، خدمات، شركات)، تغيير و تعديل القوانين بما سهل استقطاب العمل و الاستثمار في الجزائر ما نتج عنه غلق العديد من المؤسسات الجزائرية و ظهور المؤسسات الخاصة (بوفلجة غياث:2014،ص18-20) بتصرف.

و بالنسبة لمرحلة الاستقلالية فجاءت لتمنح المؤسسة مسؤولية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهة الوصية، وهذا ما أعطى المؤسسة الجزائرية نفسا جديدا يختلف عن المراحل السابقة التي كبلتها قيود البيروقراطية، حيث تعمل هذه المرحلة على خلق روح المبادرة، تضمين ثقافة التعاون، منح الحرية والاستقلالية التامة في العمل،في ضوء بناء سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال إعطائهم فرص لإبراز قدراتهم ومهاراتهم والسماح لهم بالمشاركة في قرارات المؤسسة، ومنحهم بعض المسؤوليات لتعزيز مبدأ تحمل المسؤولية الذي يساهم في زيادة فعالية المؤسسة، إلا أن واقع استقلالية المؤسسات الصناعية و الممارسات البيروقراطية أدخل الجزائر أزمة اجتماعية حقيقية دفعتها للدخول إلى مرحلة التسعينات مهلهلة الكيان حيث عرفت حركة اجتماعية عنيفة ضد ما شهدته من آفات و ظواهر اجتماعية مست المواطن الجزائري كتفشي البطالة، تجميد الأجور، انتشار الفقر و العوز الشديد.

في ظل الخوصصة كان من الضروري تحول العمال إلى الإذعان للقوانين و تطبيق الصرامة و الجدية في العمل و الخوف من الطرد و العقاب و المساءلة على عكس القطاع العام الذي بقي على نفس الوتيرة و بنفس العقلية الموروثة، فالواقع التقني و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للمحيط الذي تعيش فيه التنظيمات حسب lupton هي عوامل أساسية تحدد نمط العلاقات و أسلوب السلوك (بوفلجة غياث:1999،ص53).

إن العراقيل البيروقراطية و مركزية الوصايا قضت على كل مبادرة لتشكل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات (بلوم اسمهان:2012،ص75)، فخضوع الفئات الفاعلة لسيطرة قيادة بيروقراطية عديمة الخبرة التنظيمية، معارضة النسق القيادي لتوجهات و طموحات و مصالح العمال، استخدام المحسوبية و الوساطة و المحاباة في التوظيف و الترقية بعيدا عن المؤهلات، دحض العملية التحفيزية، كلها معوقات تقف أمام التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية، و المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات شهِد و يشهد انتقال بين الأجيال من قَبل الاستقلال و إلى يومنا هذا، و يعرف تغيرات في كافة الميادين، و لا شيء يدل على أن ما اعتبره الأجيال السابقة كقيمة جوهرية يبقى سائدا أو على الأقل بنفس الوزن في نظر الأجيال الجديدة (سفير ناجي: ب سنة،ص286) على قول **نيكولا ماكيافيللي** في كتابه **الأمير** " إن الحظ في تغير مستمر، و الرجال مصرون على إتباع طرق التسيير نفسها، و هم سعداء طالما اتفقت تلك الطريقة مع الحظ، لكن، و بمجرد توقف هذا التوافق، فإنهم يصبحون تعساء".

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

ينبغي أن تتأسس مواضيع الفكر التي يتبناها الباحث في العلوم الاجتماعية قصد إدراك الواقع الاجتماعي على ما لدى الناس الذين يعيشون يوميا في العالم الاجتماعي من حس مشترك على هذا النحو يكون بناءات العلوم الاجتماعية، إن أمكن القول: بناءات يصنعها الفاعلون في الساحة الاجتماعية.

و لذا ينبغي للباحث ملاحظة سلوكياتهم و تفسيرها حسب القواعد الإجرائية المتبعة في علمه.

ALFRED SCHUTZ

أولا :مجالات الدراسة

تمثل مجالات الدراسة إحدى الخطوات المنهجية الأساسية لأي بحث علمي، حيث نهدف من خلالها إلى التغلغل والفهم المتعمق لحيثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية كمرحلة منهجية تكاشف في ظل المجال المكاني، الزمني، البشري عن المحكات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة و فرضياتها.

I. المجال المكاني:

يقصد به النطاق أو الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، حيث دعت الإجراءات المنهجية في خضم طبيعة الموضوع وأهدافه وخصائص النطاق الجغرافي وطبيعة مجتمع البحث كمعطيات بحثية إلى إجراء الدراسة الميدانية بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري بالمسيلة المنشأة بموجب قرار وزاري رقم 52-04 المؤرخ في 2004/11/21 باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية، الواقعة ببلدية المسيلة تسير الحافظة العقارية الحضرية للجماعات المحلية في ميدان اختصاصها الإقليمي الذي يتسع إلى كامل بلديات الولاية(47 بلدية) دون استثناء.تنقسم الوكالة الولائية إلى مديرية و07 فروع إقليمية موزعة على التوالي:المسيلة، بوسعادة، سيدي عيسى، مقرة، أولاد دراج، حمام الضلعة، عين الملح.

II. المجال الزمني:

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها ترسيخ واقع المنظمة الممكنة و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بميدان الدراسة محاكاة لخصائص المنهج الوصفي، حيث تم الوقوف على الواقع البحثي من خلال جولة استطلاعية لمقر المديرية الولائية بتاريخ 21-30 أفريل 2019 للتعرف على عدد العمال و الموظفين، عدد الفروع و الدوائر و المصالح و المكاتب و الأقسام، الشكل الداخلي للمؤسسة ،الظروف الفيزيقية ، خلالها تم الاطلاع على الوثائق الخاصة بإنشائها، هيكلها التنظيمي، الاتفاقية الجماعية، القانون الداخلي للمؤسسة.

أما في اليوم 06 ماي 2019 تم تجريب الاستمارة على 20 فردا من عينة البحث، كما تم إجراء مقابلات حرة بتطبيق دليل المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بنفس اليوم، و أجريت مقابلة مع رئيس دائرة الدراسات التقنية بالمديرية في 07 ماي 2019، في حين تم إجراء مقابلة مع السيد المدير الولائي بالمديرية بتاريخ 30 ماي 2019.ثم تم توزيع و ملأ استمارة المقابلة خلال الفترة الممتدة ما بين 26 ماي – 03 جوان 2019.

III. المجال البشري

يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث في واقع مجال الدراسة البحثية 112 موظف حسب تصريحات رئيس مصلحة المستخدمين، إلا أنه بعد الاطلاع على الوثائق الإدارية و السجلات الخاصة بالعمال تبين أن عددهم هو 128 موظفا مقسمين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (01) يبين عدد الموظفين و تصنيفهم بالواقع التنظيمي:

الصنف	العدد
المدير الولائي	01
رؤساء الفروع الإقليمية	07
رؤساء دوائر	03
رؤساء مصالح	05
رؤساء مكاتب	21
رؤساء أقسام	02
أعوان إداريين	27
أعوان تنفيذيين	46
عامل متعاقد في إطار ANEM	16
المجموع	128

المصدر: إعداد الطالبة

ثانيا :المنهج المستخدم في الدراسة

يعد المنهج في العلم مسألة جوهرية باعتباره مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، ينص على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع دراسة ما (موريس أنجرس:2004،ص99) و حتى تحقق الدراسة أهدافها و تتأكد من مدى صدق فرضياتها، دعت الإجراءات المنهجية و الفنية في خضم طبيعة الموضوع و توجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف طبيعة المنظمة الممكنة الداعمة لتمكين العاملين و تحفيزهم، و إبراز العلاقة بين المنظمة الممكنة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل .

ثالثا :أدوات جمع البيانات

تماشيا مع الإجراءات المنهجية التي تفترض أنه لبلوغ المصداقية والدقة في البحوث والدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج أو الظاهرة محل الدراسة. وانطلاقا منه، اعتمدت هذه الدراسة على أداة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، واستمارة المقابلة.

I. الملاحظة المباشرة :

الملاحظة هي أن يوجه الباحث حواسه و عقله و جهده إلى طائفة خاصة من الظواهر محاولا الوقوف على صفاتها و خواصها الظاهرة منها أو الخفية(علي معمر عبد المومن:2008،ص226) و تعرف

الملاحظة على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة للقيام عادة بسحب كيفي بهدف فهم المواقف و السلوكات(موريس أنجرس:2004،ص184) فيقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله المباشر بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسها حيث تحتاج الملاحظة المباشرة إلى إعداد دليل لجمع المعلومات و تسجيلها (علي معمر عبد المومن:2008،ص228-236) فيمثل دليل الملاحظة المباشرة أداة مساعدة ومدعمة لإجابات المبحوثين، ويتم بطريقة مباشرة ولا يحتكر على جانب من جوانب الدراسة، وإنما تكون على مراحل متزامنة مع مدة البحث بهدف فهم وتفسير متغيرات الدراسة وما قد يكون جديد في ميدان الدراسة .وفي ظل هذه التوضيحات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة المباشرة كآلية منهجية للكشف عمّا يستحق ملاحظته تماشيا مع إشكالية الدراسة و أبعادها ومؤشراتها و قد شمل دليل الملاحظة المباشرة الجوانب التالية:

- جوانب متعلقة بمنظومة الإيثار
- جوانب متعلقة بالسلوك الحضري
- جوانب متعلقة بوعي الضمير *

II. المقابلة الحرة:

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي للحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث (سعيد سبعون: 2012،ص173).

بلورت المعطيات البحثية أداة المقابلة الحرة كآلية منهجية فعالة، وذلك لقدرتها على الغوص في جزئيات الموضوع والتعمق في تفسيره وتحليل الدراسة لدليل المقابلات التي أجريت مع كل من المدير الولائي، رئيس دائرة الدراسات التقنية، رئيس مصلحة المستخدمين، الذين سهلوا علينا مهمة البحث بالتعاون و تقديم الوثائق اللازمة و الوقت لإجراء المقابلات بمكاتبهم بكل أريحية و رحابة صدر. لقد تم إجراء ثلاث مقابلات تضمنت أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع، حيث جاءت على النحو التالي:**

مقابلة رقم(01): المدير الولائي للمؤسسة ميدان الدراسة بتاريخ 30 ماي 2019 من الساعة 12 إلى 13 زوالا.

مقابلة رقم(02): رئيس دائرة الدراسات التقنية بالمديرية بتاريخ 07 ماي 2019 من الساعة 11 إلى 12 زوالا.

---

* دليل الملاحظة المباشرة -أنظر الملاحق-

**دليل المقابلات الحرة -أنظر الملاحق-

مقابلة رقم(03): رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 06 ماي 2019 من الساعة 10 إلى 10:30 صباحا.

III. استمارة مقابلة:

تعرف الاستمارة المعروفة في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء على أنها نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أوظاهرة ما(رشيد زرواتي:2008،ص182) تسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة و القيام بمعالجة كمية بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية (موريس أنجرس:2004،ص204).

إن الغرض المنهجي من تطبيق استمارة المقابلة هو الوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع المنظمة الممكنة و واقع سلوك المواطنة التنظيمية، و تماشيا مع الخاصية المهنية لجمهور البحث، تم تطبيق استمارة مقابلة تضمنت 47 سؤالا موجها إلى فئة (عون إداري، عون تنفيذ، عامل متعاقد) تتكون من 89 موظف.و قد تصادم تطبيق الاستمارة بصعوبات تمثلت في تردد المبحوثين لإجراء المقابلة و التجاوب مع أسئلتها نتيجة عدم تعودهم على مثل هذه الدراسات الأكاديمية، ما خلف لديهم الريب و الشك من سرية المعلومات و استخدامها في غرض علمي بحت، ضف إلى ذلك تحجج البعض منهم بعبء العمل و عدم توفر الوقت الكافي. حيث بوبت الاستمارة على مجموعة من المحاور تماشيا مع متغيرات الدراسة*.

IV. التحليل الإحصائي

للفهم المتكامل للبيئة التنظيمية جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية وضع خطة محددة لمعالجتها و تحليلها إحصائيا، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها و المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة و تحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة.

V. الوثائق و السجلات الإدارية:

تعتبر أدوات مكملة للأدوات المنهجية السابقة، و مصدرا مساعدا على جمع البيانات حول الواقع التنظيمي، تم الاطلاع على قانون إنشاء المؤسسة، هيكلها التنظيمي، قانونها الداخلي، الاتفاقية الجماعية، و سجلات العمال و الموظفين.

---

* استمارة مقابلة -أنظر الملاحق-

رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه

I. اختيار مجتمع البحث

تعتبر المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة. و نظرا لعدم التمكن من الوصول إلى جل أفراد العينة للأسباب الموالية: وجود العدد الفعلي للعمال هو 87 عاملا، تزامن الدراسة مع شهر رمضان، خروج بعض الموظفين في عطل سنوية و أخرى مرضية، توزع أفراد العينة عبر كامل تراب بلديات الولاية، و تماشيا مع المعطيات المنهجية ضمنت الدراسة تحديد العينة القصدية حيث أن عينة الدراسة بلغت 50 مفردة من أصل 89 مفردة تمثل فئة (عون إداري، عون تنفيذ، عامل متعاقد) تبعا لطبيعة الموضوع التي توجهنا للتعامل مع العمال.

II. خصائص مجتمع البحث

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية لمفردات البحث و التي تم تضمينها لأغراض منهجية و معرفية تنيط للباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم(02) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و طبيعة عقد العمل

الحالة الاجتماعية / طبيعة عقد العمل	أعزب(ة)		متزوج(ة)		مطلق (ة)		أرمل (ة)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائم	-	-	35	% 70	02	% 04	-	-	37	%74
مؤقت	10	% 20	03	% 06	00	00	-	-	13	%26
المجموع	10	% 20	38	% 76	02	% 04	-	-	50	%100

المصدر س(3) و س (6)

تشير المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه إلى أن 74% تمثل نسبة العمال الدائمون مقابل 26 % التي تمثل نسبة العمال المؤقتين من عينة الدراسة، حيث يعود هذا التباين بين النسبتين الى تجميد عملية التوظيف بهذه المؤسسة منذ سنة 2004 حسبما اطلعنا عليه بسجلات المؤسسة مجال الدراسة،

إضافة الى أن عملية التوظيف بهذه المؤسسة لا تتم إلا باقتراح من رئيس مجلس الإدارة المتمثل في شخص الوالي*.

بالإضافة الى أن نسبة العمال المؤقتين قد استوفت النصاب المحدد من طرف مديرية التشغيل **.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية للمبحوثين فتشير المعطيات الإحصائية أعلاه الى أن عدد المتزوجين منهم بلغ نسبة 76%؛ تمثل 70% منها فئة العمال الدائمون و 06% منها فئة العمال المؤقتين، ثم تلتها نسبة 20% تمثل فئة العزاب من المبحوثين الذين ينتمون كلهم الى فئة العمال المؤقتين، فنسبة 04% تمثل فئة المطلقين منهم.

إن التحليل الإحصائي للعلاقة بين الحالة الاجتماعية و طبيعة عقد العمل للمبحوثين يشير الى تفاوت نسبي بين العمال المتزوجين و العمال العزاب من حيث طبيعة عقد العمل يمكنه أن يؤثر على مستوى الرضا لديهم اتجاه البقاء بالمؤسسة أو البحث عن البديل خارجها الذي يحقق لهم الاستقرار المهني فالاستقرار الاجتماعي و النفسي.فنسبة العمال المتزوجين الدائمين التي تمثل 70% من أفراد العينة تشير الى وجود عامل الاستقرار الاجتماعي لديهم، في حين أن نسبة العمال العزاب المؤقتين التي تمثل 20% من أفراد العينة تجعل مستقبلهم المهني مرهونا و متطلبات المؤسسة، بحيث يعتبر الاستقرار المهني من أهم عوامل المساعدة على الاستقرار الاجتماعي، فيساعد على بعث الطمأنينة لدى العامل، و يشجع على العمل بجدية و بذل أعلى جهد لدى العامل، كما يساعده على تحقيق ذاته في سبيل تكوين و تطوير مساره المهني و الحفاظ على وظيفته مدى الحياة، و هذا ما أكدت عليه المنطلقات الفيبرية"يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة و الخاصة على السواء"* * *

---

* قانون إنشاء المؤسسة

** حددت مديرية التشغيل نسبة 15% من العدد الإجمالي للعمال الدائمون بالمؤسسة الاقتصادية.

* * * (حسين عبد الحميد:2004،ص158).

جدول رقم(03) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الوضع المهني

المستوى التعليمي / الوضع المهني	ابتدائي		متوسط		ثانوي		دراسات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عون إداري	02	% 04	04	% 08	05	% 10	27	%54	38	% 76
عون تنفيذ	-	-	03	% 06	08	% 16	01	% 02	12	% 24
المجموع	02	% 04	07	% 14	13	% 26	28	% 56	50	% 100

المصدر س(4) و س (5)

تشير المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه إلى أن 76 % تمثل نسبة الأعوان الإداريين بميدان الدراسة و التي تتوزع حسب مستواها التعليمي بنسبة 54 % من مستوى الدراسات العليا، تليها نسبة 10 % من مستوى التعليم الثانوي، فتليها نسبة 08 % من مستوى التعليم المتوسط، ثم تليها نسبة 04 % من مستوى التعليم الابتدائي. بالمقابل تشير نسبة 24 % ممثلة لفئة عون تنفيذ موزعة حسب مستواهم التعليمي بنسبة 16 % من مستوى تعليم ثانوي، فتليها نسبة 06 % من مستوى التعليم المتوسط، فتليها نسبة 02 % من مستوى الدراسات العليا.

توحي المعطيات الكمية الناتجة عن الربط بين المستوى التعليمي و الوضع المهني الى أن نسبة 54% من ذوي الدراسات العليا يمثلون فئة عون إداري ما يقابلها نسبة 02% ينتمون الى فئة عون تنفيذ الى أن عملية التوظيف قائمة على أساس من الرشد و العقلنة، فهي تعتمد على الكفاءة العلمية غالبا*.

---

*صرح رئيس مصلحة المستخدمين في الإجابة على السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 03 مشيرا الى أن عملية التوظيف تتم على أساس الشهادات و الكفاءة العلمية، خاصة بالنسبة للمناصب النوعية.

بالإضافة الى أن طبيعة عمل المؤسسة الخدماتي يتطلب توظيف كفاءات للقيام بالمتابعة و الانجاز و لذا نلاحظ نسب مستوى الدراسات العليا و الثانوي عالية مقارنة مع نسب مستوى المتوسط و الابتدائي التي غالبا تغطي فئة أعوان تنفيذ التي لا تحتاج الى مستوى تعليمي عالٍ لبساطة مهامها ونشاطاتها*.

لقد أشار المدير الولائي الى أن تدني مستوى أفراد فئة عون تنفيذ تؤثر على سلوكهم داخل المؤسسة لا سيما على الانضباط لديهم و الالتزام نحو المؤسسة مما يؤدي الى غياب سلوك المواطنة التنظيمية لديهم**.

جدول رقم(04) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و الوضع المهني

سنوات الخبرة / الوضع المهني	أقل من 10 سنوات		من 10-20 سنة		أكثر من 20 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عون إداري	09	% 18	12	% 24	17	% 34	38	% 76
عون تنفيذ	04	% 08	02	% 04	06	% 12	12	% 24
المجموع	13	% 26	14	% 28	23	% 46	50	% 100

المصدر س(7) و س (5)

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية ، تبين أن نسبة 76% من مفردات العينة البحثية المدروسة، تمثل فئة الأعوان الإداريين؛ نسبة 34% منها تشير الى المفردات الذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة، و نسبة 24% منهم لديهم أقدمية ما بين 10-20 سنة، و نسبة 18% منهم لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات، في حين أن نسبة 24% من المبحوثين تتدرج ضمن فئة أعوان تنفيذ، تمثل نسبة 12% منها ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة، و نسبة 08% منها تمثل ذوي أقدمية ما بين 10-20 سنة، أما ذوي الأقدمية أقل من 10 سنوات فتمثلها نسبة 04%.

---

*من الملاحظ أن فئة أعوان التنفيذ تظم أصحاب التعليم البسيط حيث نشاطاتها لا تحتاج الى بذل المجهود الفكري، فهي تتكون من سائق، حارس، عون أمن، ....

**ادلاءات المدير الولائي إجابة على السؤال رقم 13 بالمقابلة رقم 01.

إن سنوات العمل الطويلة التي يقضيها العامل بنفس المؤسسة كفيلة بمده الخبرة اللازمة التي تحسن و ترفع مستوى أدائه لمهامه و تعزز ولائه للمؤسسة، و بالتالي استقراره بها، إلا أن ربط سنوات العمل بالوضع المهني يشير الى أن نسبة 34% من ذوي أقدمية تفوق 20 سنة يصنفون ضمن فئة عون إداري ما يقابلها قرابة الثلث أي بنسبة 12% من نفس الأقدمية يصنفون ضمن فئة عون تنفيذ، هذا يوحي الى وجود خلل في نظام الترقية بهذه المؤسسة، و استنادا للبيانات الكيفية تشير تصريحات رئيس مصلحة المستخدمين الى أن سياسة الترقية تعتمد على معايير معينة أساسها المؤهلات العلمية للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة المهنية للعامل محدود المستوى. *

هذا ما قد يؤثر على مستوى الرضا لدى هته الفئة و بالتالي يمكن تفسير بقائهم على أنه خوفا من عدم إيجاد البديل لهذا العمل في ظل أزمة البطالة التي تعاني منها البلد و صعوبة الحصول على عمل لحاملي الشهادات و المؤهلات و ما بالك للعامل البسيط مما يؤثر على التزامهم اتجاه مؤسستهم و يقلل مستوى الانضباط لديهم و يثيرهم لخلق المشاكل المهنية، و الدخول في صراعات لجلب الانتباه حولهم.

---

*تصريح رئيس مصلحة المستخدمين في الإجابة على السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 03.

الفصل الخامس

علاقة الإثراء الوظيفي

بسلوك المواطنة التنظيمية

عقل الإنسان كالمظلة

يعمل أفضل عندما يكون مفتوحا

والت جرويس

أولا: علاقة الخصائص المهنية للفئات الفاعلة بالإثراء الوظيفي

جدول رقم(05) يوضح علاقة المستوى التعليمي بتناسبه مع الوظيفة

المستوى التعليمي / تناسب المستوى التعليمي مع الوظيفة	ابتدائي		متوسط		ثانوي		دراسات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	%02	06	%12	11	%22	22	%44	40	%80
لا	01	%02	01	%02	02	%04	06	%12	10	%20
المجموع	02	%04	07	%14	13	%26	28	%56	50	%100

المصدر س(4) و س (8)

أصبح العمل اليوم يتطلب الى جانب القوة العضلية و البدنية، تكوينا علميا و مهنيا و ثقافيا يساعد العامل على أداء عمله بإتقان و على أحسن وجه ممكن.

و المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية تبين من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 80% من أفراد العينة أقروا بتناسب وظائفهم مع مستوياتهم العلمية؛ موزعين على الترتيب الى نسبة 44% منهم من مستوى دراسات عليا، نسبة 22% منهم من المستوى الثانوي، نسبة 12% منهم من المستوى المتوسط، نسبة 02% منهم من المستوى الابتدائي، بالمقابل تشير نسبة 20% من عينة البحث الى الذين أقروا عدم تناسب وظائفهم مع مستوياتهم التعليمية موزعين على الترتيب الى نسبة 12% منهم من مستوى دراسات عليا، نسبة 04% منهم من المستوى الثانوي، نسبة 02% منهم لكلا المستويين المتوسط و الابتدائي.

إن بيانات الربط بين المستوى التعليمي بتناسبه مع الوظيفة تشير الى أن نسبة المبحوثين الراضين على وظائفهم مقارنة مع مستوياتهم أعلى في جميع المستويات مقارنة بنسبة عدم الراضين على ذلك، و هذا يعكس الواقع التنظيمي، حيث يضع الرجل المناسب في المكان المناسب كما تشير إليه نظرية الإدارة

العلمية في منطلقاتها "الاختيار العلمي للعاملين"*

و هنا المستوى التعليمي للعامل يلعب دورا مهما في فهم دوره و أهميته بالنسبة للعمل فهما صحيحا، فيصبح مستوى الوعي لدى العمال أكثر وضوحا. و يصبح العامل أكثر دافعية للانجاز نتيجة شعوره بالانسجام و الرضا مما يعزز لديه التطلع للتدرج أعلى في وظيفته و يصبو نحو تحقيق ذاته، وهذا ما أشار إليه **ابرهام ماسلو** في هرم الحاجات "أن الفرد العامل كإنسان له غرائز تدفعه وتوجهه حسب الحاجة إلى تحقيقها، وكلما تم إشباعها توجه إلى مطلب أخر بغرض تحقيقه".

جدول رقم(06) يوضح علاقة الوضع المهني بمنح الحرية في انجاز المهام

الوضع المهني / منح الحرية في انجاز المهام	عون إداري		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	29	%58	10	%20	39	%78
لا	09	%18	02	%04	11	%22
المجموع	38	%76	12	%24	50	%100

المصدر س(5) و س (10)

من ضمن مفاهيم تمكين الفاعلين "منح العاملين المسؤولية عن نشاطات، تقديم الخدمة أو الإنتاج أو السلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة"**

و حتى نتمكن من الكشف عن العلاقة بين الوضع المهني للمبحوثين و منحهم الحرية في انجاز مهامهم، استعانت الدراسة بالمعطيات الامبريقية المبينة في الجدول أعلاه، فقد أقرت نسبة78% من أفراد العينة بمنحهم حرية انجاز مهامهم، منهم نسبة 58% من فئة عون إداري، ما يقابلها نسبة 20% من فئة عون

---

* (حسين عبد الحميد:2004،ص56).

* * (إحسان جلاب و كمال كاظم: 2013،ص20).

تنفيذ، في حين أن نسبة 22% المتبقية أقرت عدم منحها حرية انجاز مهامها، منها نسبة 18% من فئة عون إداري، ما يقابلها نسبة 04% من فئة عون تنفيذ.

من الجدول أعلاه يتضح أنه تتم منح حرية انجاز المهام لغالبية العمال بالمؤسسة باختلاف تصنيفهم المهني، هذا ما يدل على أن الإدارة تمنح العاملين توسعا عموديا في الأداء من خلال ممارسة أدوار أوسع في انجاز المهام الموكلة لهم بشكل عمودي عن طريق إضافة صلاحيات للأفراد العاملين و تخفيض الرقابة و الإشراف الخارجي، إضافة الى إناطة مهام أكثر تحدي، هذا ما يمكنه رفع الروح المعنوية لدى العمال و تحقيق تصاعدا في التطوير الذاتي و تعزيز الولاء التنظيمي و دفع المؤسسة الى الأفق. كما تدل أيضا إجابات المبحوثين في طياتها على طبيعة الممارسة التنظيمية والتي تتعلق بميكانيزم القائد الذي يتخذ من مبدأ منح الحرية و الاستقلالية كآلية تعمل على تدعيم السلوكات الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة العامة. و قد أثبتت الشواهد الكيفية لإجابات المبحوثين للسؤالين رقم 22 و 23 أن أسلوب القيادة ديمقراطي يتمتع بالمرونة.

جدول رقم(07) يوضح علاقة طبيعة عقد العمل بالتشجيع على طرح أفكار لانجاز المهام

طبيعة عقد العمل / التشجيع على طرح أفكار لانجاز المهام	دائم		مؤقت		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	26	%52	11	%22	37	%74
لا	11	%22	02	%04	13	%26
المجموع	37	%74	13	%26	50	%100

المصدر س(6) و س (11)

إن القراءة الإحصائية الأولية للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 74% من عينة الدراسة صرحوا أن رئيسهم يقوم بتشجيعهم على طرح أفكار لانجاز المهام، موزعين حسب طبيعة عقد العمل على الترتيب بين فئة دائم وفئة مؤقت بنسبة 52% ونسبة 22% ، بالمقابل صرحت نسبة 26% من المبحوثين بعدم تشجيعهم على طرح أفكار لانجاز المهام، موزعين الى نسبة 22% من فئة دائم و نسبة 04% من فئة مؤقت.

ناتج الربط بين طبيعة عقد العمل مع التشجيع على طرح أفكار لانجاز المهام يشير الى أن أكثر من نصف العينة تدلي أنه يتم تشجيعهم على التفكير الإبداعي و هم من فئة عقد عمل دائم و هذا يدل الى أن طبيعة عقد العمل تلعب دور كبير في إمكانية استثارة الفاعل و دفعه للتفكير الإبداعي، فاليوم الحاجة للأفكار الجديدة تعتبر جزءا من واجبات الوظائف بالنسبة للأفراد و لا شك أن الفاعل الذي يؤدي وظيفته بفكر واع و عقل متفتح و نفس مستعدة للتطوير يستمد ذلك من الجانب الإبداعي لقائده الذي يؤثر على سلوكه و يقتدي به*.

ومن الشواهد الكيفية التي استعنا بها أكد رئيس دائرة الدراسات التقنية أن "القائد له تأثير مثالي على تابعيه بحيث يحذون صوب سلوكه فهم يعتبرونه قدوة لهم"**

إن التشجيع على التفكير الإبداعي يسعد الفاعل و يعزز لديه الثقة بالنفس و الثقة بالقائد ما يشعره بأهميته بالمؤسسة و يدفعه الى تحمل مسؤوليتها و القيام بالأداء المتميز لمهامه و بذل وافر الجهد لذلك.

جدول رقم(08) يوضح علاقة الحالة الاجتماعية و التكليف بمهام متنوعة في العمل

الحالة الاجتماعية / التكليف بمهام متنوعة في العمل	أعزب(ة)		متزوج(ة)		مطلق(ة)		أرمل(ة)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	%18	32	%64	02	%04	–	–	43	%86
لا	01	%02	06	%12	–	–	–	–	07	%14
المجموع	10	%20	38	%76	02	%04	–	–	50	%100

المصدر س(3) و س (12)

ترمي المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه الى إيضاح العلاقة التي تربط الحالة الاجتماعية بتنويع مهام العمل، فأقرت نسبة 64% من المتزوجين أنه يتم تكليفهم بمهام متنوعة لانجازها، فتلتها نسبة 18% من العزاب ثم تلتها نسبة 04% من المطلقين.

---

* (سامح عبد المطلب: 2010،ص279)

** إجابة عن السؤال رقم 06 بالمقابلة رقم 02 التي أجريت بتاريخ 2019/05/07 على الساعة11الى 12زوالا.

إذن تشير الشواهد الكمية الى أن الحالة الاجتماعية لا تؤخذ بعين الاعتبار عند تنويع المهام الموكلة للأفراد، و هذا يدل على أن التنويع في المهام لا يعزىطالتهم الاجتماعية، ما يُ شعر الفرد بالرضا عن إعطائه نفس الفرص لزملائه و يشعر بالقيمة التي تمنحها له قيادته، كما يحد ذلك من الرتابة الوظيفية و الروتين، فتنويع المهام وتكاملها وأهميتها لها آثارها الايجابية في تحديد مدى أهمية العمل للفرد العامل ما يدفعه الى إتقانه والاجتهاد في خلق وابتكار طرق جديدة لإنجاز مهامه بعيدا عن الإهمال لمتطلبات الوظيفة والمنظمة ، فيجعله مرتاحا في عمله فيعزز ثقته بالمنظمة وهذا ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه عن طريق تمكين أفرادها طبقا لمدى ايجابيتهم في العمل*.

سعيا لضمان السير الحسن لشؤونها والمحافظة على موردها البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في بقائها واستمرارها و تحقيق أهدافها المسطرة.

جدول رقم(09) يوضح علاقة الوضع المهني بالتجديد في المهام

الوضع المهني / التجديد في المهام	عون إداري		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	22	%44	06	%12	28	%56
لا	16	%32	06	%12	22	%44
المجموع	38	%76	12	%24	50	%100

المصدر س(5) و س (13)

استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات رقمية تكشف العلاقة بين الوضع المهني و التجديد في المهام من خلال إجابات أفراد العينة، فأدلت 22 مفردة من العينة بنسبة 44% من فئة عون إداري أنه يتم التجديد في مهامهم، مايقابلها نسبة 32% بعدد 16 مفردة من نفس الفئة أنه لا يتم التجديد في مهامهم، في حين أن فئة عون تنفيذ أخذت نفس النسبة 12% لكلتا الإجابتين.

---

* إجابة عن السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 01 مع السيد المدير الولائي التي أجريت بتاريخ 2019/05/30 على الساعة12الى 13زوالا.

من البيانات المشار إليها أعلاه يتضح أنه لا علاقة للوضع المهني بالتجديد في المهام، إذ أن نسب التجديد في المهام و عدمه بالنسبة للفئتين متقاربة جدا، و هذا يدل على أن عملية التجديد تقوم على أسس أخرى و التي نذكر منها الإيجابية في العمل و مدى استجابة العامل لما يوكل له من مهام و ما يحدث من تغيرات، و قد أشار المدير الولائي الى أن "استجابة العامل و قبوله للتنويع و التجديد في المهام يسهل على الإدارة و يساهم في التقليل من عبء المهام خاصة المهام الخارجية التي يكلف بها كالتمثيل أمام المتعامل الاقتصادي و الإدارات الأخرى "*.

جدول رقم(10) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و التجديد في المهام

سنوات الخبرة / التجديد في المهام	أقل من 10 سنوات		من 10-20 سنة		أكثر من 20 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	07	%14	08	%16	13	%26	28	%56
لا	06	%12	06	%12	10	%20	22	%44
المجموع	13	% 26	14	% 28	23	% 46	50	% 100

المصدر س(7) و س (13)

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية ، تبين أن نسبة 56% من مفردات العينة البحثية المدروسة أدلت أنه يتم التجديد في مهامها؛ نسبة 26% منها تشير الى المفردات الذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة، و نسبة 16% منهم لديهم أقدمية ما بين 10-20 سنة، و نسبة 14% منهم لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات، في حين أن نسبة 44% من المبحوثين أدلت بعدم التجديد في مهامها، تمثل نسبة 20% منها ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة، و نسبة 12% منها تمثل ذوي أقدمية ما بين 10-20 سنة، و نفس النسبة تمثل ذوي الأقدمية أقل من 10 سنوات .

---

* إجابة عن السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 01 مع السيد المدير الولائي التي أجريت بتاريخ 2019/05/30 على الساعة12الى 13زوالا.

من خلال الربط بين متغير العضوية و متغير التجديد في المهام فإنه يلحظ أن التجديد يوكل الى الفئة الأكثر عضوية و هذا يرجع الى الخبرة المكتسبة خلال طول مدة العمل، و الى معرفة كل من الإدارة بطبيعة ذوي الأقدمية و سلوكهم و أيضا معرفة و فهم الأفراد لمؤسستهم و أهدافها أكثر من الأشخاص الأقل خبرة منهم، و هذا ما يوحي الى تبادل الثقة بين المنظمة و أعضائها "الناتجة عن تاريخ من التفاعلات تم خلالها توفر معلومات كافية حول الفرد بالنسبة للمنظمة مما يمنح القدرة على التوقع الصحيح لسلوكه المحتمل، أو حول المنظمة بالنسبة للفرد"*

ثانيا: علاقة الإثراء الوظيفي بسلوك الكياسة

جدول رقم(11) يوضح علاقة تناسب الوظيفة مع المستوى التعليمي و المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية

تناسب الوظيفة مع المستوى التعليمي / المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	33	%66	07	%14	40	%80
لا	07	%14	03	%06	10	%20
المجموع	40	%80	10	%20	50	%100

المصدر س(8) و س (31)

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية ، تبين أن نسبة 66% من مفردات العينة البحثية ما يقابلها 33 مفردة أقرت أن تناسب وظائفهم مع مستواهم التعليمي يساهم في منع المشكلات المهنية ، في حين أن نسبة 14% منهم نفت وجود علاقة بين تناسب الوظيفة مع المستوى التعليمي؛ بالمساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية.

إن المساهمة في منع وقوع مشكلات في العمل أيا كان نوعها يزيد من القدرة و المهارة لدى الفاعلين بحيث يبعثهم على التفكير الإبداعي و البحث عن حل ابتكاري لمختلف المشاكل، و بالتالي يكون هناك ربحا للوقت دون انتظار الرجوع الى القائد المسؤول، و قد حدد المبحوثين نوع المشاكل بعملهم التي تعزى

---

* (ماجدة العطية:2003،ص242).

غالبا الى تداخل المهام و الصلاحيات، التصادم مع الزبائن أو العملاء أو المتعاملين الاقتصاديين، تعطيل بعض الزملاء سير العمل عن طريق البيروقراطية، عدم انجاز المهام في وقتها المحدد، ارتكاب الأخطاء الإدارية المتكررة و المتعددة، تعطيل العمل عن طريق بيروقراطية الوثائق و المعلومة، و يرجع ذلك الى التنافس على المناصب و الخوف الشديد من فقدها و السعي للحصول على الترقية*.

و حسب أداة الملاحظة المباشرة المستعان بها في الدراسة لوحظ وجود فئة لم تحظى بالحراك الوظيفي منذ فترة طويلة فهي تسعى جاهدة لخلق الصراعات الوهمية كسلوك لجلب الانتباه لحالتهم التذمرية تعبيرا عن عدم رضاهم عن منظومة التحفيز، رئيسهم، مهامهم، وضعيتهم المهنية، بحيث تتمثل هذه الفئة غالبا في العمال التنفيذيين الذين مستواهم التعليمي يحصرهم في الثبات الوظيفي. بناء عليه فان التناسب بين المستوى التعليمي و الوظيفة يبني الوعي لدى الفاعل مما يمكنه توجيه سلوكه نحو المساهمة في منع وقوع المشكلات المهنية التي يمكنه إيجاد حلول لها دون الرجوع الى رئيسه، و بالتالي يوفر الوقت و الجهد الذي يستغرقه رئيسه على حساب مشاكل أخرى أهم و أعقد تحتاج ذلك الوقت و الجهد من القائد.

جدول رقم(12) يوضح علاقة توافق المهام مع الرغبات و المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية

توافق المهام مع الرغبات / المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	23	%46	17	%34	40	%80
لا	06	%12	04	%08	10	%20
المجموع	29	%58	21	%42	50	%100

المصدر س(9) و س (31)

يعد توافق المهام مع الرغبات من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمات الممكنة اليوم للحفاظ على أهم عنصر بها و هو المورد البشري حسب ما أكدت عليه منطلقات الأنسنة التي أولت بالغ الاهتمام بالفاعل و ما يجعله يحقق أفضل أداء.

* إجابة المبحوثين عن السؤال الكيفي رقم 32 بالاستمارة.

تماشيا مع المعطيات المجمعة في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 46 %من مفردات العينة المدروسة والتي تكونت من23 مفردة بحثية قد أقرت بأنه توجد علاقة بين توافق المهام مع الرغبات و المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية، بالمقابل نجد نسبة 34% قوامها 17 مفردة بحثية أقرت بأنه لا علاقة لتوافق المهام مع الرغبات بالمساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية. تشير النتائج الكمية الى أن المساهمة في منع وقوع مشكلات مهنية ترتبط بتوافق المهام مع رغبات الفاعل، إضافة الى وجود عوامل أخرى لها دور في توجيه سلوك الفاعل نحو التحلي بصفة تفادي الوقوع في المشكلات و التي يمكن ذكر منها ما تم ملاحظته بالواقع الإمبريقي، حيث يعزى هذا السلوك أيضا الى الاستعدادات الشخصية للأفراد من جانب إنساني اجتماعي و نتيجة ما يسود بيئة العمل من جو التلاحم بين أفراد المنظمة، التعاون، الانسجام و التضامن هذا ما قد يدفعهم الى السلوك الايجابي بالعمل الناتج عن شعورهم بالانتماء الى الجماعة تفاديا للمساءلة و العقاب و حفاظا على وظائفهم و ولاءً لمؤسستهم نتيجة شعورهم بالانتماء لها*.

جدول رقم(13) يوضح علاقة التشجيع على طرح الأفكار لانجاز المهام بالفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية

التشجيع على طرح الأفكار لانجاز المهام / الفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
عمال مؤقتين	10	%20	05	%10	15	%30
إطارات	20	%40	05	%10	25	%50
أعوان إداريين	06	%12	02	%04	08	%16
أعوان تنفيذ	01	%02	01	%02	02	%04
المجموع	37	%74	13	%26	50	%100

المصدر س(11) و س (34)

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه ،يتضح أن نسبة 74% في الاتجاه العام من أفراد عينة الدراسة أقرت أن التشجيع على التفكير الإبداعي يحدد الفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية حيث تظهر هذه الميزة لدى الإطارات بنسبة 40% يليها العمال المؤقتين بنسبة 20% فيليها أعوان إداريين بنسبة 12% و في الأخير أعوان تنفيذ بنسبة 02%.

---

* (مدحت أبو النصر:2004،ص124)

تشير الشواهد الكمية أعلاه الى أن سلوك الفئات الفاعلة يمكنه أن يتوجه صوب سلوك الفئات المسيسة فكلما قام الرئيس بتخليق الأفكار و التشجيع على التفكير الإبداعي، كلما أدى ذلك الى تحلي تابعيه بسلوكه و الاقتداء به باعتباره ملهما لهم، و اغتنام فرص التشجيع على طرح أفكارهم حول انجاز المهام لعرض قدراتهم الفكرية و النفسية مما يمكنهم من تجنب خلق المشاكل المهنية تعبيرا عن رضاهم الوظيفي من حيث منح فرصة يمكن من خلالها دفعهم لإثبات ذواتهم و تحقيق حاجاتهم كما أشارت إليه نظريات الدافعية لا سيما منها نظرية **ابرهام ماسلو** للحاجات التي أكدت على وجود هرم خماسي للحاجات التي يبتغي الفرد تحقيقها و لا يمكنه الوقوف إلا بعد إشباعها واحدة تلوى الأخرى ابتداء من تحقيق الحاجات الفيزيولوجية، فحاجات الأمان، فحاجات الاجتماعية، فالحاجة للتقدير وصولا الى الحاجة لتحقيق الذات*

و يمكن تفسير التباين في ترتيب الفئات التي تتجنب إثارة المشكلات المهنية تبعا لتشجيعها على التفكير الإبداعي الى الكفاءة الفكرية لكل فئة منها باختلاف مستوياتهم التعليمية التي تمنحهم القدرة على التمييز بين ما يجب تأديته و ما يجب تركه.

جدول رقم(14) يوضح علاقة التكليف بمهام متنوعة و التصرف حيال وقوع الأعطاب

التكليف بمهام متنوعة / التصرف حيال وقوع الأعطاب	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
المساهمة في تصليحها	31	%62	03	%06	34	%68
عدم الاهتمام	03	%06	03	%06	06	%12
أخرى	09	%18	01	%02	10	%20
المجموع	43	%86	07	%14	50	%100

المصدر س(12) و س (33)

يعتبر تفويض السلطة فن إدارة الأفراد و الموارد البشرية هدفه جعل المنظمة ممكِنة** يتم من خلاله منح القائد تابعيه بعض اختصاصاته*** استغلالا لمهاراتهم و قدراتهم و سعيا لتحقيق الأهداف التنظيمية.

---

* (أحمد ماهر:ب سنة،ص142)

* * (حسين حريم:2006، ص164)

* * * (عمر سعيد و آخرون:2003،ص81)

خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات كمية إمبريقية، يتضح أن نسبة 62% من عينة الدراسة أجابت على أن التكليف بالمهام المتنوعة في العمل يوجِه سلوك التصرف حيال وقوع أعطاب بأجهزة المؤسسة، في حين أن نسبة 06% أدلت بعدم الاهتمام، كما هناك نسبة 18% أدلوا باقتراحات أخرى تمحورت حول إخطار المسؤول المباشر لوجود العطب، إبلاغ أصحاب الاختصاص عن ذلك، إصلاح أو استبدال الجهاز الذي تعرض للعطب من المال الخاص.

يمكن تفسير اتجاهات المبحوثين على النحو التالي: إن التكليف بالمهام المتنوعة هو نتيجة دفع الإدارة للفاعل توقعا منها أن يحذو نحو سلوك محدد، الغرض منه تحقيق أهداف المؤسسة، هذا ما أكده المدير الولائي قائلا: "قبل تفويض السلطة و تكليف العامل بمهام متنوعة أو متجددة أكثر تعقيدا من مهامه الأساسية، يجب الأخذ بعين الاعتبار توفر عنصر الثقة فيه، فعلى أساسه يمكن تحويل بعض الصلاحيات كتمثيل المدير بحضور الاجتماعات المهمة بإدارات أخرى، أو الإنابة عنه حال تعذر تواجده بالمكتب"*.

أما الفاعل فيتوقع من ذلك الحصول على مزايا وظيفية إضافة الى إبراز قدراته و مهاراته عن طريق بذل كل طاقاته في إنهاء المهام الموكلة إليه و أدائها على أحسن وجه ممكن، و قد تطرق **فيكتور فروم** الى ذلك "باعتبار دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد"**

و بناءا عليه فإن الفرد يتوجه صوب سلوك الاهتمام بالأعطاب و محاولة إصلاحها أو الإخطار على وجودها لدى المسؤول كسلوك مهذب حتى يكسب رضا مديره و يحظى بالتقدير و الاحترام على مبادراته من طرف مديره و حتى زملائه مما يكسبه مكانة مرموقة لديهم و يصبح مثلا لغيره، هذا ما يمكن أن يشير الى وعي الفاعل بتأثير السلوك على الآخرين.

---

* إجابة عن السؤال رقم 05 بالمقابلة رقم 01.

**(أحمد ماهر:ب سنة،ص149).

هذا أيضا ما أكدته الشواهد الكيفية من خلال ملاحظاتنا أثناء انجاز الدراسة، حيث حصُلى عطل بجهاز الكمبيوتر فبادر الموظف بإصلاحه فورا رغم أن ذلك ليس من اختصاصه، و هذا ما يشير الى اهتمام العمال بممتلكات المؤسسة و الحفاظ عليها و صيانتها حتى و لو من المال الخاص حسب إدلاء بعض مفردات العينة في الإجابة الاختيارية عن السؤال رقم 33.

جدول رقم(15) يوضح علاقة التجديد في المهام بالفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية

التجديد في المهام / الفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
عمال مؤقتين	10	%20	05	%10	15	%30
إطارات	15	%30	10	%20	25	%50
أعوان إداريين	03	%06	05	%10	08	%16
أعوان تنفيذ	-	-	02	%04	02	%04
المجموع	28	%56	22	%44	50	%100

المصدر س(13) و س (34)

تطبيقا للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الإمبريقي، يتضح من خلال المعطيات الجد ولية أن نسبة 56% للاتجاه العام حول علاقة التجديد في المهام بالفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية كانت إجابتها بنسبة 30% موجهة للإطارات و نسبة 20% موجهة للعمال المؤقتين و نسبة 06% موجهة للأعوان الإداريين، في حين النسبة منعدمة بالنسبة لأعوان التنفيذ.

من خلال المعطيات المشار إليها أعلاه، يمكن القول أن التجديد في المهام يمكنه توجيه سلوك الفئات صوب تجنب خلق المشاكل المهنية، و يعود ذلك الى كُنهِ فئة الإطارات تتجنب خلق المشاكل في مكان العمل حفاظا على المكانة المكتسبة بالمنظمة، و وعيا بمدى قيمتها بها، ما يمكنه تحقيق مستوى رضا عالٍ لديها، في حين أن فئة العمال المؤقتين تتجنب إثارة المشاكل للحفاظ على مناصبها الحالية و سعيا منها لتسطير مستقبلها الوظيفي عن طريق سيرتها الذاتية و سلوكها الأخلاقي مما يفتح أمامها مجال الإدماج الدائم بالمؤسسة، في حين أن النسبة الضئيلة التي أخذتها فئة عون إداري و النسبة المعدومة لفئة عون تنفيذ تشير الى عدم رضا الفئتين، فالتجديد في المهام هو زيادة مسؤولية يتطلب مجهود إضافي دون

الانتظار منه أي حافز دافع للانجاز خاصة منها الترقية و الصعود الوظيفي في ظل السياسة التي تنتهجها المؤسسة و في ظل الظروف المادية التي تتخبط فيها هته الأخيرة نتيجة الأزمة التي مرت بها سابقا، و هذا حسبما أشار إليه رئيس مصلحة المستخدمين" إلا أنه و في ظل الديون المتراكمة على عاتق المؤسسة منذ أن كانت عبارة عن وكالات محلية،لا يمكن بأي شكل من الأشكال دمج أو ترقية أو توظيف العمال" * .

جدول رقم(16) يوضح علاقة توفير ظروف عمل تتناسب و تطلعات العامل بالتعاون مع الزملاء على انجاز المهام

توفير ظروف عمل تتناسب و تطلعات العامل / التعاون مع الزملاء على انجاز المهام	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	26	%52	19	%38	45	%90
لا	01	%02	04	%08	05	%10
المجموع	27	%54	23	%46	50	%100

المصدر س(14) و س (35)

تماشيا مع المعطيات الكمية المسجلة في الجدول أعلاه، يتضح أن 26 مفردة ما يمثلها نسبة 52% من عينة الدراسة ترى أن توفير ظروف عمل مناسبة لتطلعات العامل له علاقة بالتعاون مع الزملاء على انجاز المهام، بالمقابل ترى 19 مفردة ممثلة بنسبة 38% من عينة الدراسة لا وجود لأي علاقة بينهما.

إن المؤسسة التي تبحث عن ولاء مستخدميها و بقائهم بها تسعى جاهدة الى توفير أحسن الظروف لضمان الأداء الجيد، و في ضوء هته الإرهاصات، استطعنا ملاحظة الظروف الفيزيقية للواقع التنظيمي التي يعمل فيها عمال الوكالة العقارية، حيث يتوفر على ما يمكن اعتباره ظروف و وسائل مناسبة للعمل، كتوفير المكيفات الهوائية بكل مكتب؛ التي طبيعة المنطقة الحارة تجعلها من الضروريات، كما تسهر جاهدة على توفير الإنارة الجيدة لمستخدمي أجهزة الكمبيوتر، و كذا التهوئة و التدفئة حفاظا على صحة عمالها، بالإضافة الى توفير مراحيض خاصة للرجال و أخرى للنساء خاصة مع وجود عمال و عاملات

---

* إجابة عن السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 03.

لا يمكنهم مغادرة المكان طيلة فترة العمل لبعد أماكن سكناهم، كما قامت المؤسسة مؤخرا بتجهيز ساحة المؤسسة بحديقة يمكنها إدخال البهجة و السرور للعمال و حتى للزبائن و العملاء، هذا ما يمكنه رفع معنويات الفاعلين.

إن توفير الظروف المناسبة للعمل بما يتطلبه العامل يساعد على خلق بيئة عمل يملؤها التعاون والتكاتف و التضامن بين الفاعلين نتيجة تحقيق الاستقرار الوظيفي، حيث أن توفير ظروف العمل المناسبة لتطلعات و ما يحب الفاعل وجوده بمكان عمله؛ له أثر كبير على مستوى الرضا الوظيفي لديهم نتيجة العمل في أريحية، الشيء الذي يؤدي الى الاهتمام بالعمل و الأداء الفعال للمهام، و الانجاز أكثر مما هو متوقع منه.

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بعلاقة الإثراء الوظيفي

إن أسلوب الإثراء الوظيفي يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة ذات أهمية مقارنة بمؤهلاتهم، مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، فيؤثر هذا الأسلوب على أداء العاملين وفق ما جاء به **هيرزبرغ** في منطلقاته النظرية للدافعية حول إمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال إشباع الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي وذلك بإعادة تصميم الوظائف من خلال إضافة صلاحيات اكبر لتوفر التغذية العكسية المباشرة.

ومن خلال ما تقدم من تحليل للمعطيات الامبريقية حول علاقة الإثراء الوظيفي بتنمية سلوك الكياسة لدى العامل، تم الكشف عن النتائج التالية:

1. تنتج المنظمة سياسة الاستقلالية، ومنح الحرية في انجاز المهام، بهدف تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للفئات الفعالة، و رفع الروح المعنوية لهم، وصولا الى انجاز المهام في وقتها المحدد و بالطريقة التي تريحهم، و تحسين مستوى الأداء بما يحقق رضا الفاعلين على أدائهم و أداء منظمتهم، و يساهم في التزامهم، ولائهم لقائدهم، فمنظمتهم، ﴿ُ مكِنهم من تفادي إثارة المشاكل داخل البنية التنظيمية.
2. تعتمد المنظمة أسلوب تشجيع الأفكار و المبادرات كأسلوب تحفيزي لدافعية الفاعلين، يتم على إثره استثارة التفكير الإبداعي لديهم، عن طريق تنويع مهامهم و التجديد فيها و التكليف بمهام أكثر تحد، مما يمكنهم من تحقيق ذواتهم، إبراز قدراتهم، وتجسيد العمل في صورة تعاونية و في انسجام.
3. بالرغم من أن المؤسسة تعمل على تحسين الظروف الفيزيقية لبيئة العمل و لكنها لا تقوم بتصميم المهام وفق خصائص و رغبات الفاعلين إلا أن الفاعلين يعملون على منع وقوع المشاكل المهنية.

الفصل السادس

علاقة القيادة الممكنة

بسلوك المواطنة التنظيمية

المزيج السري للقيادة:

الاستقامة+ التشارك+ الإقتدار بالانجاز

كين بلانشارد و مارك موتشنيك

أولا: علاقة الخصائص المهنية للفئات الفاعلة بالقيادة الممكنة

جدول رقم(17) يوضح علاقة طبيعة عقد العمل بالعلاقة الرابطة بين المرؤوسين و رئيسهم

طبيعة عقد العمل / العلاقة الرابطة بين المرؤوسين و رئيسهم	دائم		مؤقت		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس بمرؤوسيه	11	%22	07	%14	18	%36
زمالة عمل	16	%32	05	%10	21	%42
ودية	10	%20	01	%02	11	%22
المجموع	37	%74	13	%26	50	%100

المصدر س(6) و س (15)

انطلاقا من معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن نسبة 36% من المبحوثين أدلت بأن علاقتها بمشرفها هي علاقة رئيس بمرؤوسيه؛ موزعة الى نسبة 22% من الدائمين و نسبة 14% من المؤقتين، في حين أن نسبة 42% من المبحوثين أدلت بأن علاقتها بمشرفها هي علاقة زمالة عمل؛ موزعة الى نسبة 32% من الدائمين و 10% من المؤقتين، أما نسبة 22% من المبحوثين المتبقية فقد أدلت أن علاقتها بمشرفها هي علاقة ودية؛ موزعة الى نسبة 20% من الدائمين و 02% من المؤقتين.

بالرجوع الى الكشف عن العلاقة التي تربط طبيعة عقد العمل بعلاقة المرؤوسين برئيسهم، فإن الشواهد الكمية بالجدول رقم(17) تشير الى أن نسبة 32% من الفاعلين الدائمين بالمؤسسة ميدان الدراسة تربطها علاقة زمالة عمل مع مشرفها، في حين أن نسبة 22% منهم علاقتهم بمشرفهم هي علاقة رئيس بمرؤوسيه، فتليها نسبة 20% منهم علاقتهم ودية مع مشرفهم. إذن فالعلاقة السائدة بين العمال الدائمون و مشرفهم هي زمالة عمل حيث نتجت عن مجموع التفاعلات الناشئة خلال الفترات الطويلة التي يقضيها العمال بالمؤسسة، و التي من خلالها تنشأ علاقات خارجة عن الإطار الرسمي للعمل فيتعداه من علاقة رئيس بمرؤوسيه؛ تحكمها القوانين و الأوامر التي تنتج عنها الطاعة المطلقة للمشرف في ظل الخوف من العقاب و المساءلة، الى علاقة زمالة يسودها العلاقات الإنسانية و الاجتماعية؛ يتم خلالها التفاعل بين الأعضاء كأسرة واحدة يجمعهم هدف مشترك يعملون في محيط ديمقراطي تشاركي، و قد تتعدى العلاقة الى علاقات ودية تنتقل من المحيط الداخلي الى المحيط الخارجي. هذا ما أثبتته ملاحظاتنا خلال الجولة

الاستطلاعية للواقع التنظيمي، فقد لوحظ العلاقات الطيبة المتبادلة بين الأعضاء في جو إنساني تعاوني تضامني.

بالمقابل يتضح أن نسبة 14% من الفاعلين المؤقتين تربطهم بمشرفهم علاقة رئيس بمرؤوسيه، فتليها نسبة 10% منهم علاقتهم بمشرفهم هي زمالة عمل، فتليها نسبة 02% منهم علاقتهم ودية بمشرفهم. إن العلاقة السائدة التي تربط العمال المؤقتين بمشرفهم هي علاقة رئيس بمرؤوسيه، و يعود ذلك الى طبيعة العقد بحيث أن العمال المؤقتين يتحفظون في علاقتهم مع المشرف تخوفا من أي تجاوزات تؤثر على مسارهم المهني و تؤدي الى فسخ عقدهم مع المؤسسة خاصة ذوي الخبرة المحدودة أي حديثي التوظيف، في حين أن علاقة الزمالة الناشئة قد تكون نتيجة سماح المشرف بذلك من أجل خلق جو من الأريحية لتابعيه حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه ممكن، هذا ما يمكنه تحفيز دافعية الأفراد لبذل أقصى جهد لديهم و يحقق لهم الاستقرار النفسي فالوظيفي ما يعزز لديهم الولاء لمؤسستهم.

عموما؛ العلاقة السائدة بين أعضاء المؤسسة و مشرفهم علاقة تطغى عليها منطلقات الأنسنة التي "لفتت أنظار الباحثين الى أثر العلاقات على تحسين مستوى الأداء و الإنتاجية"*.

و يمكن إرجاع هذه العلاقة الى نوع أسلوب القيادة الممارسة بالمؤسسة ميدان الدراسة الذي يتميز بالديمقراطية حسبما جاءت به نتائج الإجابة على السؤال رقم 22**

هذا ما يدل على أن علاقات المشرفين بتابعيهم مستمدة من القائد الإداري.

---

* (محمد قاسم:2008،مرجع سابق، ص84)

**أنظر الملحق رقم (03).

جدول رقم(18) يوضح علاقة الحالة الاجتماعية بتفهم الرئيس للظروف الخاصة لمرؤوسيه

الحالة الاجتماعية / تفهم الرئيس للظروف الخاصة	أعزب(ة)		متزوج(ة)		مطلق(ة)		أرمل(ة)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	%18	37	%74	02	%04	-	-	48	%96
لا	01	%02	01	%02	-	-	-	-	02	%04
المجموع	10	%20	38	%76	02	%04	-	-	50	%100

المصدر س(3) و س (16)

حسب معطيات الجدول أعلاه، جاءت نسبة 96% من إجابة عينة الدراسة على أنها تحظى بتفهم رئيسها لظروفها الخاصة، موزعة حسب الحالة الاجتماعية للفاعلين على النحو التالي: نسبة 74% متزوجين، فنسبة 18% عزاب، فنسبة 04% مطلقين، في حين أن نسبة 04% أقرت بعدم تفهم رئيسها لظروفها الخاصة، موزعة بالتساوي بين المتزوجين و العزاب بنسبة 02%.

إن الربط بين المتغيرين ينتج عنه أن الحالة الاجتماعية ليست لها علاقة بتفهم الرئيس لظروف مرؤوسيه الخاصة، بل يرجع ذلك التفهم الى عوامل أخرى قد تشير الى وجود الحساسية الاجتماعية لدى الرئيس اتجاه مرؤوسيه كناتج عن العلاقات التفاعلية الإنسانية التي تربطهم و نوعية العلاقة السائدة في بيئة العمل، و هذا ما أشارت إليه نتائج الجدول رقم17 التي أكدت وجود التفاعل الاجتماعي بالواقع التنظيمي.

إن هذا التفهم يولد سلوك الرضا الوظيفي لدى الفاعلين كنتيجة للشعور بالعدالة التفاعلية في المعاملات الإنسانية القائمة بين الرئيس و مرؤوسيه، و هذا ما توصلت إليه أيضا بعض الدراسات الامبريقية المعتمدة في الدراسة.و في هذا السياق صرح المدير الولائي الى أنه "يمكن تفهم الظروف الخاصة للعمال خاصة منهم المتحكمين في مهامهم، فيمكن السماح لهم بالمغادرة لقضاء حاجاتهم الخارجية، أو السماح لهم بالغياب لظروف خاصة، بحيث يعتبر هذا التفهم كتحفيز معنوي لما يقدمونه للمؤسسة" *.

---

* إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 07 بالمقابلة رقم 01.

إذن فالتفهم يمكن اعتباره سلوك إداري يحقق الرضا الوظيفي فينمي الانتماء فالولاء لدى الفاعلين اتجاه مؤسستهم.

جدول رقم(19) يوضح علاقة طبيعة عقد العمل بالتحفيز على التفوق الوظيفي

طبيعة عقد العمل / التحفيز على التفوق الوظيفي	دائم		مؤقت		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	21	%42	10	%20	31	%62
لا	16	%32	03	%06	19	%38
المجموع	37	%74	13	%26	50	%100

المصدر س(6) و س (17)

تبين الشواهد الكمية للجدول أعلاه، أن نسبة 62% من العينة صرحت بأنه يتم تحفيزها من قبل رئيسها على التفوق الوظيفي عن طريق استثارة تفكيرها الإبداعي، فجاءت موزعة الى نسبة 42% من العمال الدائمين و نسبة 20% من العمال المؤقتين، في حين أن نسبة 32% من العمال الدائمين أدلوا بعدم تحفيزهم على التفكير الإبداعي و نسبة 06% من العمال المؤقتين أدلوا بنفس التصريح.

من خلال الربط بين المتغيرين بالجدول أعلاه، يتضح أن العمال الأكثر تحفيزا هم العمال الدائمون بنسبة 42% من المبحوثين، و يمكن أن يرجع هذا التباين بين الفئتين الى أن الاستثمار في العنصر البشري الدائم ذو أولية كبرى مقارنة مع العنصر البشري المؤقت، بالإضافة الى معرفة قدرات العمال الدائمين بحكم سنوات الخدمة التي قضوها بالمؤسسة ما يضع إمكانية توقع الرئيس سلوك مرؤوسيه اتجاه تحفيزاته واضحة، على عكس العمال المؤقتين الذين تنقصهم الخبرة الميدانية، و سلوكهم يبقى يتحمل نوعا ما من المخاطرة.

إن تحفيز العاملين على التفوق الوظيفي يرتبط بطبيعة عقد العمل و هذا نتيجة الثقة التي يمنحها الرئيس لمرؤوسيه، بحيث يعد ذلك حافزا معنويا يثير دافعية الفرد للانجاز تطلعا للتفوق و الإبداع في وظيفته ما يولد لديه مستوى عال من الرضا نتيجة تحقيق حاجاته النفسية.

جدول رقم(20) يوضح علاقة طبيعة عقد العمل بالتصرف حيال فرصة التحفيز على التفوق الوظيفي

طبيعة عقد العمل / التصرف حيال فرصة التحفيز على التفوق الوظيفي	دائم		مؤقت		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
استغلال الفرصة	19	%38	07	%14	26	%52
مقاومتها	01	%02	03	%06	04	%08
رفضها	01	%02	-	-	01	%02
المجموع	21	%42	10	%20	31	%62

المصدر س(6) و س (18)

البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه هي نتائج الإجابة على سؤال التصفية رقم 18 للسؤال السابق له، فمن بين 31 مفردة أقرت سابقا أنه يتم تحفيزها على التفوق الوظيفي ممثلة بنسبة 62%، موزعة الى نسبة 42% عمال دائمون؛ منهم نسبة 38% عبرت على استغلالها لفرصة التحفيز للتفوق الوظيفي فتلتها نسب متساوية لرفض أو مقاومة هذه الفرصة تعادل 02%، في حين أن نسبة 20% عمال مؤقتين؛ انقسمت الى نسبة 14% تستغل الفرصة الممنوحة لها و نسبة 06% تقاومها.

باعتبار أن المنظمات الحديثة تسعى الى بناء هياكل تنظيمية و أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين و احترام أرائهم و إمكانياتهم و الثناء على مجهوداتهم في العمل و السماح لهم بممارسة طاقاتهم الكامنة و دفعهم للنمو و التطوير الذاتي*

يمكن إرجاع توجهات المبحوثين الى رفع معنوياتهم نتيجة الشعور بالقيمة التي منحتها لهم الإدارة العليا، و لذا كان توجههم نحو استغلال الفرصة لإثبات الذات و تعبيرا على رضاهم اتجاه مشرفهم و إدراكا منهم للثقة التي وضعها فيهم رئيسهم مما يوجب عليهم احترام هذه الثقة و الحفاظ عليها عن طريق تبادل الثقة مع مشرفهم فمنظمتهم هذا ما يُوثِق أواصر الثقة التنظيمية بالواقع التنظيمي.

---

* (محمد الصيرفي:2006،ص410)

جدول رقم(21) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و المشاركة في اتخاذ القرار

المستوى التعليمي / المشاركة في اتخاذ القرار	ابتدائي		متوسط		ثانوي		دراسات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	%02	06	%12	05	%10	11	%22	23	%46
لا	01	%02	01	%02	08	%16	17	%34	27	%54
المجموع	02	% 04	07	% 14	13	% 26	28	% 56	50	% 100

المصدر س(4) و س (19)

في الوقت الراهن أصبح الكثير من القادة الإداريين يحاولون دفع القرار الى المستويات الدنيا بالمنظمة حتى يسهم العمال في عملية صنع القرار*.

تكاشف البيانات الكمية للدراسة الميدانية عن وجود نسبة 54% من المبحوثين أقروا عدم إشراكهم في اتخاذ القرار بمؤسستهم؛ موزعين على الترتيب الى نسبة 34% ذوي مستوى دراسات عليا فتليها نسبة 16% ذوي مستوى ثانوي، فتليها بنفس النسبة 02% لكلا المستويين متوسط و ابتدائي، بالمقابل نجد نسبة 46% من المبحوثين أقروا إشراكهم في اتخاذ القرار بمؤسستهم؛ موزعين على الترتيب الى نسبة 22% ذوي دراسات عليا فتليها نسبة 12% ذوي مستوى متوسط، فتليها نسبة 10% ذوي مستوى ثانوي، فتليها نسبة 02% ذوي مستوى ابتدائي.

من المعطيات أعلاه يتضح أن أعلى النسب ظهرت في التقاطع بين عدم إشراك الفاعلين في اتخاذ القرار و المستوى التعليمي لدى كل المستويات، ما عدى المستوى المتوسط الذي كانت نسبة الإشراك أعلى من عدمه.

---

* (غني دحام و آخرون:مرجع سابق،ص225)

بالرغم من النتائج أعلاه، إلا أن الشواهد الكيفية الناتجة عن الاستعانة بالملاحظة المباشرة كشفت عن وجود قاعة خاصة يتم اجتماع مختلف اللجان بها، للاشتراك في اتخاذ مختلف القرارات، كقرارات تحسين الخدمة، تصميم الوظائف، التنظيم والتوجيه، طريقة الانجاز، و قد أكد ذلك رئيس دائرة الدراسات التقنية قائلا: " بالرغم من أن طبيعة عمل المؤسسة التسييري لا يحتاج في واقع الأمر الى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، إلا أنه تحسينا لأداء المؤسسة و رفع فاعليتها، تم إنشاء لجان مختلفة "*

و قد أيده في ذلك المدير الولائي قائلا: " يتم إشراك العمال بمختلف مستوياتهم التعليمية في لجان المشاركة إيمانا بوجود الحلول لدى أي عامل من عمالنا" **

و قد حددا اللجان كالتالي:

- لجنة المشاركة المؤسسة بموجب قانون 11/90 و المنتخبة من طرف العمال (مكونة من ممثل الإدارة، ممثل العمال، مجموعة من العمال) مهامها اتخاذ قرارات مصيرية من بينها تحضير الميزانية التقديرية لكل سنة، إبداء الرأي حول تسيير المؤسسة، المناقشة و الموافقة على قرارات الإدارة.
- اللجنة الداخلية لحل المشكلات (مكونة من المدير رئيسا و كل إطارات الوكالة الولائية كأعضاء، إضافة الى إشراك بعض العمال حسب مواضيع جلسة الاجتماع)، تجتمع دوريا للعمل الجماعي على حل المشكلات الخارجية التي تعترض السير الحسن للمؤسسة.
- اللجنة التأديبية المنشئة في ضوء القانون الداخلي للمؤسسة و التي تتكفل بحل النزاعات العمالية، الأخطاء المهنية و إصدار العقوبات.
- اللجنة الداخلية لدراسة المطالب العمالية و التكفل بالقضايا الاجتماعية للعمال، أنشئت سنة 2018 كلجنة استشارية للتوفيق بين الإدارة و العمال، مكونة من ممثلي النقابة و ممثلي الإدارة.

مما سبق يمكن استنتاج وجود تنويع في مهام المؤسسة مما يجعلها قادرة على التأقلم ومواكبة كل المستجدات المتعلقة بالمجال التنظيمي للمؤسسة، كما تدل الشواهد المشار إليها أعلاه في طياتها على طبيعة الممارسة التنظيمية والتي تتعلق بميكانيزم القائد الذي يتخذ من مبدأ التشارك الجماعي كآلية تعمل على تدعيم السلوكات الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة العامة. وهذا ما جاءت به مرحلة استقلالية

---

* إجابة رئيس دائرة الدراسات التقنية على السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 02.

**إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 04 بالمقابلة رقم 01.

المؤسسة الجزائرية كآلية تعمل على دحض محكات مركزية القرارات وما ينتج عنها من أثار سلبية، طالما عانت منها المؤسسة الجزائرية في ظل سعيها إلى مواكبة الدول المتقدمة .

في الأخير يمكن تأكيد منطلقات الأنسنة على إشراك الفئة الفاعلة في تسيير مختلف النشاطات والعمليات الخاصة بالمؤسسة بوجود سياسة المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل البناء التنظيمي للمنظمة، دليل على أن هناك اعتماد بالمنظمة على سياسة اللامركزية القرار التي تسهم في زيادة الفعالية التنظيمية وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين ،مما يمكنهم من تأدية مهامهم بأساليب مختلفة تخدم أهداف المنظمة ككل.

جدول رقم(22) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الأخذ بالاقتراحات

المستوى التعليمي / الأخذ بالاقتراحات	ابتدائي		متوسط		ثانوي		دراسات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	%02	06	%12	04	%08	09	%18	20	%40
لا	-	-	-	-	01	%02	02	%04	03	%06
المجموع	01	%02	06	%12	05	%10	11	%22	23	% 46

المصدر س(4) و س (20)

البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه هي نتائج الإجابة على سؤال التصفية رقم 20 للسؤال السابق له، فمن بين 23 مفردة ممثلة بنسبة 46% من المبحوثين الذين أدلو سابقا بأنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرار بمؤسستهم، يوجد 20 مفردة أدلت في السؤال الحالي بأنه يتم الأخذ باقتراحاتهم و العمل بها ممثلة بنسبة 40% مقسمة حسب المستوى التعليمي الى نسبة 18% من مستوى الدراسات العليا، نسبة 12% من المستوى المتوسط، نسبة 08% من المستوى الثانوي، نسبة 02% من المستوى الابتدائي.

يتضح من ترتيب نسب الأخذ بالاقتراحات تبعا للمستوى التعليمي أنه لا يتم الاستناد عليه في ذلك، و يرجع هذا الى الاختلاف في نوع القرارات التي يتم إشراك العمال فيها حسب اختلاف اللجان و متطلبات المشاركة فيها كما أشرنا إليه في الجدول السابق، إلا أنه يتم الأخذ باقتراحات و آراء العمال المشاركين مهما كانت مستوياتهم، هذا ما أكده رئيس دائرة الدراسات التقنية بحيث أشار الى أنه " باللجان السابقة

الذكر بعد فتح باب النقاش و طرح البدائل لحل المشاكل يتم اختيار البديل بالاتفاق عليه ثم يُفعل و يُعمل به بعد أن يصبح مدونا بمثابة تعليمة إدارية" *

و كما صرح المدير الولائي مشيرا الى "أنه في بداية كل سنة يتم التحضير للميزانية السنوية فيشارك العمال لإثراء النقاش حولها و تبادل الآراء و الاقتراحات ثم يتم الأخذ بتلك الاقتراحات و الاختيار البديل الأكثر فعالية منها للعمل به و إدراجه بالميزانية النهائية" **

إن الأخذ باقتراحات العمال و العمل بها ناتج عن طبيعة الممارسات التنظيمية التي تتخذ من إنماء العلاقات و رفع معنويات الفاعلين و الشعور بفخر الانتماء لهذه المؤسسة عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرار فالأخذ به كأسلوب قيادي دافع لتكريس الولاء لدى العاملين اتجاه مؤسستهم و الحفاظ على بقائهم و استمرارهم بها، مما يمنحهم الاستقرار المهني فالاجتماعي و يحقق رضاهم الوظيفي و يكرس سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

---

* إجابة رئيس دائرة الدراسات التقنية على السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 02.

** إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 04 بالمقابلة رقم 01.

جدول رقم(23) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و تحمل مسؤولية القرارات

المستوى التعليمي / تحمل مسؤولية القرارات	ابتدائي		متوسط		ثانوي		دراسات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	%02	06	%12	04	%08	09	%18	20	%40
لا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	01	%02	06	%12	04	%08	09	%18	20	% 40

المصدر س(4) و س (21)

البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه هي نتائج الإجابة على سؤال التصفية رقم 21 للسؤال السابق له، فقد أدلى كل أفراد العينة المقدر ب 20 مفردة ممثلة بنسبة 40% من المبحوثين على أنهم يتحملون مسؤولية القرارات التي يتخذونها أثناء إشراكهم في ذلك. حيث كشفت علاقة الربط بين المستوى التعليمي و تحمل مسؤولية القرارات موزعة على النسب التالية بترتيب نسبة 18% من مستوى دراسات عليا، نسبة 12% من مستوى متوسط، نسبة 08% من مستوى ثانوي، نسبة 02% من مستوى ابتدائي.

يتضح من المعطيات أعلاه أن تباين النسب لم يأت تبعا لترتيب المستويات الدراسية، هذا يشير الى أن تحمل المسؤولية سلوك فردي إنساني نابع عن قيم و معايير أخلاقية يتحلى بها الفرد ناتجة عن التزامه بقراراته و الوقوف على تحقيقها بغض النظر عن احتمال وجود مخاطرة الفشل أو سوء الاختيار التي هو بصدد تحملها كاملة.

إن تحمل الفرد لمسؤولية قراراته تعزز الثقة التنظيمية التي يحتاجها الطرفين(المنظمة و الفاعل) في نفس الوقت، بحيث تَعتبر المنظمة هذا السلوك مؤشر من مؤشرات الولاء الناتج عن المواقف الايجابية القوية نحوها التي يتم إظهارها من خلال الالتزام و التمسك بأهداف و قيمة المنظمة*

---

* (براء رجب: 2015،ص150).

يمكن القول كاستخلاص من المعطيات الكمية و الكيفية و التحليلات لنتائج الجداول(21، 22، 23)، أن الواقع التنظيمي يتخذ من أسلوب المشاركة كآلية تشجيعية لتحفيز روح المبادرة لدى الفاعلين، و تعزيز العمل الجماعي داخل المنظمة، هذا ما يخلق جو من الانسجام و التعاون و تبادل الأفكار بين الفاعلين.

جدول رقم(24) يوضح علاقة طبيعة عقد العمل بنوع الأسلوب القيادي

طبيعة عقد العمل / نوع الأسلوب القيادي	دائم		مؤقت		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ديمقراطي	26	% 52	09	% 18	35	% 70
ديكتاتوري	01	% 02	-	-	01	% 02
فوضوي	10	% 20	04	% 08	14	% 28
المجموع	37	% 74	13	% 26	50	% 100

المصدر س(6) و س (22)

تبين المعطيات الكمية للجدول أعلاه علاقة طبيعة عقد العمل بتحديد نوع الأسلوب القيادي السائد بالواقع التنظيمي، فتشير ادلاءات 35 مفردة ممثلة بنسبة 70% من عينة الدراسة الى أن نمط القيادة السائد ديمقراطي؛ و قد جاءت موزعة الى نسبة 52% من العمال الدائمين و نسبة 18% من العمال المؤقتين، أما ادلاءات 14 مفردة ممثلة بنسبة 28% من المبحوثين فأشارت الى أن نمط القيادة السائد فوضوي؛ و قد جاءت موزعة الى نسبة 20% من العمال الدائمين و نسبة 08% من العمال المؤقتين، أما نسبة 02% الممثلة لمفردة واحدة أدلت أن النمط المتبع ديكتاتوري.

تدعيما للمعطيات الكمية و استعانة بتحليل السؤال الكيفي رقم23 الذي تباينت فيه آراء المبحوثين حول الأسلوب القيادي بين وصفه بالمرن، المتساهل، الكلاسيكي، الإنساني، إلا انه بحاجة الى تدريب و تنمية المهارات الإدارية لمواكبة الإدارة المعاصرة، و استنادا لأداة الملاحظة المباشرة تم التوصل الى أن النمط القيادي السائد بالواقع الإمبريقي ديمقراطي يعتمد أسلوب الإدارة بالتجوال، و لغة الحوار أكثر من التطبيق الحرفي للقانون و هذا ما عابه عليه بعض الفاعلين مبررين ذلك بضرورة الصرامة لردع سلوك الفاعلين السلبي الذي قد يؤثر على سلوك الآخرين. إلا أن هذا الأسلوب يمنح الحرية في انجاز المهام، و يسمح

بتكوين العلاقات التفاعلية بينه و بين أعضاء المنظمة عن طريق الاتصال المباشر مع جميع المستويات عبر قنوات اتصال مفتوح.

مما سبق يمكن القول أن الأسلوب القيادي ينتهج أسلوب أنسنة بيئة العمل سعيا لرفع نجاعة المؤسسة، و تحقيق أهدافها وفقا لأهداف أفرادها عن طريق الاهتمام بالمورد البشري و العمل على تحقيق حاجاته النفسية و الاجتماعية بتحفيزه على الإبداع و الابتكار عن طريق منحهم الاستقلالية في الأداء، و حصولهم على التغذية العكسية حول أدائهم، و الاهتمام بالفاعلين المتحكمين في مهامهم*

في هذه النقطة الأخيرة أكد المدير الولائي على ضرورة تحفيزهم معنويا عن طريق منحهم امتيازات خاصة كحصولهم على عطلة استثنائية تعويضية وقت حاجتهم لذلك، أو تكليفهم بمهام أكثر أهمية تساهم في شعورهم بالقيمة التي تمنحها لهم الإدارة مما يساهم في بناء دافعيتهم و يرفع معنوياته، بالمقابل هناك التحفيز المادي الذي يحتاجه الفاعل فيمكن ذلك عن طريق المردود الفردي للفاعل **.

---

* (جون و. جاردنر:1989،ص205)

** إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 04 بالمقابلة رقم 01.

ثانيا: علاقة القيادة الممكنة بمنظومة الإيثار

جدول رقم(25) يوضح علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بمشاركة أساليب العمل الجديدة مع الآخرين

المشاركة في اتخاذ القرارات / مشاركة أساليب العمل الجديدة مع الآخرين	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	22	% 44	24	% 48	46	% 92
لا	01	% 02	03	% 06	04	% 08
المجموع	23	% 46	27	% 54	50	% 100

المصدر س(19) و س (39)

إن مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، فهي شكل من أشكال الديمقراطية و الشورى و دليل على الثقة في قدراتهم و الاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم و خبراتهم*

تشير بيانات الجدول رقم (25) حول علاقة العملية التشاركية بمشاركة العاملين لأساليب العمل الجديدة مع الآخرين الى أن من بين 23 مفردة ممثلة بنسبة 46% من عينة الدراسة الذين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات؛ توجد نسبة 44% أقروا أنهم يشاركون أساليب العمل الجديدة مع الزملاء في حين أن نسبة 02% الذين لا يشاركون الأساليب الجديدة للعمل مع الزملاء، بالمقابل فإن من بين نسبة 54% من عينة الدراسة التي لم تحظى بالعملية التشاركية؛ توجد نسبة 48% تقوم بمشاركة الآخرين الأساليب الجديدة للعمل، في حين أن نسبة 06% لا تقوم بذلك.

---

* (مدحت أبو النصر:2013،ص131).

* * (حسين عبد الحميد: 2004،ص74)

بالرغم من أن العملية التشاركية تساهم في تقليل مقاومة التغيير، و إتاحة فرصة للمشاركة في جميع مراحل العمل كحافز لإثارة دوافع الفاعلين، و إشعارهم بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، و هذا ما ينطبق مع منطلقات الأنسنة التي "جاءت تؤكد على الاهتمام بالفرد و دوافعه الداخلية" إلا أنها ليست عاملا محفزا للعامل بالدرجة الأولى في الواقع التنظيمي؛ لاتخاذ أسلوب المشاركة المتبادلة لأساليب العمل الجديدة كسلوك لتبادل الأفكار المتجددة بين أعضاء المنظمة و تطوير المهارات و زيادة الكفاءة و الفعالية، الذي قد يرجع الى التفكير الأناني للعامل الجزائري باستحواذ المعلومة حتى يبقى المرجع الوحيد ظنا منه أنه يحافظ على مكانته و قيمته بالمؤسسة عن طريق العمل الانفرادي، هذا ما قد يؤثر على وجود مظاهر السلوك التعاوني و التضامني و تحقيق الانسجام بالمؤسسة ميدان الدراسة.

جدول رقم(26) يوضح علاقة الأخذ بالاقتراحات و تسهيل تلبية الحاجات

الأخذ بالاقتراحات / تسهيل تلبية الحاجات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
العملاء	05	%10	-	-	05	%10
الزبائن	12	%24	03	%06	15	%30
المتعاملين الاقتصاديين	03	%06	-	-	03	%06
المجموع	20	%40	03	%06	23	%46

المصدر س(20) و س (40)

البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه تشير الى علاقة الأخذ بالاقتراحات و تسهيل تلبية الحاجات، تبعا لنتائج الإجابة على سؤال التصفية رقم 20 للسؤال رقم 19 و التي جاءت بعدد 23 مفردة ممثلة بنسبة 46% من المبحوثين الذين أدلو سابقا بأنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات بمؤسستهم.

لقد أفرز الجدول أعلاه عن وجود 20 مفردة أدلت بأنه يتم الأخذ باقتراحاتهم و العمل بها ممثلة بنسبة 40% أجمعت كلها على تسهيل تلبية الحاجات كل حسب الطرف الذي يتعامل معه، فكانت مقسمة الى نسبة 24% تعاملها مع الزبائن، نسبة 10% تعاملها مع العملاء، نسبة 06% تعاملها مع المتعامل الاقتصادي.

من خلال المعطيات أعلاه، يتضح أن جل أفراد العينة الذين يتم الأخذ بآرائهم و تفعيلها يقومون بتسهيل تلبية حاجيات الأطراف الخارجية التي يتعاملون معها دون استثناء(زبائن، عملاء، متعامل اقتصادي) *، هذا نتيجة معرفتهم لأهميتهم بمنظمتهم و معرفة أهمية العمل و الانجاز المتميز النابعة عن الشعور بالفخر و الاعتزاز للقيمة التي منحت لهم مما يكرس لديهم السلوك التعاوني مع كل الجهات التفاعلية التي يتعامل معها، حفاظا على سمعة مؤسسته. و قد أشار رئيس دائرة الدراسات التقنية الى أن "حفز التميز للفرد المبدع عن طريق الشكر و الثناء عليه أمام زملائه، و تقديمه كنموذج بالأخذ بآرائه يثير دافعيته، و يرفع روحه المعنوية، و يدفعه للتفكير الايجابي نحو مؤسسته و تحقيق أهدافها و كيفية الحفاظ عليها"**

جدول رقم(27) يوضح علاقة تحمل مسؤولية القرارات و مساعدة الزملاء

تحمل مسؤولية القرارات / مساعدة الزملاء	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	% 32	-	-	16	% 32
لا	04	% 08	-	-	04	% 08
المجموع	20	% 40	-	-	20	% 40

المصدر س(21) و س (38)

البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه تشير الى علاقة تحمل مسؤولية القرارات المتخذة و مساعدة الزملاء، تبعا لنتائج الإجابة على سؤال التصفية رقم 21 للسؤال رقم 20 و التي جاءت بعدد 20 مفردة ممثلة بنسبة 40% من المبحوثين الذين أدلو سابقا بأنهم يتحملون مسؤولية القرارات التي تم إشراكهم في اتخاذها بمؤسستهم.

لقد أفرز الجدول أعلاه عن وجود 16 مفردة أدلت بأنها تمارس سلوك مساعدة الزملاء في العمل ممثلة بنسبة 32%، في حين أن 04 مفردات أدلت بعدم مساعدة الزملاء بالعمل مثلتها نسبة 08%.

من الملاحظ تبعا لنتائج الجدول التقاطعي أعلاه أن تحمل مسؤولية القرارات المتخذة له أثر ايجابي على رفع معنويات الفاعلين و إنماء الشعور بالاعتزاز، و تقدير ذواتهم الفاعلة، و تعزيزا للثقة التي منحتها لهم قيادتهم الإدارية يتطلب منهم الثقة المتبادلة تعبيرا عن رضاهم، و تكريسا لولائهم لمؤسستهم، هذا ما يدفعهم صوب سلوك توفير المساعدة لزملائهم و تقليل العبء الوظيفي على رؤسائهم. لقد أشار رئيس

دائرة الدراسات التقنية الى أن أهم محك لبعث الفاعلين لإظهار السلوك التعاوني هو شعورهم بالعدالة التنظيمية الناتجة عن التوزيع العادل للمهام و الصلاحيات، و بالمقابل العدل في الإجراءات المتخذة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في طريقة الانجاز و احترام الآجال و الانضباط التي على أساسها تقدم الامتيازات و التحفيزات مما يتولد لديهم الشعور بالرضا الذي يثمن ولاءهم للمنظمة*

جدول رقم(28) يوضح العلاقة بين علاقة الرئيس بمرؤوسيه و مساندة المرؤوسين لرئيسهم

علاقة الرئيس بمرؤوسيه / مساندة الرئيس	رئيس بمرؤوسيه		زمالة عمل		ودية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	% 34	20	% 40	11	% 22	48	% 96
لا	01	% 02	01	% 02	-	-	02	% 04
المجموع	18	% 36	21	% 42	11	% 22	50	% 100

المصدر س(15) و س (41)

بحثا عن العلاقة بين علاقة الرئيس بمرؤوسيه و مساندة المرؤوسين لرئيسهم، اتجهنا لتفريغ البيانات الكمية بالجدول التقاطعي أعلاه، التي أفرزت عن وجود 48 مفردة من عينة الدراسة ممثلة بنسبة 96% صرحت أنها تقوم بمساندة الرئيس، حيث جاءت موزعة بالترتيب التالي: نسبة 40% تربطهم علاقة زمالة مع رئيسهم، نسبة 34% تربطهم علاقة رئيس بمرؤوسيه، نسبة 22% تربطهم علاقة ودية برئيسهم.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يتضح أن مساندة الرئيس تتكرس بالمؤسسة ميدان الدراسة كنتيجة للقيادة الإدارية المتبعة بها و النمط القيادي الذي تمارسه، و الذي يتميز بالعلاقات المفتوحة بين الرئيس ومرؤوسيه، و التي يميزها قنوات اتصال مفتوحة، علاقات اجتماعية، وجود الحساسية الاجتماعية لدى الرئيس اتجاه احتياجات و مشكلات مرؤوسيه، بيئة عمل يسودها التعاون و التضامن و الانسجام مما يدفع الفاعلين للاندماج بمنظماتهم و إبداء الولاء لقادتهم فمنظماتهم، هذا ما يمكنه رفع مستوى أدائهم، و تحقيق رضاهم الوظيفي.

---

* إجابة رئيس دائرة الدراسات التقنية على السؤال رقم 05 بالمقابلة رقم 02.

و هذا ما قد أكدت عليه نظريات العلاقات الإنسانية في منطلقاتها حيث أشارت الى أن" القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على الأفراد و الجماعات و سلوك فاعليها منفردين و مجتمعين"*.

بحيث يصبح القائد الملهم ذو تأثير مثالي على تابعيه الذين يضعونه قدوة يحذون صوب سلوكه.

جدول رقم(29) يوضح العلاقة بين الأسلوب القيادي بمساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب الانجاز

نمط الأسلوب القيادي / مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب الانجاز	ديمقراطي		ديكتاتوري		فوضوي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	32	% 64	01	% 02	14	% 28	47	% 94
لا	03	% 06	00	-	-	-	03	% 06
المجموع	35	% 70	01	% 02	14	% 28	50	% 100

المصدر س(22) و س (42)

معطيات الجدول أعلاه تحدد نتائج التقاطع بين نمط الأسلوب القيادي بالواقع التنظيمي و سلوك مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب الانجاز، حيث جاءت تشير الى أنه من بين 50 مفردة توجد 47 مفردة ممثلة بنسبة 94% أقرت أنها تساعد العاملين الجدد في التعرف على أساليب الانجاز؛ موزعة تبعا لنمط القيادة الإدارية بميدان الدراسة الى نسبة 64% قيادة ديمقراطية، نسبة 28% قيادة فوضوية، نسبة 02% قيادة ديكتاتورية.

إن القيادة الإدارية الديمقراطية هي القيادة التي تهتم بتابعيها، فهي قيادة إنسانية استشارية، ايجابية لاعتمادها على التحفيز الايجابي القائم على إشباع حاجات و رغبات التابعين، قائمة على احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار و الإقناع و الأخذ بقرارات الأغلبية**

---

* (محمد قاسم:2009،ص39)

**(معن محمود:2007،ص253)

تشجيعا للفاعلين و تدعيما لتميزهم، سعيا لتحقيق أهداف المنظمة جنبا لتحقيق أهداف أعضائها و بالتالي هي في طياتها قيادة ممكنة، يمكن من خلالها الهام الفاعلين و توجيه سلوكهم اقتداءً بقائدهم نتيجة الحرية التي يتمتعون بها و ولاءً له و للمنظمة كلها، هذا الولاء يؤدي الى تفعيل منظومة الإيثار و التعاون الاجتماعي لدى الفاعلين.

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالقيادة الممكنة

إن سوسيولوجيا العلاقات الإنسانية تفرض نفسها ما إن نتطلع الى المنظمة كنظام اجتماعي للعلاقات الشخصية المترابطة بوعي(جورج فريدمان:بدون سنة،ص37).تسودها قيادة فعالة هدفها تحقيق أهداف المنظمة وفقا لأهداف أعضائها محاولة تحقيق التوازن التنظيمي.

ومن خلال ما تقدم من تحليل للمعطيات الامبريقية حول علاقة القيادة الممكنة بمنظومة الإيثار لدى العامل، تم الكشف عن النتائج التالية:

1. وجود مبدأ الثقة بين المنظمة وفاعليها، حيث يحرص القائد الإداري على كسب ثقة الفاعلين من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات، تفعيل العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأعضاء، الحساسية الاجتماعية اتجاه الفاعلين، الدفع الإلهامي لتابعيه، هذا ما رسخ مظاهر الاحترام بين الفاعلين وجسد مساندتهم لرئيسهم.
2. تعتمد المنظمة على تفعيل العملية التشاركية؛ بإشراك كل الفئات الفاعلة و بشتى مستوياتها التعليمية في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الأخذ بآرائهم وتفعيلها، وبالتالي فإن الفاعلين يتحملون مسؤولية قراراتهم، وهذا ما يرفع معنوياتهم إحساسا بقيمتهم وأهميتهم داخل بيئتهم التنظيمية، فينمي الروح الجماعية للعمل، فيفعل منظومة الإيثار لديهم.

الفصل السابع

علاقة بناء الكفاءة الفكرية

بسلوك المواطنة التنظيمية

النجاح الإداري تحكمه وراثة خصلتان سهلتان:

فكر واسع و حماس كامن

محمد الغزالي

أولا: علاقة الخصائص المهنية للفئات الفاعلة ببناء الكفاءة الفكرية

جدول رقم(30) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و اهتمام الرئيس بخلق الأفكار

المستوى التعليمي / اهتمام الرئيس بخلق الأفكار	ابتدائي		متوسط		ثانوي		دراسات عليا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	01	% 02	05	% 10	11	% 22	13	% 26	30	% 60
لا	01	% 02	02	% 04	02	% 04	15	% 30	20	% 40
المجموع	02	% 04	07	% 14	13	% 26	28	% 56	50	% 100

المصدر س(4) و س (24)

تبين المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 60% من أفراد العينة أقروا اهتمام رئيسهم بخلق الأفكار؛ موزعين على الترتيب الى نسبة 26% منهم من مستوى دراسات عليا، نسبة 22% منهم من المستوى الثانوي، نسبة 10% منهم من المستوى المتوسط، نسبة 02% منهم من المستوى الابتدائي، بالمقابل تشير نسبة 40% من عينة البحث الى الذين أقروا عدم اهتمام رئيسهم بخلق الأفكار؛ موزعين على الترتيب الى نسبة 30% منهم من مستوى دراسات عليا، نسبة 04% منهم من المستوى الثانوي، بنفس النسبة للمستوى المتوسط، نسبة 02% منهم من المستوى الابتدائي.

إن بيانات الربط بين المستوى التعليمي باهتمام الرئيس بخلق الأفكار تشير الى أن نسبة 30% من مستوى الدراسات العليا جاء نفيها لاهتمام رئيسها بتخليق الأفكار يعزى سبب ذلك لتقارب مستوياتهم مع رؤسائهم*.

هذا ما ينتج عنه منافسة التابعين لرئيسهم التي أحيانا يتولد عنها عدم الطاعة، الحقد و الضغينة

---

* إجابة كل من المدير الولائي، رئيس دائرة الدراسات التقنية، رئيس مصلحة المستخدمين على السؤال رقم 02 بالمقابلة رقم (01 + 02 + 03) على التوالي.

و الخلافات الشخصية، نتيجة الشعور بأنهم أوفر معرفة منه و أكثر إبداعا، مما يمكنه أن يؤثر على مستوى معنوياتهم فمستوى رضاهم على مناصبهم، فمستوى أدائهم مما يولد السلوكيات السلبية لديهم كالتقاعس و الكسل و الإهمال و التهرب من تحمل المسؤولية و انجاز المهام كما هو مطلوب منهم.

و من خلال اعتمادنا أداة الملاحظة المباشرة كشاهد كيفي لتقصي حقائق الواقع التنظيمي، تمكنا من ملاحظة الحالة التذمرية التي يتخبط فيها بعض الأفراد من هذا المستوى خاصة منهم العمال المؤقتين تعبيرا عن كونهم لديهم شهادات تخول لهم شغل مناصب نوعية و تمكنهم حتى من شغل منصب مدير.

أما بالنسبة للمستويات الأخرى المتبقية فقد أقرت أن رئيسهم يهتم بخلق الأفكار الجديدة و يشاركها معهم، و قد جاءت آرائهم على هذا النحو لاعتقادهم برئيسهم و وثوقهم في معلوماته و إمكانياته، هذا ما يمكنهم من الاقتياد به.

جدول رقم(31) يوضح علاقة طبيعة عقد العمل بالتعامل مع التغيرات

طبيعة عقد العمل / التعامل مع التغيرات	دائم		مؤقت		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
قبولها	22	% 44	11	% 22	33	% 66
مقاومتها	09	% 18	02	% 04	11	% 22
رفضها	06	% 12	-	-	06	% 12
المجموع	37	% 74	13	% 26	50	% 100

المصدر س(6) و س (25)

لابد و قبل البدء في التغييرات المطلوبة من تفهم المعنيين بالتغيير؛ الأسباب التي تدعو للتغيير في تحقيق التغيرات المطلوبة، حتى يمكن ضمان تعاونهم أو على الأقل تحييد مقاومتهم له*

من خلال بيانات الجدول التقاطعي أعلاه يتضح أنه يتم قبول التغيرات بنسبة 66% موزعة الى نسبة 44% من العمال الدائمين و نسبة 22% من العمال المؤقتين، بحيث يعود ذلك الى حب الأفراد للتعلم

---

* (محمد قاسم:2008،ص342).

و اكتساب معارف جديدة و تبادل الخبرات لإثبات الذات الطموحة، عن طريق تحفيز العمل الإبداعي الذي يحمل في طياته التحدي و الإصرار على تحقيق الأهداف المنشودة، و هذا ما يرفع من معنويات الفئات الفاعلة و يحفز دوافعهم للأداء الفعال و التميز و كسب المكانة، بما يؤمن لهم الاستقرار و البقاء بالمنظمة.

في حين أن نسبة 22% من المبحوثين الذين أقروا أنهم يقاومون التغيرات التنظيمية، موزعة الى نسبة 18% من العمال الدائمين و نسبة 04% من العمال المؤقتين، ترجع هته المقاومة لعدم وجود رؤية واضحة حول التغيرات لدى الفاعلين مما يثير شكوكهم و ريبهم نحوه، لأنه يحمل في طياته المفاجآت التي يخافها معظم البشر.

في حين أن نسبة 12% من المبحوثين الذين يرفضون فكرة التغيير تماما جلهم من العمال الدائمين، يرجع ذلك الى استقرارهم الدائم بالمنظمة و تأكدهم من عدم المساس به في أي حال من الأحوال، إضافة الى عدم استعدادهم لإجراء أي تكوينات أو تدريبات يتطلبها التغيير ومن تعليقاتهم أثناء تطبيق إجراء الاستمارة معهم " جناني طاب" و غيرها من التعليقات المماثلة.

جدول رقم(32) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و تبادل أفكار جديدة حول طرق الانجاز

سنوات الخبرة / تبادل أفكار جديدة حول طرق الانجاز	أقل من 10 سنوات		من 10-20 سنة		أكثر من 20 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	09	% 18	07	% 14	12	% 24	28	% 56
لا	04	% 08	07	% 14	11	% 22	22	% 44
المجموع	13	% 26	14	% 28	23	% 46	50	% 100

المصدر س(7) و س (26)

من معطيات الجدول التقاطعي أعلاه الذي يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و تبادل أفكار جديدة حول طرق الانجاز، تبين أن نسبة 56% من عينة الواقع التنظيمي تتبادل الأفكار الجديدة حول طرق الانجاز؛

موزعة حسب سنوات العضوية الى نسبة 24% عضويتها أكثر من 20 سنة، فتلتها نسبة 18% عضويتها أقل من 10 سنوات، فتلتها نسبة 14% عضويتها بين (10 – 20) سنة.

تشير النتائج الى أن الأشخاص الأكثر عضوية بالواقع التنظيمي هم أكثر الفاعلين تبادلا للأفكار، و هذا يرجع الى سنين الخدمة الطوال التي أكسبتهم الحكمة التنظيمية و تقدير مدى تأثير سلوك تبادل الأفكار الجديدة بين الأعضاء و إثارة النقاش حولها على التمكن و التحكم في آليات العمل و انجازه بجدية و إتقان. في حين أن الأشخاص ذوي عضوية أقل من 10 سنوات بحكم انتمائهم للفئة الشبابية للمنظمة و ذوي مستوى تعليمي عالي، فإن حماسهم يدفعهم للتنافس في البحث عن تجديد الأفكار و تبادلها لإثراء العمل بها و تحسين الأداء و إتقان الانجاز و التباهي باطلاعاتهم المتجددة، و هذا ما يساهم في رفع معنوياتهم للشعور بالانجاز و اعتراف الآخرين بقدراتهم الفكرية.

جدول رقم(33) يوضح علاقة الوضع المهني بممارسة سياسة التدريب المستمر

الوضع المهني / ممارسة سياسة التدريب المستمر	عون إداري		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	20	% 40	09	% 18	29	% 58
لا	18	% 36	03	% 06	21	% 42
المجموع	38	% 76	12	% 24	50	% 100

المصدر س(5) و س (27)

من نتائج التدريب المستمر، حصول المورد البشري الفاعل و مهما كان مستواه و طموحه؛ على فرصة النمو و التطوير عن طريق التأهيل المهني المناسب لكفاءته*

---

* (محمود أحمد و آخرون:2010،ص143).

نظرا للبيانات الإحصائية ذات الصفة الكمية المدونة في الجدول أعلاه، نجد 29 مفردة بحثية تمثلها نسبة 58% من المبحوثين الذين صرحوا بممارسة سياسة التدريب المستمر بالواقع التنظيمي، موزعة الى نسبة 40% صنف عون إداري و نسبة 18% صنف عون تنفيذ.

جاء الاتجاه العام يقر اعتماد سياسة التدريب المستمر بالمنظمة، هذا ما يشير الى أن الواقع التنظيمي يحاول التوجه صوب خلق التوازن بين المستجدات و المتطلبات الخارجية و أداء المنظمة مواكبة لمتطلبات العصرنة و موازاة للمنافسات المتزايدة حول البقاء المنظمي، بالاعتماد على تدريب الفاعلين في مختلف المستويات الإدارية.

لقد أكد رئيس دائرة الدراسات التقنية على ضرورة تحفيز المرؤوسين على البحث المستمر و الاطلاع على طرق و أساليب الانجاز و إخضاعهم للتدريب مدى الحياة للحصول على أداء فعال و متميز ما يؤدي الى نجاعة المنظمة و هذا هو الهدف الذي يرنو الكل لتحقيقه*.

كما أشار أيضا رئيس مصلحة المستخدمين الى أنه "قد تم فتح دورات تكوينية تعليمية لتحسين مستوى الفاعلين و تدريبهم لأجل تطوير مهاراتهم الفكرية على كل المستجدات و تحضيرهم لأي تغيرات" **.

و تأكيدا لما سبق صرح المدير الولائي أنه تم استحداث سياسة التدريب المستمر مؤخرا عن طريق عقد اتفاقيات مع مؤسسات مختصة في ذلك***.

إلا أنها لم تلق ترحيبا كبيرا من الفاعلين، بحيث يرجع ذلك الى استهجان الفكرة من قبلهم لعدم التعود عليها سابقا و تخوفهم من أي تغيرات تحصل بعد التدريب كإعادة توزيع الأدوار.

---

* إجابة رئيس دائرة الدراسات التقنية على السؤال رقم 04 بالمقابلة رقم 02

** إجابة رئيس مصلحة المستخدمين على السؤال رقم 06 بالمقابلة رقم 03.

*** إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 08 بالمقابلة رقم 01. أشار فيه الى مؤسسة التكوين، مؤسسة ONDEFOC

جدول رقم(34) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة و الانطباعات اتجاه سياسة التدريب

سنوات الخبرة / الانطباعات اتجاه سياسة التدريب	أقل من 10 سنوات		من 10-20 سنة		أكثر من 20 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الحماس	08	% 16	04	% 08	05	% 10	17	% 34
الرفض	01	% 02	-	-	02	% 04	03	% 06
التردد	03	% 06	04	% 08	02	% 04	09	% 18
المجموع	12	% 24	08	% 16	09	% 18	29	% 58

المصدر س(7) و س (28)

جاءت المعطيات الكيفية بالجدول التقاطعي أعلاه؛ للكشف عن علاقة سنوات الخبرة بالانطباع اتجاه سياسة التدريب، كمشاهدات كمية للتقاطع بين أجوبة السؤال رقم (7) مع أجوبة سؤال التصفية رقم (28) للسؤال رقم (27)*

فأشارت الى أن نسبة 34% من بين نسبة 58% من أفراد العينة الذين صرحوا سابقا باعتماد سياسة التدريب المستمر بالواقع التنظيمي، عبروا عن حماسهم اتجاه سياسة التدريب المستمر، تعبيرا عن تفاؤلهم بنتائجها التي ترجع عليهم بالفائدة من خلال تحسين قدراتهم الفكرية و المهنية مما يتيح أمامهم فرصة التطور الذاتي و يفتح أمامهم مجال الحراك الوظيفي من مستوى أدنى الى آخر أعلى. و هذا ما يضمن بقائهم بمؤسستهم مما يعزز ثقتهم بها و يرفع معنوياتهم نتيجة اهتمام المنظمة بهم الذي يعبر على نيتها في الاحتفاظ بهم، هذا ما يرفع مستوى الرضا لديهم و يكرس ولاءهم اتجاه قيادتهم الإدارية فمنظمتهم، و من الشواهد الكيفية المدعمة لهذا الطرح و الناتجة عن مختلف إجابات المبحوثين للسؤال رقم 29**.

---

* أنظر ملحق رقم (03).

** أنظر ملحق رقم (03).

لقد توزعت هذه النسبة مقارنة بسنوات العضوية بالترتيب التالي: نسبة 16% من ذوي عضوية أقل من 10 سنوات، نسبة 10% من ذوي عضوية أكثر من 20 سنة، نسبة 08% من الذين تتراوح عضويتهم بين 10 الى 20 سنة.قد يعزى هذا التفاوت المتباين الى اختلاف أعمار المبحوثين فبطبيعة الحال الفئة الأكبر سنا تندرج ضمن الفئة التي عضويتها بالمنظمة أطول، و كذلك تدخل هنا الاستعدادات الشخصية للفاعلين نحو هذه السياسة و ثقافتهم حولها.

بالمقابل تشير البيانات الى وجود نسبة 18% يترددون نحو تقبل هذا النوع من التدريب، كانت موزعة الى نسبة 08% من الذين تنحصر عضويتهم بين 10 الى 20 سنة فتليها نسبة 06 % من ذوي عضوية أقل من 10 سنوات فتليها نسبة 04% ذوي عضوية أكبر من 20 سنة. يمكن أن يرجع تردد الفاعلين في التجاوب مع سياسة التدريب المستمر و مقاومتها الى الخلفيات الذهنية المتكونة لديهم حولها فيعتبرونها هدرا للوقت لا يرجى منه شيء، و تبعا لمعرفتهم للسياسة التنظيمية بمنظمتهم حول التوظيف، الترقية، الدمج الوظيفي التي أثرت على ثقتهم في التنظيم و أحبطت آمالهم فيه، علما منهم أن تنظيمهم لا يزال تحكمه مركزية القرار الممارسة من طرف مجلس الإدارة و التسيير*.

في حين جاءت نسبة 06% من المبحوثين ترفض قطعا الخضوع للتدريب أيا كان نوعه، موزعة الى نسبة 04% من ذوي عضوية أكبر من 20 سنة ،و نسبة 02% من ذوي عضوية أقل من 10% ، يعود هذا الرفض الى فكرة سائدة عند الأشخاص الذين يتجاوز سنهم 45 سنة**

بحيث لا يطمحون في أي تغيير يستجد في حياتهم المهنية إلا انتظار مغادرة المؤسسة عن طريق التقاعد، و من أكثر ما لاحظناه على المبحوثين ترديد مقولة حول اقتراح أي تكوين أو تدريب " بعد ما شاب وَدُّوه الكتاب"***

---

* قانون إنشاء الوكالة الولائية.

** من خلال إجابات المبحوثين عن السؤال رقم (02).

*** أنظر السؤال رقم(29) بالملحق رقم (03).

و فيما يخص الفئة الشبانية الرافضة لهذه السياسة فحجتها هي يقينها أنها سيأتي يوم تغادر فيه هذه المؤسسة في ظل سياسة الدمج المغلقة نتيجة مركزية الوصاية*.

جدول رقم(35) يوضح علاقة الوضع المهني بالفئة المستفيدة من سياسة التدريب المستمر

الوضع المهني / الفئة المستفيدة من سياسة التدريب المستمر	عون إداري		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
عمال مؤقتين	08	%16	03	%06	11	%22
إطارات	05	%10	03	%06	08	%16
أعوان إداريين	06	%12	03	%06	09	%18
أعوان تنفيذ	01	%02	-	-	01	%02
المجموع	20	%40	09	%18	29	%58

المصدر س(5) و س (30)

جاءت المعطيات الكيفية بالجدول التقاطعي أعلاه؛ للكشف عن علاقة الوضع المهني و الفئات المستفيدة من سياسة التدريب المستمر، كمشاهدات كمية للتقاطع بين أجوبة السؤال رقم (5) مع أجوبة سؤال التصفية رقم (30) للسؤال رقم (27)**

فأشارت الى أنه من بين نسبة 58% من أفراد العينة الذين صرحوا سابقا باعتماد سياسة التدريب المستمر بالواقع التنظيمي، توجد نسبة 40% من العمال الدائمين الذين أقروا باستفادة الفاعلين بشتى أصنافهم من هذه السياسة.

---

* أنظر السؤال رقم(29) بالملحق رقم (03).

** أنظر الملحق رقم (03).

بحيث جاءت النسب موزعة كالتالي: نسبة 16% عمال مؤقتين، نسبة 12% أعوان إداريين، نسبة 10% إطارات، نسبة 02% أعوان تنفيذ. في حين أن نسبة 18% من العمال المؤقتين أقروا أن فرصة التدريب تمنح لكل المستويات باستثناء فئة أعوان تنفيذ؛و بنفس النسبة المقدرة ب 06%.

تعني المعطيات أعلاه أن التنظيم ميدان الدراسة يتيح الفرص للتدريب المستمر لجميع الفاعلين به، و هذا من أجل تحقيق التقدم للمنظمة و المضي قدما بها عن طريق تطوير أداء فاعليها و الاهتمام بهم و بكفاءاتهم الفكرية، و هذا ما يعود بالربح للمنظمة عن طريق استثمارها الحسن لمواردها البشرية فتربح كفاءات فعالة، وتربح تكاليف استقطاب كفاءات خارجية و العمل على تدريبها و متابعتها، إضافة الى اعتبار التدريب المستمر هو تحفيز للفاعلين للعمل بجدية و تفان، و انجاز المهام بأسلوب يزيد عما هو متوقع منه، هذا ما يجسد منطلقات نظرية(X و Y) " باعتبار العامل يستمتع بعمله و يلتزم به،و يفخر بانجازاته، و في كافة المستويات يميل الفاعلون الى الإبداع و الأصالة في العمل إذا أعطوا فرصة لإظهار ذلك"*.

بالنسبة لفئة العمال المؤقتين قد أشار المدير الولائي الى أن الدافع لإدراجهم ضمن المتدربين هو تحفيزهم معنويا اعترافا بجهودهم المبذولة للمضي قدما بالمؤسسة و الحفاظ عليها في ظل عدم التمكن من تحفيز هذه الفئة ماديا**.

---

*سهيلة عباس: 2004،ص98.

** إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 08 بالمقابلة رقم 01.

ثانيا: علاقة القيادة الممكنة بمنظومة الإيثار

جدول رقم(36) يوضح العلاقة بين التعامل مع التغيرات و أداء عمل إضافي

التعامل مع التغيرات / أداء عمل إضافي	القبول		المقاومة		الرفض		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	27	% 54	07	% 14	04	% 08	38	% 76
لا	06	% 12	04	% 08	02	% 04	12	% 24
المجموع	33	% 66	11	% 22	06	% 12	50	% 100

المصدر س(25) و س (43)

جاءت المعطيات الكمية بالجدول أعلاه للكشف عن علاقة التعامل مع التغيرات بسلوك أداء عمل إضافي بالبنية التنظيمية ميدان الدراسة، فكشفت عن نسبة 54% من بين نسبة 66% الذين يتقبلون التغييرات يؤدون أعمال إضافية عن أعمالهم الرسمية؛ بمقابل نسبة 12% الذين لا يؤدون أعمال إضافية.

في حين؛ من بين نسبة 22% من الذين يقاومون التغييرات توجد نسبة 14% يؤدون أعمال إضافية بمقابل نسبة 08% لا يؤدونها.

في حين؛ من بين نسبة 12% الرافضين للتغيرات هناك نسبة 08% يؤدون أعمال إضافية بمقابل نسبة 04% لا يؤدونها.

من المشاهدات أعلاه، يمكن القول أن قبول التغيرات التنظيمية و التعامل معها بإيجاب، ناتج عن شعور الفاعلين بالحاجة الماسة لإحداث التغيير مواكبة للمستجدات، و وجود رؤية مستقبلية لديهم حول الهدف الذي يرنو أي تغيير لتحقيقه، حيث ينتج عنه تحسين الأداء و رفع كفاءة المنظمة، بحيث يمكِن الفاعلين بالاستمرار بها نتيجة التزامهم نحوها و ولائهم لها، هذا ما نتج عنه أدائهم لأعمال إضافية عن أدوارهم الرسمية كسلوك واعٍ بضرورة الالتزام نحو مؤسستهم و تقديم الجهود اللازمة للحفاظ على بقائها الذي يحافظ على استقرار فاعليها بها. و من الشواهد الكيفية الناتجة عن الملاحظة المباشرة خلال تواجدنا بميدان الدراسة تبين أن أداء العمل الإضافي يمكن درجه ضمن سلوك مساندة الرئيس كتنمية للعلاقات الإنسانية و الطيبة بميدان الدراسة.

و حسب رأي رئيس مصلحة الدراسات التقنية فقد أرجعه الى الاقتداء بالمسؤول باعتباره مثلا لتابعيه و سلوكه يلهمهم و يتأثرون به، خصوصا إذا كانت قنوات الاتصال مفتوحة و التي تساهم في تنمية العلاقات الاجتماعية*

و من ثمة الحساسية الاجتماعية و هذا ما يؤدي الى تنامي الشعور بروح الفريق الواحد ذو الهدف المشترك فيحقق الانسجام و يدفع للعمل الجماعي و التعاوني، و التضامن بينهم لانجاز المهام، و قد أشار أيضا المدير الولائي الى أن المعاملة الطيبة و الاحترام المتبادل يقوي الثقة التنظيمية و هذا ما يجعل الفاعل رهن إشارة منظمته سعيا لبقائها عن طريق تحقيق أهدافها**.

جدول رقم(37) يوضح علاقة تبادل الأفكار الجديدة بدافع أداء العمل الإضافي

تبادل الأفكار الجديدة / دافع أداء العمل الإضافي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
مجبرا	03	%06	-	-	03	%06
طوعيا	20	%40	12	%24	32	%64
أخرى	03	%06	-	-	03	%06
المجموع	26	%52	12	%24	38	%76

المصدر س(26) و س (44)

جاءت المعطيات الكيفية بالجدول التقاطعي أعلاه؛ للكشف عن علاقة تبادل الأفكار الجديدة بدافع أداء العمل الإضافي، كمشاهدات كمية للتقاطع بين أجوبة السؤال رقم (26) مع أجوبة سؤال التصفية رقم (44) للسؤال رقم (43)***

---

*إجابة رئيس دائرة الدراسات التقنية عن السؤال رقم 06 بالمقابلة رقم 02.

** إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 11 بالمقابلة رقم 01.

*** أنظر الملحق رقم (03).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن من بين نسبة 76% الذين أقروا أنهم يؤدون أعمال إضافية توجد نسبة 52% من المبحوثين أدلوا أنهم يتبادلون الأفكار الجديدة حول الانجاز؛ منهم نسبة 40% يؤدون أعمالا

إضافية طوعيا وبمحض إرادتهم أي أن ذلك نابع من دوافعهم الذاتية و استعداداتهم الشخصية لانجاز المهام أكثر مما هو متوقع منهم، كما يشير ذلك الى درجة وعيهم بضرورة الحفاظ على منظمتهم عن طريق إبداء الطاعة لرؤسائهم و القيام بالأدوار الإضافية ولاًءلهم و التزاما نحو المؤسسة، و نسبة 06% يؤدونها مجبرين خوفا من العقاب أو المساءلة عند رفض القيام بها و قد يرجع ذلك الى عدم التفريق بين أدوارها الرسمية و الأدوار الإضافية، و بنفس النسبة أدلو باختيارات أخرى تمثلت في اعتباره سلوك اجتماعي إنساني تتطلب المصلحة العامة للمنظمة أدائه حفاظا عليها و على سمعتها و بالتالي نستنتج ولاء الفاعلين لمنظمتهم أدى بهم الى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم(38) يوضح علاقة تبادل الأفكار الجديدة بتوقع المكافأة على العمل الإضافي

تبادل الأفكار الجديدة / توقع المكافأة على العمل الإضافي	نعم		لا		المجموع	
		%	ت	%		%
نعم	04	% 08	06	% 12	10	% 20
لا	18	% 36	10	% 20	28	% 56
المجموع	22	% 44	16	% 32	38	% 76

المصدر س(26) و س (45)

جاءت المعطيات الكيفية بالجدول التقاطعي أعلاه؛ للكشف عن علاقة تبادل الأفكار الجديدة بتوقع المكافأة على العمل الإضافي، كمشاهدات كمية للتقاطع بين أجوبة السؤال رقم (26) مع أجوبة سؤال التصفية رقم (45) للسؤال رقم (43)*

---

* أنظر الملحق رقم (03).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن من بين نسبة 76% الذين أقروا أنهم يؤدون أعمال إضافية توجد نسبة 44% من المبحوثين أدلوا أنهم يتبادلون الأفكار الجديدة حول الانجاز؛ منهم نسبة 36% لا ينتظرون أي مكافأة عنه، و نسبة 08% ينتظرون المكافأة عليه.

و هذا يرجع الى تمتع الفاعلين بثقافة الالتزام الذاتي التي تدفع الفاعل لتعدي أداء دوره الوظيفي الى أداء أدوار إضافية طوعيا دون توقع المكافأة عليها واعيا أنها خارج منظومة التحفيز الرسمي، حفاظا منه على مؤسسته بكل إمكاناته، فأدائه للمهام أكثر مما هو متوقع منه ناجم عن شعوره بالرضا التنظيمي الذي يدفعه للتمسك بالبقاء و الاستقرار بالمنظمة و الولاء لها، و بالرغم من ذلك أرجع رئيس مصلحة المستخدمين الانضباط الذاتي الى الردع بلغة القانون*

و من خلال ملاحظتنا شوهد الأداء الجماعي للأعمال الإضافية في حالة تعاونية بين الفاعلين خاصة بمصلحة الدراسات التقنية، و قد أشار المدير الولائي الى أن هذه المهام تقتضيها ظروف معينة كتحضير اجتماعات (مجلس الإدارة و التسيير، مجالس الولاية، دورات المجلس الشعبي الولائي)، و الإعلانات على الاستشارات و المناقصات الذي يستدعي تجنيد الفاعلين و تكليفهم بمهام خارج اختصاصهم الرسمي تحت إشراف مسؤول مكلف بتسيير فريق العمل، و كمكافأة على التفاعل الايجابي للفاعلين و أدائهم الجماعي المتميز، تتخذ الإدارة من التحفيز المعنوي آلية لتعزيز الولاء لديهم، عن طريق منحهم أيام تعويضية في الوقت الذي يناسبهم على عملهم بأقصى جهد و التضحية بمصالحهم لأجل نجاعة المنظمة**.

---

*إجابة رئيس مصلحة المستخدمين عن السؤال رقم 04 بالمقابلة رقم 03.

**إجابة المدير الولائي عن السؤال رقم 10 بالمقابلة رقم 01.

جدول رقم(39) يوضح علاقة ممارسة سياسة التدريب المستمر باحترام النظام الداخلي

ممارسة سياسة التدريب المستمر / احترام النظام الداخلي	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	15	% 30	15	% 30	30	% 60
لا	14	% 28	06	% 12	20	% 40
المجموع	29	% 58	21	% 42	50	% 100

المصدر س(27) و س (46)

جاءت المعطيات الكمية بالجدول أعلاه للكشف عن علاقة ممارسة سياسة التدريب المستمر باحترام الفاعلين النظام الداخلي للبنية التنظيمية ميدان الدراسة، فكشفت عن نسبة 58% الذين أقروا بممارسة سياسة التدريب المستمر، من بينهم نسبة 30% صرحوا باحترام النظام الداخلي؛ بمقابل نسبة 28% صرحوا بعدم احترام النظام الداخلي.

من المعطيات أعلاه يتضح أن العلاقة التقاطعية بين ممارسة التدريب المستمر و احترام النظام الداخلي أسفرت على نسب جد متقاربة بين الاحترام و عدمه، و بالتالي التدريب المستمر لا يكرس ثقافة احترم اللوائح التنظيمية. اعتمادا على الشواهد الكيفية توصلت الدراسة من خلال ملاحظاتنا المباشرة المسجلة بدليل الملاحظة* الى وجود تباين في طريقة انجاز المهام بين الفاعلين خاصة في الانضباط بإنهائها في الوقت المحدد، و الدقة و الإتقان تفاديا للأخطاء المهنية، يرجع ذلك الى وجود فروق فردية بين الفاعلين من حيث النشاط و الالتزام و التقاعس و الكسل و الإهمال، و يظهر ذلك في كلتا الفئتين من العمال الدائمين و المؤقتين.

إضافة الى ملاحظة عدم احترام أوقات الدوام خاصة في شهر رمضان حيث تختلف الحجج بين نقص وسائل العمل، بعد المسافة، الظروف العائلية و الظروف الصحية. و كثيرا ما لوحظ استنزاف الوقت في تبادل الأحاديث الشخصية و العامة، أو الخروج لقضاء المصالح الشخصية، أو التجوال بين المكاتب؛ بعيدا عن تسخيره لإنهاء المهام في الوقت المحدد لها.

---

* أنظر الملحق رقم (07).

و لتكريس سلوك الالتزام التنظيمي لدى الفاعلين أشار الى ضرورة وجود الاحترام المتبادل الناتج عن احترام الفاعل كفرد ثم كفاعل هذا ما ينمي لديه سلوك الاحترام المتبادل الذي يدفعه للقيام بواجباته اتجاه منظمته كحضور الاجتماعات و الاهتمام بقراءة التعليمات و الالتزام بها و الحفاظ على المؤسسة و سمعتها عن طريق إعطاء صورة جمالية لها في شكل الهندام المناسب للعمل و كذا الحفاظ على ممتلكاتها*

و في هذا الصدد جاء رأي رئيس دائرة الدراسات التقنية الى أن بناء ثقافة الانضباط و الالتزام تتبع شقين منهما اتخاذ القرارات الإدارية الصارمة لردع الفاعلين مع متابعة تفعيلها و الوقوف على مدى تنفيذها، و في شقها الآخر نّوها الى ضرورة إدراج دورات تكوينية و تحسيسية يؤطرها كوادر و إطارات جامعية متخصصة في إدارة الموارد البشرية و تنميتها لاستثمارها كأهم عنصر بالمنظمات**.

---

* إجابة المدير الولائي على السؤال رقم 12 بالمقابلة رقم 01.

** إجابة رئيس دائرة الدراسات التقنية عن السؤال رقم 07 بالمقابلة رقم 02.

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة ببناء الكفاءة الفكرية

تهدف الدلالات المنهجية بكل معالمها إلى الولوج والتعمق فالكشف عن الحقائق الكامنة وراء حالة مرضية ما، وفي نفس السياق المنهجي حددت المعطيات الامبريقية الكمية منها والكيفية معالم الممارسة التنظيمية من خلال التحليل السوسيولوجي الخاص بتفسير علاقة بناء الكفاءة الفكرية بسلوك وعي الضمير، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود التشجيع على تمازج مختلف الخبرات نسبي بالمؤسسة،ومع ذلك لا يحظى بقبول وافر من قبل الفئات الفاعلة، إلا أن أداء الدور الإضافي موجود لدى بعض الفاعلين.
2. بالرغم من أسلوب الانفتاح المنتهج، وتقبل مختلف وجهات النظر بالمنظمة، إلا أن سلوك تثمين الوقت واستثماره في إنجاز المهام في الآجال المحددة مغيب لدى الفئات الفاعلة.
3. تنتهج المؤسسة سياسة التدريب المستمر بهدف تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة الفاعلين، لكن لم يتم استغلال و استثمار ذلك من طرف الفاعلين من حيث التركيز على الأداء الجيد و إنجاز الدور بأسلوب أكثر مما هو متوقع منهم.

خاتمة

قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق التي تعترض المعرفة، و من أهم هذه العوائق وساوس الجهل و سيطرة العادة و التبجيل المفرط لماضي الماضي، إن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة، التعليم ليس استعدادا للحياة، إنه الحياة ذاتها.

جون ديوي

خاتمـــــــــــــة

يمثل موضوع المنظمة الممكنة أحد المرتكزات الأساسية والحديثة في المجال التنظيمي، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ترسيخه كثقافة ممارسة تتجلى في معالم الثقة، المشاركة البناءة، الاحترام، الفعالية، المسؤولية الجماعية، الممارسات الديمقراطية، قوة الاتصال التنظيمي وفعاليته، كإرهاصات قادرة على بلورة الواقع التنظيمي وجعله أكثر فعالية، ولا يكون ذلك إلا من خلال إقامة ثورة توعيةٍ ستهدف بها المورد البشري كمركز ثقل قادر على إعطاء أبعاد وحيثيات جديدة في المجال السوسيو تنظيمي، تساهم في رفع الكفاءة والقدرة على مواكبة التطلعات ذات الأبعاد المستقبلية كآفاق واعدة للواقع التنظيمي الجزائري، الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا في واقعه السوسيو تنظيمي؛ و الموسومة **بالمنظمة الممكنة و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية،** الذي يهدف إلى إرساء معالم الإثراء الوظيفي، القيادة الممكنة، بناء الكفاءة الفكرية كسياق علائقي بسلوك المواطنة التنظيمية في ظل سلوكات الكياسة، منظومة الإيثار، وعي الضمير لدى العاملين ومدى تواجدها في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، ولذا ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة.

وفي خضم الدلالات والشواهد الامبريقية جسدت الدراسة علاقة المنظمة الممكنة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة عبر مؤشرات الإثراء الوظيفي و مدى مساهمتها في تضمين حرية الأداء للفئات الفاعلة و الأريحية في أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية، ويتجلى ذلك في أسلوب تفويض السلطة المنتهج من طرف إدارة المؤسسة، و في هذا السياق قال FAIR HOLMR " إن أساس استمرار المؤسسة في المستقبل يعتمد على تفويض عمالها بالسلطة اللازمة و على توجيه العمال لأنفسهم". كثقافة عملية ترنو من خلالها إلى تحقيق التوازن و إقامة قواعد ديمقراطية تضفي على الواقع التنظيمي معالم الالتزام و الولاء القائم على حسن التصرف و التسيير الرشيد من خلال حرصها على العمل بمبدأ وضع الفاعل المناسب في المنصب المناسب تبعا للكفاءة العلمية هذا ما يعزز ولاءه و إخلاصه للمنظمة، إلا أن سياسة التوظيف المعهودة سابقا في جل المؤسسات الجزائرية و التي محكاتها المحسوبية، المحاباة، العصبية، أثرت على الواقع التنظيمي الذي تمت إعادة هيكلته للقضاء على تلك السياسات الظالمة و الأساليب القهرية، إلا أن حماية قانون العمل للفاعلين بعدم المساس بهم و بمناصبهم تحت أي ظرف من الظروف، و رغم تغير السلطة و القيادة، هذا ما أثر على وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، و هذا ما حال دون وضع الفاعلين في وظائف توافق رغباتهم و متطلباتهم، هذا ما يوافقه الباحث بشير محمد؛ حيث قال: " يجب أن تساهم المنظمة حسب ما رأى **هرزبارغ** في تحفيز

المورد البشري عن طريق تأسيس الإخلاص للمؤسسة لا على المنفعة المتولدة على الجو المريح، بل على أساس تحقيق الذات بالطريقة الشخصية (بشير محمد:2017،ص82) و بالتالي صار من الضروري إعادة النظر في هيكلة المنظمة لإعادة تصميم الوظائف و الأدوار؛ و لا يتم ذلك إلا بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية بالواقع التنظيمي.

بالنظر للظروف الفيزيقية التي اهتمت الإدارة بتوفيرها، لم يكن لها الوقع الكفيل بتحسين الأداء الوظيفي نظرا لإحباط الفاعلين الذين يشعرون بعدم تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية؛ داخل عملهم نتيجة اعتقادهم بتغييب العدالة التنظيمية بالمنظمة، خاصة بالنسبة للعمال المؤقتين، حيث أن السياسة التنظيمية تقتل روح المبادءة لديهم لعدم رضاهم عن وضعهم المهني.

إن انتهاج القيادة الإدارية أسلوب القيادة الديمقراطية و تفعيل العلاقات التفاعلية و تثمين الثقة التنظيمية، استطاع و تمكن من تنمية الاحترام و التقدير لدى تابعيه، مما أثر على توجيه سلوكهم و الاقتداء به كقيادة ملهمة، و هذا ما ساعد على خلق جو تعاوني تضامني و حقق الانسجام بين الفاعلين.

بالمقابل؛ رغم محاولة الإدارة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية و التوجه نحو أساليب الإدارة الحديثة، و الالتحاق بالركب و مسايرة العصرنة، إلا أن استجابة الفاعلين كانت مخيبة للآمال، فيكاد الواقع التنظيمي يخلو من سلوك وعي الضمير، و من الملاحظ عدم وجود ثقافة الالتزام و الانضباط الذاتي لدى الفئات الفاعلة.

يمكن أن يكون ذلك مرده الى عوامل أخرى كالسياسات الإدارية التي بقيت خاضعة للوصايا التي تؤثر على إدارة الوقت و ربحه بسبب حجب القيادة الإدارية عن حرية اتخاذ القرارات المصيرية التي يمكنها إنقاذ المنظمة من هاوية الركود و الجمود، تلك الوصايا المركزية المعرقلة لعمليات التوظيف و الترقية اللذان يمثلان عوامل مهمة للحراك الوظيفي فالاجتماعي للفرد العامل.

إضافة الى أن سلوك المواطنة التنظيمية مرده للتنشئة الاجتماعية و ثقافة الفرد المكتسبة؛ و هذا ما يزال يحمله الفرد العامل من مخلفات الثقافة التقليدية المتوارثة الخالية من مظاهر وعي الضمير و السلوك الحضري، أي عقلية البايلك التي تسري في فكر العامل الجزائري مسرى الدم في العروق.

و كذا يرد الى أن القيادة الإدارية تحتاج الى تنمية و تطوير للمهارات حتى تتمكن من السيطرة على تابعيها، و القدرة على التحفيز الايجابي و الردع في آن واحد حتى تتمكن في التحكم و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

يمكن القول أن المنظمة الممكنة ليست لها علاقة طردية بسلوك المواطنة التنظيمية بالواقع التنظيمي، فقد ساهم الإثراء الوظيفي في تجسيد الكياسة نسبيا، إلا أن القيادة الممكنة كان لها الأثر البالغ

في تفعيل منظومة الإيثار، في حين أن بناء الكفاءة الفكرية لم يكن لها دخل في تجسيد وعي الضمير لدى الفاعلين.

في الأخير؛ نرى أنه من الضروري التنويه لضرورة تكثيف الدراسات السوسيو تنظيمية بالواقع التنظيمي، للكشف عن خبايا بناه التنظيمية، و عن الظواهر الاجتماعية التي تؤدي به الى الركود.

قائمة المراجع

أولا: القواميس و المعاجم

1. المنجد: 1973
2. المثقف الثلاثي(انجليزي- فرنسي- عربي):ط1.دار الراتب الجامعية.بيروت.لبنان.2007.
3. القاموس المدرسي:ط7.المؤسسة الوطنية للكتاب.الجزائر.1991.
4. معجم القارئ(انجليزي-عربي):بدون ط.مكتبة لبنان.بيروت.1980.

ثانيا: الكتب

1. أحمد ماهر:المستقبل الوظيفي دليل المنظمات و الأفراد في تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي.ط1.الدار الجامعية. الإسكندرية.2009.
2. أحمد ماهر:السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.ب ط.الدار الجامعية. الإسكندرية.ب سنة.
3. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير.ط1.دار صفاء للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.2011.
4. إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين و الاندماج.ط1.دار صفاء للنشر و التوزيع.عمان. الأردن.2013.
5. أنس شكشك:علم النفس الإداري.ط1.دار النهج للدراسات و النشر و التوزيع.سوريا.حلب.2009.
6. بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسيير.ط1.مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع.الكويت.1999.
7. بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل.ب ط.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.2014.
8. براء رجب تركي:نظام الحوافز الإدارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الأفراد.ط1.دار الراية للنشر و التوزيع. عمان.2015.
9. بشير محمد:الثقافة و التسيير في الجزائر.ط2.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.2017.
10. جون و.جاردنر ترجمة محمد محمود رضوان:التميز الموهبة و القيادة.ط عربية.الدار الدولية للنشر و التوزيع.القاهرة. مصر.1989.
11. جورج فريدمان و بيار نافيل:رسالة في سوسيولوجيا العمل.ط1.منشورات عويدات بيروت-باريس.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.1985.
12. جيمس ماكريث و بوب بايتس: الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية استخدامها.ب ط.مكتبة جرير.بدون بلد.2013.
13. هاشم حمدي رضا: إدارة التحول و القيادة الفعالة.ط1.دار الراية للنشر و التوزيع.عمان.2010.
14. زاهر عبد الرحيم عاطف:هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة.ط1.دار الراية للنشر و التوزيع.الأردن.2009.
15. زكريا مطلك الدوري و أحمد علي صالح:إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة.بدون ط.دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.الأردن.عمان.2009.

16. حسين محمود حريم:تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل.ط3.دار الحامد للنشر و التوزيع.عمان. الأردن.2006.

17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان:علم الاجتماع التنظيم.ب ط.مؤسسة شباب الجامعة.الإسكندرية.2004.

18. لوكيا الهاشمي:نظريات المنظمة.ب ط.دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع.عين مليلة.الجزائر.ب سنة.

19. ماجدة العطية:سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة.ط1.دار الشروق للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.2003.

20. مالك بن نبي:المسلم في عالم الاقتصاد.ط3.دار الفكر المعاصر.دمشق.سوريا.2000.

21. مدحت أبو النصر:تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد و المنظمة.ط1.مجموعة النيل العربية.القاهرة.2004.

22. مدحت أبو النصر:قادة المستقبل.ط3.المجموعة العربية للتدريب و النشر.القاهرة.مصر.2013.

23. موريس أنجرس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية.ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون.ب ط. دار القصبة للنشر.الجزائر.2004.

24. محمد السويدي:مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري-تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر-.ب ط.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.1990.

25. محمد قاسم القريوتي:نظرية المنظمة و التنظيم.ط3. دار وائل للنشر و التوزيع.الأردن.عمان.2008.

26. محمد قاسم القريوتي:السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال.ط5.دار وائل للنشر و التوزيع.الأردن.عمان.2009.

27. محمد الصيرفي:السلوك الإداري"العلاقات الإنسانية".ط1.دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.الإسكندرية.مصر.2007.

28. محمد الصيرفي:تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد.ب ط.مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع. الإسكندرية.2009.

29. محمود أحمد فياض و آخرون:مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة).ط1.دار صفاء للنشر و التوزيع.عمان.2010.

30. معن محمود عياصرة:القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري.ط1.دار الحامد للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.2007.

31. سالم تيسير الشرايدة:الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية.ط1.دار صفاء للنشر و التوزيع.الأردن. عمان.2008.

32. سامح عبد المطلب عامر:إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة.ط1.مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة.2010.

33. سهيلة عباس:القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز:ط1.دار وائل للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.2004.

34. سفير ناجي:محاولات في التحليل الاجتماعي-التنمية و الثقافة-.ج1.ب ط.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.ب سنة

35. سعيد سبعون:الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع.ط2.دار القصبة للنشر. الجزائر.2012.

36. عبد الرحمان العيسوي:الكفاءة الإدارية.ب ط.الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع.الإسكندرية.1997.

37. عبد الغفور يونس:نظريات التنظيم و الإدارة.بدون ط.المكتب العربي الحديث.الإسكندرية.مصر.1997.

38. علي السلمى:الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق.بدون ط.دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.القاهرة.1999.
39. علي دحماني:التنمية المستدامة مستقبل الأمة.بد ط.دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع.تيزي وزو.الجزائر.2017.
40. علي معمر عبد المؤمن:مناهج البحث في العلوم الاجتماعية-الأساسيات و التقنيات و الأساليب-.ط1.دار الكتب الوطنية بنغازي.ليبيا.2008.
41. عماد علي المهيرات:أثر التمكين على فاعلية المنظمة.ط1.دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.عمان.2010.
42. عمر السعيد وآخرون:مبادئ الإدارة الحديثة.ط1.مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع.عمان.2003.
43. رشيد زرواتي:تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية.ط3.ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.2008.
44. ثائر سعدون محمد:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العراق.ط1.مركز البحث و تطوير الموارد البشرية(رماح). عمان.2016.
45. غني دحام و آخرون:إدارة السلوك التنظيمي.ط1.دار غيداء للنشر و التوزيع.الأردن.2015.

ثالثا:الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أريج ميمون الكبيسي:درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان و علاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين.ماجستير الإدارة و القيادة التربوية.جامعة الشرق الأوسط.2013.
2. بلوم اسمهان:نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية –دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة- بالمؤسسة العمومية للطباعة و مؤسسة الشهاب للطباعة باتنة.دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.جامعة باتنة.2012.
3. جغلولي يوسف: القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية -دراسة ميدانية بتيندال-المسيلة.ماجستير علم الاجتماع تنظيم و عمل.جامعة البليدة.2007.
4. زهرة حمانة:المناخ التنظيمي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية بمديرية المصالح الفلاحية أم البواقي.ماجستير علوم تسيير.جامعة أم البواقي.2016.
5. حبة وديعة:العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية-بسكرة.دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية.جامعة بسكرة.2018.
6. حمزة معمري:إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل و التنظيم.جامعة ورقلة.2014.
7. عاشور لغور:التمكين النفسي و تأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة.ماجستير سلوك تنظيمي.جامعة سطيف(2).2014.
8. شلابي وليد:دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.ماجستير علم النفس العمل و التنظيم.جامعة بسكرة.2016.

رابعا:المجلات

1. أنيس أحمد عبد الله و آخرون:العدالة الإجرائية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية.مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية.المجلد4.العدد12/2008.
2. بندر كريم أبو تايه:أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية.المجلد20.العدد02/2012.
3. هشام محمد سلامة و نضال محمد عبد الجليل:ثقافة التمكين الوظيفي و علاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات.العدد الرابع.2017.
4. محمد أحمد الخليفة علي:العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بجامعة المجمعة-.مجلة العلوم الاقتصادية.المملكة العربية السعودية.العدد17(1).2016.
5. محمد قريشي و لطيفة سبتي:دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد لخضر بسكرة.مجلة الاقتصاد و التنمية.جامعة المدية.العدد04 .2015.
6. سهام شيخاوي:دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة.مجلة معارف للعلوم الاقتصادية.عدد20/2016.

خامسا:المحاضرات

1. نجاح عائشة:محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات ماستر(2).تخصص اقتصاديات العمل.جامعة تيارت.2018.

سادسا:المواقع الالكترونية

1. أحمد الكردي:نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. 2010/01/26.الساعة22:13.
2. طالب بن محفوظ:القيادة المتناغمة.موقع عكاظ.2011/03/20.الساعة21:45.
3. موقع الخليج: www .alkhaleej.ae.إدارة و أعمال.2014/03/22.

قائمة المراجع

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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

ملحق رقم(01) استمارة مقابلة قبل التحكيم و التجريب

استمارة مقابلة حول موضوع

المنظمة الممكنة و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

اعداد الطالبة:
تومي حسينة

تحت اشراف:
د. بلوم اسمهان

السنة الجامعية: 2018 / 2019.

ملاحظة :معلومات هذه الاستمارة سرية للغاية و لغرض علمي بحت.

أولا: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

1. الجنس :ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: .....
3. الحالة الاجتماعية :أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐
4. المستوي التعليمي :ابتدائي☐ متوسط☐ ثانوي ☐جامعي☐ أخرى تذكر .....
5. الوضع المهني :عامل تحكم ☐ عامل تنفيذ ☐
6. الأقدمية:.....
7. طبيعة عقد العمل: دائم ☐ مؤقت ☐

ثانيا: بيانات متعلقة بالمنظمة الممكنة:

I. بيانات متعلقة بالإثراء الوظيفي:

8. هل وظيفتك تتناسب مع مستواك التعليمي؟ نعم ☐ لا ☐
9. هل تتوافق مهامك مع رغباتك؟ نعم ☐ لا ☐
10. هل يمنحك رئيسك حرية انجاز المهام الموكلة لك؟ نعم ☐ لا ☐
11. هل يقوم رئيسك بتشجيعك على إبداء و طرح أفكار لانجاز المهام؟ نعم ☐ لا ☐
12. هل يمنحك رئيسك مهام متنوعة في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
13. هل يتم التجديد في المهام التي توكل إليك؟ نعم ☐ لا ☐
14. هل توفر إدارتكم ظروف عمل مناسبة لتطلعاتك؟ نعم ☐ لا ☐
15. كيف يتم الاتصال بينك و بين مديرك؟ اتصال مباشر ☐ اتصال غير مباشر ☐
16. إذا كان الجواب الثاني، حدد نوعه: عبر الهاتف ☐ كتابيا ☐ أخرى تذكر.....

II. بيانات متعلقة بالقيادة الممكنة:

17. ما هي العلاقة التي تربطك برئيسك؟ رئيس بمرؤوسه ☐ ودية ☐ زمالة عمل ☐
18. كيف يتم انجاز المهام بمؤسستكم؟ فردي ☐ جماعي ☐
19. هل يبدي رئيسك تعاطفا مع ظروفك الخاصة؟ نعم ☐ لا ☐
20. هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي؟ نعم ☐ لا ☐
21. إذا كان الجواب بنعم، فما هو انطباعك اتجاه ذلك؟ مستغل للفرصة ☐ مقاوم لها ☐

22.و كيف يتم ذلك: ماديا □ معنويا □ معا □

23.هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات؟ نعم □ لا □

24.في حالة الإجابة بنعم، فهل يتم الأخذ بأفكارك و آرائك؟ نعم □ لا □

25.و هل تتحمل مسؤولية القرارات التي تتخذها؟ نعم □ لا □

26.هل توجد فروق فردية بين العمال؟ نعم □ لا □

27.في حالة وجودها حددها: نشط □ مبادر □ كسول □ أخرى تذكر.....

28.ما هو رأيك في أسلوب القيادة المتبع بمؤسستكم؟.....

III. بيانات متعلقة ببناء الكفاءة الفكرية:

29.هل يبدئ رئيسك عناية لتخليق الأفكار الجديدة؟ نعم □ لا □

30.كيف تتعامل مع التغيرات بمؤسستكم؟ قبول □ مقاومة □ رفض □

31.هل هناك تبادل الأفكار المتجددة بين أفراد مؤسستكم؟ نعم □ لا □

32.هل تمارس إدارتكم سياسة التدريب المستمر؟ نعم □ لا □

33.إذا كان الجواب بنعم، فما هي انطباعاتك اتجاهها؟حماس □ رفض □ تردد □

34.ثم حدد الفئة المستفيدة منها: عمال دائمين □ عمال مؤقتين □

عمال تحكم □ عمال تنفيذ □ إطارات □

35.ما هي اقتراحاتك حتى يمكن اعتبار مؤسستكم منظمة ممكنة؟.....

ثالثا: بيانات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

I. بيانات متعلقة بسلوك الكياسة:

36.هل تساهم في منع وقوع مشكلات مهنية بمؤسستكم؟ نعم □ لا □

37.هل يوجد عمال يتجنبون إثارة المشاكل بمكان العمل؟ نعم □ لا □

38.إذا كان الجواب بنعم، حدد فئتهم: عمال دائمين □ عمال مؤقتين □

عمال تحكم □ عمال تنفيذ □ إطارات □

39.و أي مستوى تعليمي لديهم؟ ابتدائي□ متوسط□ ثانوي □جامعي□ أخرى تذكر .....

40.هل تتعاون مع زملائك على انجاز و إنهاء المهام الموكلة لهم؟ نعم □ لا □

41.إذا كان الجواب بنعم، فهل يمكنك التضحية بمصالحك الخاصة من اجل ذلك؟نعم□لا□

42.و هل تؤدي ذلك؟ مجبرا ☐ طوعيا ☐

43.هل تبدي احتراما لرغبات الزملاء الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

II. بيانات متعلقة بمنظومة الإيثار:

44.هل تقدم المساعدة لزملاء العمل في حل المشكلات؟ نعم ☐لا ☐ قدر المستطاع ☐

45.هل يمكنك مشاركة أساليب العمل الجديدة مع الآخرين؟ نعم ☐لا ☐ قدر المستطاع ☐

46.هل تقوم بتسهيل تلبية حاجات العملاء و الزبائن؟ نعم ☐لا ☐ قدر المستطاع ☐

47.هل تقدم المساعدة و السند لرئيسك؟ نعم ☐لا ☐ قدر المستطاع ☐

48.هل تساعد العاملين الجدد في التعرف على أساليب و طرق انجاز مهامهم؟

نعم ☐لا ☐ قدر المستطاع ☐

49.علل إجابتك؟.....

III. بيانات متعلقة بوعي الضمير:

50.هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟ نعم ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ لا

51.هل تنجز مهامك بأقصى جهد لديك؟ نعم ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ لا

52.هل سبق و أن أديت عملا إضافيا خارج وقت الدوام؟ نعم ☐ لا ☐

53.إذا كان الجواب بنعم، حدد ما إذا كان ذلك؟ مجبرا ☐ طوعيا ☐

54.و هل تمت مكافأتك عليه؟ نعم ☐ لا ☐

55.إذا كان الجواب بنعم، حدد نوع المكافأة؟ ماديا ☐ معنويا ☐ معا ☐

56.هل أنت منضبطا بأوقات الدخول و الخروج للعمل؟ نعم ☐ لا ☐

57.إذا كان الجواب بنعم، فهل ذلك؟ تطبيقا للقانون ☐ التزاما شخصيا ☐
أخرى تذكر.....

58.إذا كان الجواب بلا، أذكر أسباب ذلك؟.....

59.في رأيك، هل يحترم الموظفين اللوائح التنظيمية بمؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

60.كيف ترى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسستكم؟.....

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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

ملحق رقم(03) استمارة مقابلة بعد التحكيم و التجريب

استمارة مقابلة حول موضوع

المنظمة الممكنة و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل
دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر LMD تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:
تومي حسينة

تحت إشراف:
د. بلوم اسمهان

السنة الجامعية: 2018 / 2019.

ملاحظة :معلومات هذه الاستمارة سرية للغاية و لغرض علمي بحت.

<u>أولا</u>: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

1. الجنس :ذكر □ أنثى □
2. السن: أقل من30سنة□ بين30 و40 سنة □ بين 40 و50 سنة □ أكبر من 50 سنة □
3. الحالة الاجتماعية :أعزب(ة) □ متزوج(ة) □ مطلق(ة) □ أرمل(ة) □
4. المستوى التعليمي :ابتدائي□ متوسط □ ثانوي □ دراسات عليا □
5. الوضع المهني :عون إداري □ عون تنفيذ □
6. طبيعة عقد العمل: دائم □ مؤقت □
7. الأقدمية: أقل من 10 سنوات □ من 10 إلى 20 سنة □ أكثر من 20 سنة □

<u>ثانيا</u>: بيانات متعلقة بالمنظمة الممكنة:

I. بيانات متعلقة بالإثراء الوظيفي:

8. هل تتناسب وظيفتك مع مستواك التعليمي؟ نعم □ لا □
9. هل تتوافق مهامك مع رغباتك؟ نعم □ لا □
10. هل يمنحك رئيسك الحرية في انجاز المهام؟ نعم □ لا □
11. هل يقوم رئيسك بتشجيعك على طرح أفكار لانجاز المهام؟ نعم □ لا □
12. هل يكلفك رئيسك بمهام متنوعة في العمل؟ نعم □ لا □
13. هل يتم التجديد في المهام التي توكل إليك؟ نعم □ لا □
14. هل توفر إدارتكم ظروف عمل تتماشى مع ما تحب أن يكون؟ نعم □ لا □

II. بيانات متعلقة بالقيادة الممكنة:

15. ما هي العلاقة التي تربطك برئيسك المباشر؟ رئيس بمرؤوسه □
    زمالة عمل □
    وديـــــــة □
16. هل يبدي رئيسك تفهما لظروفك الخاصة؟ نعم □ لا □
17. هل يقوم رئيسك بتحفيزك على التفوق في العمل؟ نعم □ لا □
18. إذا كان الجواب بنعم، فهل؟ تستغل الفرصة لإظهار قدراتك الفكرية □
    تقـاومها □
    تـرفضها □
19. هل يتم إشراكك في اتخاذ قرارات حول طريقة انجاز المهام؟ نعم □ لا □
20. في حالة الإجابة بنعم، فهل يتم الأخذ باقتراحاتك؟ نعم □ لا □
21. في هذه الحالة، هل تتحمل مسؤولية القرارات التي تتخذها؟ نعم □ لا □

22. ما نوع أسلوب القيادة الإدارية بمؤسستكم: ديمقراطـــي □
ديكتاتـوري □
فوضـوي □
23. ما رأيك في أسلوب القيادة الإدارية المتبع بمؤسستكم؟.....

III. **بيانات متعلقة ببناء الكفاءة الفكرية:**

24. هل يهتم رئيسك بطرح الأفكار الجديدة الخاصة بسير العمل؟ نعم □ لا □
25. كيف تتعامل مع التغيرات التي تمس أساليب انجاز المهام بمؤسستكم؟ قبـــول □
مقاومة □
رفـض □
26. هل هناك تبادل أفكار متجددة حول طرق انجاز المهام بين أفراد مؤسستكم؟ نعم □ لا □
27. هل تمارس إدارتكم سياسة التدريب المستمر؟ نعم □ لا □
28. إذا كان الجواب بنعم، فما هي انطباعاتك اتجاهها؟حماس □
رفض □
تـردد □
29. في كل حالة؛ علل الإجابة: .....
30. حدد الفئة المستفيدة منها:عمال مؤقتين □
إطـــــارات □
أعوان إداريون□
أعــوان تنفيذ □

<u>ثالثا</u>: بيانات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

I. **بيانات متعلقة بسلوك الكياسة:**

31. هل تساهم في منع وقوع مشكلات مهنية بمؤسستكم؟ نعم □ لا □
32. إذا كان الجواب بنعم، حدد نوع تلك المشكلات المهنية؟.....
33. في حالة وقوع بعض الأعطاب في أجهزة مؤسستكم، كيف تتصرف اتجاهها:
عدم الاهتمـــام بذلك □
المساهمة في تصليحها □
أخرى تذكر .....
34. في رأيك، من هي الفئة التي تتجنب خلق المشاكل المهنية بمكان العمل؟ عمـال مؤقتين □
إطـــــارات □
أعوان إداريون □
أعـــوان تنفيذ □

35. هل تتعاون مع زملائك على انجاز المهام الموكلة لهم؟ نعم □ لا □
36. إذا كان الجواب بنعم، فهل يمكنك التضحية بمصالحك الخاصة من اجل ذلك؟نعم □ لا □
37. هل تؤدي ذلك؟ مجبـرا □

طوعيا □

أخرى .....

II. **بيانات متعلقة بمنظومة الإيثار:**

38. هل تقدم المساعدة لزملاء العمل في القيام بواجباتهم الوظيفية؟ نعم □ لا □
39. هل يمكنك مشاركة أساليب العمل الجديدة مع زملاء العمل؟ نعم □ لا □
40. هل تقوم بتسهيل تلبية حاجات: العمـــــــلاء□

الزبـــــــائن□

المتعاملين الاقتصاديين □

41. هل تقدم المساندة لرئيسك في العمل؟ نعم □لا □
42. هل تساعد العاملين الجدد في التعرف على أساليب انجاز مهامهم؟ نعم □ لا □

III. **بيانات متعلقة بوعي الضمير:**

43. هل سبق و أن أديت عملا إضافيا خارج وقت الدوام؟ نعم □ لا □
44. إذا كان الجواب بنعم، حدد ما إذا كان ذلك؟

مجبـرا □

طوعيا □

أخرى .....

45. هل كنت تنتظر المكافأة عليه؟ نعم □ لا □
46. في رأيك، هل يحترم الموظفين النظام الداخلي لمؤسستكم؟ نعم □ لا □
47. كيف ترى سلوك الدور الإضافي لدى عمال مؤسستكم؟.....

ملحق رقم(04):

دليل المقابلة الحرة رقم (01): خاص بالمدير الولائي

1. السن:
2. المستوى التعليمي:
3. ما هي أهم الأسس التي ترتكز عليها آليات تمكين العاملين بمؤسستكم؟
4. ما هو واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟
5. ما هو واقع تفويض السلطة بمؤسستكم؟
6. كيف تنمي روح المبادرة لدى العاملين بمؤسستكم؟
7. كيف تحفز العاملين المتحكمين في مهام وظائفهم بمؤسستكم؟
8. ما هو واقع سياسة التدريب المستمر بمؤسستكم؟
9. ما هي المحكات الكفيلة بتنمية سلوك الكياسة لدى عمال مؤسستكم؟
10. ما هي المحكات اللازمة لتفعيل منظومة الإيثار لدى عمال مؤسستكم؟
11. كيف يمكن تعزيز وعي الضمير لدى عمال مؤسستكم؟
12. كيف يمكن بعث ثقافة السلوك الحضاري بمؤسستكم؟
13. ما هو واقع سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسستكم؟

ملحق رقم(05):

دليل المقابلة الحرة رقم (02): خاص برئيس دائرة الدراسات التقنية

1. السن:
2. المستوى التعليمي:
3. ما هو واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمؤسستكم؟
4. ما هي الأساليب التي تتبعها لاستثارة التفكير الإبداعي لدى مرؤوسيك؟
5. ما هي المحكات اللازمة لتفعيل منظومة الإيثار لدى مرؤوسيك؟
6. كيف يمكن تعزيز وعي الضمير لدى مرؤوسيك؟
7. كيف يمكن بناء ثقافة السلوك الحضري لدى مرؤوسيك؟
8. ما هو واقع سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسستكم؟

ملحق رقم(02): أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الدراسة

الرقم	أسماء الأساتذة	تخصص كل أستاذ	اسم الجامعة
01	شباح مريم	علم الاجتماع تنظيم و عمل	محمد بوضياف المسيلة
02	بن خالد جمال	علم الاجتماع تنظيم و عمل	محمد بوضياف المسيلة
03	جغلولي يوسف	علم الاجتماع تنظيم و عمل	محمد بوضياف المسيلة
04	رحاب مختار	علم الاجتماع تنظيم و عمل	محمد بوضياف المسيلة
05	بدوي سفيان	علم الاجتماع تنظيم و عمل	محمد بوضياف المسيلة

ملحق رقم(07):

دليل الملاحظة المباشرة:

I. جوانب متعلقة بمنظومة الإيثار:

1. **العملية التشاركية:** مدى(وجود قاعة للمشاركات، وجود مبدأ تفويض السلطة في النظام الداخلي، المشاركة في اتخاذ القرارات)

.....

2. **فرق العمل**:(طريقة انجاز المهام، مدى وجود الانسجام، التعاون، الانضباط)

.....

II. جوانب متعلقة بالسلوك الحضري:

3. **الالتزام العام**: مدى (الالتزام بمواقيت الدخول و الخروج، تقبل الأوامر من المسؤول، التقيد بتعليمات العمل، الاحترام، المحافظة على ممتلكات المؤسسة)

.....

4. **الاستقرار**: (الوقوف على معدلات التغيب، الوقوف على معدلات دوران العمل، مدى توفر النقل، المطعم، طبيعة الظروف الفيزيقية)

.....

III. **جوانب متعلقة بوعي الضمير**:

5. **الانضباط الذاتي**: مدى(انجاز العمل في الوقت المحدد، الدقة في الانجاز، الايجابية في العمل)

.....

6. **الالتزام المعياري:** مدى(المحافظة على أسرار المؤسسة، استثمار الوقت في العمل، وجود فروق فردية من حيث الجدية)

.....

ملحق رقم(06):

دليل المقابلة الحرة رقم (03): خاص برئيس مصلحة المستخدمين

1. السن:
2. المستوى التعليمي:
3. كيف يتم دحض الأسلوب الآلي للتحفيز بمؤسستكم؟
4. ما هي المعايير الكفيلة بتكريس ثقافة الانضباط الذاتي لدى عمال مؤسستكم؟
5. كيف يمكن تكريس ثقافة الالتزام المعياري لدى عمال مؤسستكم؟