وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....
رقم التسجيل: D.SOC/03/15

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

المحددات السوسيوتنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة

إعداد الطالب:
بسطي نور الدين

تاريخ المناقشة: 2025/06/22
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
رحاب مختار	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
بن يمينة سعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفًا ومقررًا
بن خالد جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
بداوي محمد سفيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	ممتحنا
مغراني سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة	ممتحنا
زروقي توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

سلاما وامتنانا وتقديرا لمن يفعلون المعروف دون انتظار شكر

يا من لهم فضل علينا سابق ** شكرا لكم حق علينا أوجب

الحمد والشكر لله وحده، أحمد ربي حمد الشاكرين على توفيقه لي، واقتداء بقوله عليه أفضل الصلاة والسلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

والشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور: بن يمينة سعيد على كل ما قدمه لي من إرشادات ونصائح طوال مدة إنجاز هذا العمل وبالخصوص رحابة صدره ودبلوماسيته العلمية التي أتاح لنا من خلالها الحرية في بناء تصور هذا البحث.

كما أتقدم بشكري إلى كل الأساتذة الذين مدوا يد العون لنا في إنجاز هذا العمل

وإلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد

بسطي نور الدين

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة 01

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها 08

ثانيا: فرضيات الدراسة 13

ثالثا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع 14

رابعا: أهداف الدراسة 17

خامسا: تحديد المفاهيم 17

سادسا: الدراسات السابقة 19

سابعا: المقاربة النظرية الشاملة للدراسة 39

الفصل الثاني: أبعاد المحددات السوسيوتنظيمية

تمهيد 45

أولا: التمكين الوظيفي 46

ثانيا: قيم وأخلاقيات العمل 58

ثالثا: العدالة التفاعلية 73

رابعا: المقاربات النظرية للمحددات السوسيوتنظيمية 78

خلاصة 87

الفصل الثالث: الإطارات في المؤسسة – الأدوار والطموحات

تمهيد 89

أولا: مفهوم الإطار 90

ثانيا: الخصائص السوسيومهنية للإطارات 95

ثالثا: أهمية الإطارات في التنظيم 97

رابعا: الأهداف الأساسية من الإطارات 98

خامسا: أدوار الإطارات	99
خلاصة	131
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	133
أولا: مجالات الدراسة	134
ثانيا: منهج الدراسة	141
ثالثا: أدوات جمع البيانات	142
رابعا: اختيار مجتمع البحث وخصائصه	146
خلاصة	158
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: التمكين الوظيفي وعلاقته بدور تحرير المبادرات الفردية والجماعية	
تمهيد	160
أولا: تفويض السلطة وبناء فرق العمل (التأطير)	161
ثانيا: الحرية والاستقلالية ومنح الحرية والاستقلالية في الإنجاز	171
ثالثا: التحفيز الذاتي ودور بناء المرونة	177
النتائج	184
خلاصة	185
الفصل السادس: وأخلاقيات العمل وعلاقتها بدور تضمين الالتزام المعياري	
تمهيد	187
أولا: قيم الاندماج ودور بناء العضوية	188
ثانيا: قيم التعاون ودور الحفاظ على سمعة المؤسسة	199
ثالثا: قيم الشفافية الإدارية ودور تضمين الانضباط الذاتي	208
النتائج	215
خلاصة	217
الفصل السابع: العدالة التفاعلية وعلاقتها بدور تنمية سلوك المواطنة	
تمهيد	219
أولا: الاحترام لشخصية العامل ودور تقوية السلوك الحضاري	220
ثانيا: تقدير المجهود ودور تعزيز الكرم	227

ثالثا: الحساسية الاجتماعية ودور تثمين الإيثار	235
رابعا: تمثلات الإطارات لدورهم وشروط النجاح	240
النتائج	242
خلاصة	243
الاستنتاج العام	244
الخاتمة	247
الاقتراحات والتوصيات	253
قائمة المراجع	256
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح أدوار الإطارات عند Henry Mintzberg	101
02	يوضح توزيع العدد الإجمالي للموارد البشرية حسب الفئات المهنية.	141
03	يوضح توزيع الفئات المهنية حسب الجنس في الجامعة	141
04	توزيع مفردات البحث حسب فئة الجنس.	147
05	توزيع مفردات البحث حسب متغير السن.	148
06	توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية.	150
07	توزيع مفردات البحث حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.	151
08	توزيع مفردات البحث حسب الوظيفة.	152
09	توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية.	153
10	توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير التصنيف.	155
11	يوضح العلاقة بين توفر التفويض للسلطة وبين بناء فريق العمل بحرية	161
12	يوضح العلاقة بين مستوى تفويض السلطة في المؤسسة والمساهمة في الأدوار المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.	162
13	يوضح العلاقة بين توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف وبعض الأدوار المتعلقة بمهام الإطارات	166
14	ويضح العلاقة بين امتلاك حرية اتخاذ القرار في الوظيفة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة.	169
15	علاقة الحرية في إنجاز المهام ومنح الحرية والاستقلالية لأعضاء الفريق في الإنجاز.	171
16	يوضح علاقة توفر الحرية في إنجاز المهام الوظيفية ومنح أعضاء الفريق حرية الوقت في الإنجاز	172
17	يوضح العلاقة بين وجود نظام عمل يسمح بتجديد طرقه وتفويض صلاحية اتخاذ القرار للموظفين على مستوى وظائفهم.	173
18	يوضح نوع الرقابة التي يمارسها الإطارات على أعضاء الفريق	175
19	يوضح العلاقة بين توفر الإمكانيات لأداء وظائف الإطار ومنح فريق عمله حرية الوقت في الإنجاز.	175
20	يوضح العلاقة بين خضوع الإطارات للرقابة ووضع بدائل استباقية لتجنب الوقوع في المشكلات.	177
21	يوضح العلاقة بين وجود الثقة التنظيمية والمبادرة لحل المشكلات	179

22	يوضح علاقة تحقيق بيئة العمل للرضا وتقديم أشياء مميزة في العمل (الإبداع) باستمرار	180
23	يوضح العلاقة بين تحفيز بيئة العمل على التعبير عن الأفكار بطلاقة وتدعيم ابتكارات الموظفين.	182
24	يوضح العلاقة بين طبيعة الأهداف والشعور بالانتماء في المؤسسة	188
25	ويضح العلاقة بين خلق ثقافة موحدة وغرض إنجاز المهام.	191
26	وضح العلاقة بين الشعور بالرضا والعضوية الفعالة.	193
27	يوضح العلاقة بين خلق الوظيفة للعمل الجماعي والاهتمام بمصير المؤسسة	195
28	يوضح العلاقة بين المشاركة في العمل في مستويات مختلفة والاهتمام بمصير المؤسسة	197
29	يوضح العلاقة بين إيجابية قيم التعاون والرد على الانتقادات والإشاعات.	199
30	يوضح العلاقة بين الجماعية في تقديم المساعدة والدعم الإعلامي للمؤسسة والزملاء.	201
31	يوضح العلاقة طبيعة العلاقات بين الموظفين والعمل على زيادة تصنيف المؤسسة.	204
32	يوضح العلاقة بين تفاعل الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظيم الملتقيات المفتوحة للترويج لدور الجامعة.	206
33	ويضح العلاقة بين وضوح أنظمة الترقية والحوافز وبين كون الإطارات من الأوائل الذين يطبقون القوانين.	208
34	يوضح العلاقة بين بساطة ووضوح إجراءات العمل وكشف أسرار المؤسسة للأقارب	210
35	يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة الاطلاع على المعلومات وتكليف قيام فرد آخر بعمل المعني	212
36	يوضح العلاقة بين تقديم المؤسسة مبررات قراراتها وبين التزام الإطار بتعليمات الرئيس المباشر	214
37	يوضح العلاقة بين تميز البيئة بالطابع الإنساني ومتابعة أنشطة المؤسسة	220
38	يوضح العلاقة بين تطبيق مبدأ الاحترام وحضور الاجتماعات	222
39	يوضح تقييم الإطارات لمبدأ الاحترام.	225
40	يوضح عمل الإطارات على تحسين مستواهم التعليمي المهني.	226
41	يوضح العلاقة بين تقدير المجهود وتنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين.	227
42	يوضح العلاقة بين تقدير المؤسسة لمبادرات الموظفين والقيام بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين.	229
43	يوضح العلاقة بين مراعاة المؤسسة للقرارات المؤثرة على طبيعة الموظف وتعزيز تبادل المعلومات بين الموظفين.	231
44	يوضح العلاقة بين مدى توفير المؤسسة للظروف لزيادة المجهود ومبادرة الإطارات لحل الخلافات وديا.	232

45	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على شعور ومراعاة مشاكل كل الموظفين وتقديم المساعدة للزملاء في العمل.	235
46	يوضح العلاقة تعامل المؤسسة باهتمام وود والتطوع لتعويض الزملاء في العمل	237
47	يوضح العلاقة بين مراعاة المؤسسة للمطالب الشخصية للموظفين والبقاء لوقت متأخر في العمل	238
48	يوضح تمثلات الإطارات إلى مدى نجاح دورهم	240
49	يوضح تمثلات الإطارات للشروط الواجب توفرها لنجاح دورهم	241

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح بناء الفرضيات للبحث	13
02	يبين مؤشرات التمكين الوظيفي في ظل تصورات البحث	54
03	مؤشرات قيم وأخلاقيات العمل.	65
04	يوضح مؤشرات العدالة التفاعلية.	75
05	يوضح مؤشرات الدور الفني للإطارات	108
06	يوضح مؤشرات الدور القيمي	121
07	يوضح مؤشرات الدور السلوكي	128
08	يوضح أبعاد ومؤشرات دور الإطارات في ظل أبعاد ومؤشرات المحددات السوسيوتنظيمية.	145
09	يوضح مفردات البحث حسب فئة الجنس.	147
10	يوضح توزيع مفردات البحث حسب متغير السن.	149
11	يوضح توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية.	150
12	يوضح توزيع مفردات البحث حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.	151
13	يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية.	153
14	يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير التصنيف.	155
15	يوضح العلاقة بين مؤشرات التمكين الوظيفي ومؤشرات تحرير المبادرة الفردية والجماعية	160
16	يوضح العلاقة بين مؤشرات قيم وأخلاقيات العمل ومؤشرات الالتزام المعياري	187
17	يوضح العلاقة بين مؤشرات العدالة التنظيمية ومؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية.	219

ملخص الدراسة:

هيكل التقصي عن عوامل النجاح المؤسسي أنماط متباينة من التفكير التنظيري واستقر على أن الإطارات القيادية أداته وخصائص البيئة التنظيمية وعناصرها المفصلية في توجيهه محدداته، انطلاقا من هذا سعت هذه الدراسة إلى محاولة البحث في مضمون نجاح دور الإطارات في المؤسسة في خضم المحددات السوسيوتنظيمية المتعلقة به وتَرَسَّمَ الموضوع بعنوان "المحددات السوسيوتنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة" وانطلق من سؤال قطيعة كان محتواه: ما المحددات السوسيوتنظيمية الكفيلة بنجاح دور الإطارات في المؤسسة؟

وتَوَلَّدَ عن السؤال الفرضية الرئيسية التالية: للمحددات السوسيوتنظيمية الفنية والقيمية والسلوكية علاقة بنجاح دور الإطارات في المؤسسة. وبلورت هذه الفرضية للتفصيل ثلاثة فرضيات جزئية وهي:

–للتمكين الوظيفي علاقة بنجاح دور الإطارات في تحرير المبادرات الفردية والجماعية.

–لقيم وأخلاقيات العمل علاقة بنجاح دور الإطارات في تضمين الالتزام المعياري.

–للعدالة التفاعلية علاقة بنجاح دور الإطارات في تنمية سلوك المواطنة.

تبنى البحث في مسعى الكشف عن هذه العلاقة في تصوره للإطارات ودورهم كفئة متميزة داخل المؤسسة تتحصن بشهادات جامعية، تشغل مكانات ذات مسؤولية تمكنها من اتخاذ القرار أو المشاركة فيه تتوسط الإدارة العليا التي ترسم السياسات والمنفذين في الهيكل التنظيمي، وتُشرف على فرق ومجموعات العمل وتمارس أدوارا رسمية وضمنية مختلفة.

وفي مرحلة التحقق اعتمدت الدراسة منهجا وصفيا، والاستمارة كأداة رئيسية وعملية مسحية لمجتمع البحث تكون من 104 مفردة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على النسب المئوية وكشفت عملية التحقيق عن جملة من النتائج أهمها:

–توجد علاقة بين المحددات السوسيوتنظيمية ونجاح دور الإطارات في المؤسسة مع قلة اتساق مستوى هذه المحددات بما توفره البيئة التنظيمية في مضامين هذه المحددات من خصائص موضوعية داعمة للتطوير مع طبيعة بنية دور الإطارات المركب بغرض تطوير البنية المؤسسية أكثر ودفعها نحو مستوى أعلى للنجاح والتميز.

– يعتقد الإطارات تبعا لتمثلاتهم أنهم إطارات ناجحون.

– يقلل محك امتلاك السلطة من دور بناء فرق العمل ولكن يسمح لهم (الإطارات) بتوجيه تلك الفرق وقيادتها وتساهم مساحة الحرية والاستقلالية في أداء الدور الفني ويمنح الإطارات مرؤوسيهم الحرية في الإنجاز.

– يدفع نمط الرقابة ومستواه الإطارات إلى الاستباقية في بناء خطط آنية لتجنب الوقوع في المشاكل ولا تحد من مبادراتهم في حل المشكلات.

– قيم الاندماج والتعاون أكثر العناصر توفرا في البيئة التنظيمية، تكملها قيم الإطارات المتشابهة، فتزيد من نجاعة دورهم في بناء العضوية والحفاظ على سمعة المؤسسة لتضمين الالتزام المعياري.

– يوجد كبح للمعلومات التفسيرية المتعلقة بمعايير القرارات الخاصة ببعض أنظمة المؤسسة الموجهة للأهداف الخاصة للإطارات ساهمت في التقليل من الانضباط الذاتي دون التراخي والتسيب.

– يمارس الإطارات دور تنمية سلوك المواطنة بتلقائية وطوعية أكثر مما توفره البيئة في محددها (العدالة التفاعلية).

– لا تعارض البيئة التنظيمية للمؤسسة –بل تدعم– السلوكيات المتعلقة بالدعم التلقائي والطوعي من الإطارات للأدوار الإضافية التكميلية كتعويض للحلقات المفقودة في المحددات التي توفرها.

مقدمة

وصف "روبرت بريثيوس" المجتمعات المعاصرة بالمجتمع التنظيمي تبعا لتزايد عددها وحجمها وتنوع نشاطاتها بشكل ملفت للانتباه، نتيجة للتغيرات الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية، ومع استمرار التطور الاجتماعي ومواكبة تلك التغيرات له من جهة، وازدياد الحاجة لتلك التنظيمات من جهة أخرى، ساير ذلك وقوع التنظيمات في العديد من المشكلات المادية والبشرية، التي أضحت تقلل أحيانا من نشاطاتها وتحدُ في أحيان أخرى منها، الأمر الذي دفع بها إلى البحث عن نماذج للتسيير الرشيدة، تهيكل وتبنى سلوكيات تنافسية تضمن لها رهان البقاء والاستمرارية. وقد شكلت في هذا الصدد المحاولات الأولى للمفكرين إرهاصات كبيرة، في سبيل بناء نماذج نظرية علمية تؤسس للعقلانية والعلم كآليات لتحقيق الفعالية التنظيمية منطلقة من مقاربات بحثية نظرية وميدانية تشخص الواقع التنظيمي بالوقوف عند أنماط التسيير العاجزة عن مواجهة المشكلات التي يعاني منها التنظيم ومنتهية بمحاولة تقديم الحلول لتجعل منه نسقا يستجيب لتحقيق متطلبات البيئة الخارجية ولقد كان لهؤلاء المنظرين عبر مختلف المراحل التاريخية العديد من الأخطاء تبررها منطلقاتهم الإيديولوجية أحيانا، والمعالجة الخاصة للظواهر التنظيمية في ظل سياقات سوسيوثقافية أدى لتعميم نتائجها على سياقات ثقافية غير مشابهة إلى العديد من النتائج السلبية، ولكن في المقابل أدرك هؤلاء المنظرين أن النجاح التنظيمي لا يمكن أن يتحقق إلا بفضل التنظيم القائم على العقلانية والعلم، ولقد نوه سابقا في هذا السياق المفكر الفرنسي "سان سيمون" إلى أن المجتمعات المعاصرة أو مجتمعات المستقبل ستستند في تسيير مؤسساتها على أسس الرشادة والعقلانية القائمتان إلى المعرفة العلمية والخبرة الفنية. وبهذه المقاربة الاستشرافية وكأن "سان سيمون" كان يستقرأ المستقبل في أن أي إسهام يهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لن يكون فعالا بمعزل عن رهان العنصر البشري المتعلم كخيار لذلك، وهو الوحيد القادر على القيام بذلك.

لقد أثبتت خيارات بعض الإسهامات النظرية المرتكزة على الجوانب المادية –مثلا– عجزها في تحقيق مسعى النجاح، ولكن العنصر البشري كان دائما هو الأداة الوحيدة لذلك.

صاحب هذا الطرح ظهور مفهوم فكرة الإطارات كفكرة فرنسية* خالصة ويعكس واقعا لفئة مهنية متميزة نقلت بفضل أدوارها المتميزة أيضا المؤسسات سيما الفرنسية بمختلف أنواعها إلى مرحلة ملحوظة

---

* – يبدو أن الإطارات كانت موجودة في كل مكان وإلى الأبد ويدعونا هذا الفصل إلى إعادة النظر في مثل هذه التطورات، ويذكرنا بأن فكرة الإطار فرنسية جدا وهي تتبع مراحل ولادتهم التي كانت حديثة جدا في نهاية المطاف". (P. Bouffartigue,2000, P 7) ويذهب الباحث إلى أن ميلاد الإطارات كان منذ الثلاثينات وهي فئة موجودة فقط في فرنسا وفي البلدان الأنجلو سكسونية.

من التقدم "منذ فترة ما بعد الحرب وحتى الثمانينات جسد صعود المسؤولين التنفيذيين (الإطارات) الحركية المزدوجة للتحديث الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، والتي بدا من المرجح أنها ستشمل المجتمع بأكمله. ولم تنجم قوتها الجذابة عن توحيدها الرمزي والمؤسسي فحسب، فقد حافظ الوضع التنفيذي على آمال راسخة على نطاق واسع في التقدم الاجتماعي". (P. Bouffartigue, 2000, P 03)

إن بروز الإطارات كفئة متعلمة ومحصنة بشهادات عليا وبتموضعها في مكانات عليا داخل الهيكل التنظيمي، على الرغم من التباين والاختلاف والتشتت الذي تتميز به تبعا لأدوارها ومكانتها، تصوراتها ومعتقداتها، تكوينها العلمي، تنشئتها الاجتماعية، انتشارها في مواقع عمل مختلفة إلا أنها أبانت عن قدراتها وكفاءاتها في إدخال نماذج التسيير السليمة الذي حققت به الاستقرار التنظيمي في مرحلة أولية ثم التطوير والتقدم في مرحلة لاحقة.

لقد كانت قيمة فئة الإطارات مستمدة من قدرتهم في الولوج إلى مواقع السلطة واتخاذ القرارات الحاسمة، قدرتهم على التحكم في عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والتنسيق، قدرتهم على الخلق والإبداع، التأثير على الآخرين من خلال التحكم في تقنيات الاتصال والتفاوض، قدرتهم على التغيير الذي يحددونه هم متى يكون وكيف. تحديد النقائص والقدرة على معالجة وحل المشكلات المستعصية وتسيير الأنشطة غير المبرمجة.

لكن لابد من التنويه والتركيز على أن التغيير الذي أحدثه الإطارات على مستوى التنظيمات لم يكن وليد الصدفة ولكن تحَدَّدَ تبعا للتغيير الذي مس بنوعية الأبنية الداخلية للتنظيمات والذي كان بمساهمتهم هم أيضا من نظم وسياسات، ظروف عمل وإمكانيات، قيم ومعتقدات، طبيعة العلاقات الوظيفية الاجتماعية والإنسانية التي تلخص كلها مفهوم البيئة التنظيمية، التي تُشكل مجال العمل الذي يمارس فيه الإطارات أدوارهم. وقد كان لإسهامات المفكرين السوسيولوجيين في هذا الصدد أيضا عديد الرؤى التي بحثت في العوامل الواجب توفرها في البيئة التنظيمية قصد تحقيق النجاح والتميز لما لهذه البيئة من انعكاسات على دوافع واتجاهات وسلوك العاملين فيها عند إدراكهم لخصائصها، خاصة وأنها تتميز بثبات واستمرارية نسبية.

ويمكن القول أن أغلب الإسهامات كانت تتجمع ضمن محددات ثلاث: فنية، قيمية وسلوكية، حيث شدد "تايلور" على أهمية العوامل المادية لنجاح العمل وركز "فيبر" على العقلانية من خلال السلطة التي تشكل أحد الوسائل التي لا يمكن فصلها عن الإطارات ومهامهم ودعم "فايول" أهمية تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

قَيْمِيًا ركز "بارسونز" على القيم وجعلها متغيرا مفصليا في منح التنظيم طابعا شرعيا، ويدعمه في هذا "فايول" رغم تركيزه على الجوانب الفنية إلا أنه جعل مبادئه الأربعة عشرة قيما تنظيمية تهتم بالجوانب المعنوية من خلال اتجاهات ورغبات العمال، روح الفريق والعمل الجماعي، وأخيرا اكتشف "مايو" أهمية تأثير العلاقات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للبيئة التنظيمية على السلوك التنظيمي.

تُرْسَمُ هذه المقاربة الأخيرة المتعلقة بمختلف المحددات المحكية لتحقيق الفعالية والنجاح التنظيميين عمق وجوهر تصورات هذا البحث المبني على هذا النحو، وإن ارتكزت في الغالب أغلب الدراسات على اختيار محددا واحدا في الدراسة فإن هذا البحث يتبناها جميعا، وعليه ينتقي البحث ثلاثة أبعاد كاشتقاقات استنتاجية من مجمل الإسهامات النظرية ويتفرع من هذه الأبعاد الثلاثة، ثلاثة أدوار للإطارات يعتقد الباحث أنها أكثر الأبعاد وأكثر الأدوار ارتباطا بفلسفة التراث التنظيمي في سوسيولوجيا التنظيم والإدارة التي عالجت مشكلة الفعالية والنجاح التنظيميين، وفي هذا الصدد أخذ التمكين الوظيفي حيزا مهما في السياق الإمبريقي والواقع التنظيمي كمتغير أو بعد فني لتحقيق الفعالية بالنسبة للإطارات، فهو يرسم لبيئة تنظيمية توسع لصلاحيات ومسؤوليات كاملة، تمنح الحرية، تفوض السلطة اللازمة التي كانت دائما لصيقة بدور الإطارات كما أشار إلى ذلك "سان سيليو" لاتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إحداث التغييرات وحل المشكلات خاصة العويصة، ويفتح المجال لفرص المبادرة والمبادأة والتفكير الإبداعي والابتكاري، وبناءا على ما يتضمنه التمكين الوظيفي بهذا الشكل من محفزات فإن دور الإطارات في تحقيق النجاح الفني يتمثل في دور تحرير المبادرات الفردية والجماعية وهذا الدور ما هو إلا امتداد منطقي لخصائص التمكين الوظيفي. ويتم دور تحرير المبادرات الفردية والجماعية أولا من خلال مبادرات الإطارات الخاصة، ثم من خلال رفع القيود على مرؤوسيهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم وإظهار قدراتهم بحرية، وتساهم عناصر بناء فرق العمل (التأطير) والحرية والاستقلالية في الإنجاز والمرونة كآليات يعتمد عليها الإطارات في تحقيق هذا الدور.

أما البعد أو المتغير القيمي فيتمثل في قيم وأخلاقيات العمل فمن خلال قيم التعاون والاندماج المرتكز على ضرورة خلق ظروف ملائمة تعمل على دمج العامل بالتنظيم حتى يشعر بملكية العمل، وقيم الشفافية والوضوح التي تعكس الثقة، فيمكن للإطار أداء دور تضمين الالتزام الأخلاقي بتعزيز العضوية التنظيمية والحفاظ على سمعة المؤسسة وتضمين الانضباط الذاتي.

أما البعد الأخير فيتمثل في متغير العدالة التفاعلية والتي تُكرسُ لأهمية الإنسان كإنسان، فالبيئة التنظيمية التي ترتكز في نشاطاتها على مبدأ قوامه أن الناس متساوون فهي تعزز لمبدأ طبيعي أساسه

حرية الأفراد، فكلما شعر الإطارات باحترامهم لشخصيتهم وتقديرهم لمجهوداتهم ومراعاة ظروفهم زادت الرغبة لديهم في زيادة المجهود من خلال العمل على تنمية سلوك المواطنة أو السلوك الإضافي المستند على بذل مجهودات أكبر من المجهودات الاعتيادية إضافة إلى تحسيس المرؤوسين بها.

إن منطلقات هذا البحث من خلال هذه الأبعاد جاء للوقوف على واقع دور الإطارات في المؤسسة الجزائرية في ظل المحكات التي فرضتها وتفرضها البيئة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، فإلى وقت قريب أكدت العديد من الدراسات معاناة الإطارات الجزائرية من عديد المشاكل داخل المؤسسة، سواء تلك المتعلقة بمستوى الصلاحيات المتاحة لهم لأداء أدوارهم والتي تبدو محدودة حيث يعانون التهميش، الاستبعاد، محدودية اتخاذ القرار، قلة تقدير المجهود، الضغوط المركزية وغيرها، وهذا ما أكدته دراسات "عنصر العياشي"، "أحمد زردومي"، "حسان مراني" وقبل ذلك بحقبة زمنية دراسات "علي الكنز"، "جمال غريد" و"سعيد شيخي"، أو تلك المشاكل المتعلقة بقدرة تهيئة البيئة التنظيمية للظروف والعوامل التي تساعد على العمل وفي هذا الصدد أكدت مثلا دراسة الجماعة الكندية أن "أغلبية المسيرين الجزائريين يعتبرون أن الثقافة الجزائرية بمثابة معيق بدلا من اعتبارها ورقة رابحة في التنمية". (محمد بشير، 2018، ص 96) ومع هذا فالمؤسسة الجزائرية والجامعة بالذات تعرف في السنوات الأخيرة حركية ملحوظة يدعمها الخيار السياسي والخطاب الرسمي الداعي لضرورة الرفع من القيود التقليدية في التسيير القائمة على المركزية المبالغ فيها والانتقال نحو المزيد من الاستقلالية والحرية خاصة وأن الجامعة كمؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات فهي فضاء فسيح يضم الكثير من الكفاءات كما ونوعا، وعالم منتج للثقافة والعلم، وخزان للطاقات والقدرات، ومجال خصب للإبداع والابتكار وإعداد المهارات المتخصصة لخدمة المجتمع. ويمكن القول أن المؤشرات الأولى لهذا التوجه بدأت تظهر وتتجسد على أرض الواقع من خلال العديد من العناصر كالدعم المادي للبحث العلمي، التعاون والشراكات مع المنظمات العلمية العالمية والجامعية والمؤسسات الوطنية، إنشاء حاضنات الأعمال، ومراكز دعم الإبداع والابتكار، تضمين ميثاق وأخلاقيات العمل كمرجعية وآلية للممارسة المهنية وغيرها. ومع ذلك فإن المؤسسات الجامعية الجزائرية ما زالت لم تحقق تلك الطفرة المنتظرة منها في ظل هذه الإصلاحات في مقابل وجود حركية ملحوظة على مستوى الترتيب الدولي والعالمي أو التصنيفات العالمية المختلفة للجامعات سواء كمؤسسات أو كأفراد باحثين وفي ظل كل هذه المعطيات جاء هذا البحث للوقوف على بعض الجوانب المتعلقة بظروف العمل والتسيير ودور الإطارات في المؤسسة الجامعية في صياغته الموسومة "المحددات السوسيوتنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة".

ومن أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى سبعة فصول جاءت كما يلي:

الفصل الأول: وتضمن الإطار العام لموضوع الدراسة واحتوى على الإشكالية والفرضيات، أهمية الموضوع وأسباب اختياره، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، المقاربة النظرية الشاملة للبحث، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: فتضمن أبعاد المحدد السوسيونظيمية

التمكين الوظيفي، وتم تناوله من خلال تعريفه، أهميته، مستلزماته، أساليب التمكين، أهداف التمكين، مؤشرات التمكين في ظل تصورات البحث.

قيم وأخلاقيات العمل وتم تناولها من خلال تعريف القيم، وظائف القيم، قيم العمل، أهمية قيم العمل، مؤشرات قيم وأخلاقيات العمل في ظل تصورات البحث.

العدالة التفاعلية تم تناولها من خلال تعريف العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، آثار العدالة التنظيمية، العدالة التفاعلية، مؤشرات العدالة التفاعلية في ظل تصورات البحث.

المقاربات النظرية للمحددات السوسيوتنظيمية واحتوت على منطلقات الإدارة بالأهداف والتمكين الوظيفي، منطلقات النموذج الياباني، نظرية Z وأخلاقيات العمل، منطلقات إلتون مايو والعدالة التفاعلية.

أما **الفصل الثالث** فخصص للإطارات في المؤسسة، الأدوار والطموحات وتم التطرق فيه إلى مفهوم الإطارات، الخصائص السوسيومهنية للإطارات، أهمية الإطارات في التنظيم، الأهداف الأساسية من الإطارات، أدوار الإطارات –نظرة شاملة– أدوار الإطارات من خلال تصورات البحث.

الدور الفني: تحرير المبادرات الفردية والجماعية مع التذكير بتعريف المبادرة أهميتها وأهدافها ثم تحديد هذا الدور من خلال مؤشراته، دور بناء فرق العمل (التأطير)، دور منح الحرية والاستقلالية في الإنجاز ودور بناء المرونة.

الدور القيمي: دور الإطارات في تضمين الالتزام المعياري بداية بتعريف الالتزام الوظيفي مع التركيز على التعاريف القريبة من الالتزام المعياري، أبعاد الالتزام الوظيفي، أهمية الالتزام المعياري، دور تعزيز العضوية، دور الحفاظ على سمعة المؤسسة، دور تضمين الانضباط الذاتي.

الدور السلوكي: دور الإطارات في تنمية سلوك المواطنة، تعريف سلوك المواطنة، أسباب ظهور سلوك المواطنة، فوائد سلوك المواطنة، دور تقوية السلوك الحضاري، دور تعزيز الكرم، دور تثمين الإيثار التنظيمي.

أما **الفصل الرابع** فهو فصل المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية وتضمن تحديد مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

الفصل الخامس: التمكين الوظيفي وعلاقته بتحرير المبادرة الفردية والجماعية من خلال علاقة: تفويض السلطة وبناء فرق العمل، الحرية والاستقلالية ومنح الحرية والاستقلالية في الإنجاز، التحفيز الذاتي وبناء المرونة.

الفصل السادس: قيم وأخلاقيات العمل وعلاقتها بدور تضمين الالتزام المعياري وتضمن: قيم الاندماج ودور بناء العضوية، قيم التعاون ودور الحفاظ على سمعة المؤسسة، قيم الشفافية الإدارية وتضمين الانضباط الذاتي.

الفصل السابع: العدالة التفاعلية وتنمية سلوك المواطنة واحتوى على الاحترام لشخصية العامل والسلوك الحضاري، تقدير المجهود والكرم، الحساسية الاجتماعية والإيثار التنظيمي.

الاستنتاج العام، الخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

رابعا: أهداف الدراسة

خامسا: تحديد المفاهيم

سادسا: الدراسات السابقة

سابعا: المقاربة النظرية الشاملة للدراسة

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الأول ـــــــ

الفصل الثاني:

أبعاد المحددات السوسيوتنظيمية

تمهيد

أولا: التمكين الوظيفي

ثانيا: قيم وأخلاقيات العمل

ثالثا: العدالة التفاعلية

رابعا: المقاربات النظرية للمحددات السوسيوتنظيمية

خلاصة

تمهيد

تشكل التغيرات والتحولات الاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالتنظيم ودوره دافعا حاسما له نحو الاستمرارية والمنافسة كأداة للتطور في الفكر التنظيمي النظري والممارسة التطبيقية للتنظيم، التي تعكس بصورة مباشرة احتكام العاملين وبصفة مباشرة لكل تلك التغيرات.

إن رهان الاستمرارية للتنظيم مرتبط بجملة من المحددات التي يتبناه تصور هذا البحث انطلاقا من مختلف التصورات والمداخل التي عالجت مفهوم التنظيم نفسه*.

فعلى المستوى الأول يُشَكِل التمكين الوظيفي من خلال تفويض السلطة والحرية والاستقلالية والتحفيز الذاتي محددا فنيا، وفي المستوى الثاني تشكل قيم وأخلاقيات العمل من قيم الاندماج وقيم التعاون والشفافية الإدارية محددا قيميا، وفي المستوى الأخير تشكل العدالة التفاعلية أو أنسنة بيئة العمل من خلال احترام شخصية العامل وتقدير المجهود والحساسية الاجتماعية وبمعنى الشعور بالآخرين محددا سلوكيا.

وسيتم في هذا الفصل تناول هذه العناصر بنوع من التفصيل من حيث ماهيتها وأهميتها للعاملين، ذلك أن التنظيم في مسعاه لتحقيق أهدافه وبقائه عليه أن يضع حيز المكان والزمان المتطلبات والشروط وتوفير البيئة والمناخ اللازمين لأفراده قصد تحقيق ذلك.

* – لقي مفهوم التنظيم إسهابات فكرية كبيرة ومتعددة المداخل كالمدخل الإداري والمدخل السلوكي والمدخل الإنساني وغيرها.

أولا: التمكين الوظيفي

أصبحت التنظيمات تتميز بدرجة عالية من التعقيد نتيجة لزيادة عدد أفرادها وتعدد دورها وتعقدها في نفس الوقت وكان هذا استجابة للضغوطات التي تمارسها عليها البيئة الخارجية في ظل التغيرات السوسيواقتصادية الهائلة الأمر الذي يحتم عليها إيجاد سبل التكيف مع مختلف الأوضاع، وإلا سترهن بقاءها واستمراريتها في ظل نمطية أساليب التسيير الكلاسيكية ومن ثم ضرورة إيجاد سياسات عقلانية رشيدة تضمن استمراريتها عن طريق فعاليتها.

ويعتبر موضوع ومدخل التمكين الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي برزت كطرح فكري يقوم ويتأسس على أساس أهمية العنصر البشري في تحسين استمرارية التنظيمات.

1-تعريف التمكين الوظيفي:

عرف المفهوم ككثير من المفاهيم تناولا غير مسبوق من حيث التعريف والتحليل والعناصر التي يقوم عليها.

تعرف عملية التمكين بأنها تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة، منها يمكنهم توجيه أرقام وتحقيق الأرباح (العربسي، 2003، ص77)

يعطي ويركز هذا التعريف على جانب الحرية في الأداء وطريقة العمل وقبل ذلك التفويض للصلاحيات والمسؤوليات على قدر مطلق وهي مسألة جديرة بالاهتمام من جهة ولكن هنا يجب الحذر من هامش الحرية للعامل الذي قد يشكل هامشا للمناورة في أوقات محددة. وعليه يأتي تعريف الكبيسي الذي يرى أن "التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم وتوسع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعرض لأداهم (الكبيسي، 2004، ص 36)

على عكس التعريف الأول يركز هذا التعريف ضمنيا على حد معين من الحرية في الصلاحيات أولا وثانيا على قضية مهمة تتعلق بتسخير المعلومات الضرورية والتي تعكس نوعا من الشفافية الإدارية، وقبل كل هذا الاهتمام بالمورد البشري الذي يجب أن يتوفر داخل البيئة التنظيمية بحيث تضمن كل هذه العناصر تحرير روح المبادرة التي تعكس الاستباقية في العمل.

ويتوافق هذا التعريف مع تعريف "أفندي" الذي يرى بأن التمكين منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (أفندي، 2003، ص 11).

كما يعرف التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية ويحدث التمكين عندما يشارك قائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق. (بوحرود، 2015، ص 161)

ويعرفه العديلي هو عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية الوظيفة للنمو والتطور والإبداع (المهيرات، 2010، ص 22)

من خلال هذه التعاريف لابد من تقديم توضيحات مفاهيمية لإبراز الجوانب التي تضمنتها في البداية هي دعوة للتخلص الكلي من ممارسات وآليات وأساليب التسيير التقليدية القائمة على احتكار الفهم للعمل وتكريس أحادية اتخاذ القرار بمبررات الكفاءة الأحادية الجانب والانتقال إلى توزيع القوة والمسؤولية واتخاذ القرارات على جميع الأفراد الفاعلين داخل التنظيم. إن الأفراد لا يعملون بالمستوى المطلوب من الإنجاز والأداء إلا إذا شعروا بأهميتهم وبقيمتهم من خلال إحساسهم بتوفر مناخ تنظيمي يتيح لهم فرصة إخراج مهارتهم وقدراتهم الفكرية ومن خلال إحساسهم بأنهم يساهمون في الإنتاج أو في الخدمة إنها وسيلة للتخلص من السلوكيات التنظيمية السلبية كاللامبالاة وكبح العمل وفقدان المعيارية ودوران العمل وغيرها وقتها فقط يمكن للتنظيم عن طريق خلق الرغبة من انتزاع تلك القدرات متمثلا في الالتزام والثقة بدلا من الرقابة والمتابعة والاستقرار بدلا من الدوان والملكية الوضعية بدلا من الشعور بالاغتراب.

وقبل أن ينهي البحث هذا الجزء المتعلق بتحديد المفاهيم كان من الضروري أن نضيف تعاريف أخرى ثم الخروج ببعض الاستنتاجات حول بنية ودلالات هذه المفاهيم بشكل عام.

يعرف Invancevichet التمكين بأنه العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل (الدوري، 2008، ص 28)، وبذلك فإن صاحب التعريف يشير إلى أن التمكين هو نوع من الدعم تقدمه أعلى سلطة في الهرم التنظيمي باستخدام صلاحية اتخاذ القرار المطلقة في حدود وظيفته.

ولا يختلف Hellviegel مع مفهوم التمكين الذي أشرنا إليه سلفا إذ يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية .. للقيام بوظائفهم، كما يتفق مع Schermer

horm في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. (الدوري، 2008، ص28)

ومن خلال كل المنطلقات السابقة الذكر لأهم التعاريف التي تتعدد وتتنوع الأمر الذي يعني عدم وجود اتفاق ورؤية موحدة لمفهوم التمكين الأمر الذي يعني أنه ما زال بحاجة إلى المزيد من المعالجة والتشخيص والتحليل العلمي، ولأن البحث هو في النهاية عبارة عن تصور يمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا لمفهوم التمكين بناء على موقعه في منظومة هذا البحث فنقول أن التمكين هو عملية الدور الذي تقوم به البيئة التنظيمية بوضع حيز الزمان والمكان جميع أشكال الدعم المادي والمعنوي لمختلف الفئات العاملة سيما الإطارات من قوة وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والحرية في نطاق عملهم وفي حدود القواعد التنظيمية قصد تلبية حاجياتهم النفسية واستفادة التنظيم من مهاراتهم والدفع بهم نحو خلق التميز التنظيمي بواسطة السلوك الابتكاري والإبداعي في ظل نظام تعاوني شامل*.

2-أهمية التمكين:

يعكس التمكين أهمية كبيرة داخل التنظيمات بمعالجته لكثير من جوانب الاختلال التي أسهمت بها أنماط التسيير التقليدية التي تقيدت بدرجة عالية بمنظومة القوانين والالتزامات بقواعد الهيكل التنظيمي العمودي.

فالتمكين له أهمية قصوى بصفة عامة باعتباره نمط وطريقة جديدة لإعادة تشكيل وبناء التنظيمات باتجاه التميز التنظيمي قصد البقاء والاستمرارية مما يحتم عليها اتباع أساليب المرونة التي تسمح بالتكيف مع المتغيرات الجديدة من خلال التخلي عن السلطة المركزية وما ينتج عن ذلك من إذكاء للمهارات والقدرات الكامنة في العنصر البشري، "إنه استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا" (بربر، 2000، ص38)

وتعود هذه الأهمية للتمكين كونه يمس جوانب عديدة متعلقة بالتنظيم كما سبق الذكر، فهو يعمل على تنمية التنظيم وهذه استجابة للأبعاد والأدوار الفنية ويعكس الاهتمام بالعاملين أي العنصر البشري، حيث يؤدي إلى تلبية الحاجات الأولية وإنجازها والشعور بالانتماء والولاء ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي

* - يضع في الاعتبار هذا التعريف في صياغته جملة من الاعتبارات وهي أن التمكين نسبي وليس مطلقا، يتم وفقا للقواعد التنظيمية تجنبا لتداخل الأدوار وتصارعها في ظل مناخ ديمقراطي.

وتجنب القلق والتوتر والاحتراق الوظيفي، "ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذ إن منطلق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق، وإن إدراك هذه الأمور مهم بالنسبة للمنظمة" (الدوري، 2009، ص 30)

ويمكن أن نوجز أن للتمكين آثار إيجابية كما سبق الذكر على العاملين وعلى المنظمة معا، ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي: (جاد الرب، 2008، ص ص 60-61)

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذ وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- أكبر استفادة ممكنة من المعلومات المختلفة فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
- إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم وشعورهم بأهمية العمل ومعناه.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين.
- يثير التمكين التحدي بإشراك العامل في تحديد مصيره عن طريق حريته في العمل ويبني التمكين الثقة ويزيد التواصل بين الإدارة والعاملين، فالتفويض والتعليم والتمكين وليس الإدارة الأوتوقراطية أو الطبقية هي التي تشكل عمل القائد، يقول أحد الباحثين يجب ألا توفض عملا ثم تديره أنت فإنك بذلك سوف تجعل من مساعدك عدوا لك.
- بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادة في المنظمة مستقبلا.

3-مستلزمات التمكين:

مستلزمات أو ركائز أو أسس نجاح التمكين هكذا يطلق عليها وبتسميات مختلفة وهي تختلف في الطرح والإسهامات من باحث إلى آخر ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

3-1-القيادة الممكنة: هي التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وإن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل

مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين. (عريقات، 2009، ص 17)

3-2-ثقافة ممكنة: تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم ركائز التمكين وداعما له، فهي تعكس صورة البيئة التنظيمية الملائمة والسليمة التي توفر كل الإمكانيات المادية والمعنوية لموظفيها، قصد أداء واجباتهم على أكمل وجه بما في ذلك طبعا القيم والمعايير والاتجاهات والآراء والأفكار الجديدة والمتغيرة التي تغرس لدى الموظفين والعمال والتي توحي بأن التنظيم يواكب التغيرات الجديدة بأساليب وطرق عمل جديدة، وتظهر في الكثير مما يسمى بالعمليات الممكنة "مثل الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين الأقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين للتوجه إلى التدريب. (عريقات، 2009، ص 17)

3-3-تفويض السلطات والصلاحيات: "يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأنه تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية وهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها بالإضافة إلى أن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (العيسوي، 2019، ص 23)

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن التمكين مفهوم أوسع بحيث يعطي مساحة الحرية والاستقلالية في مجال العمل الذي يمارسه الفرد حيث تكون له الحرية في اتخاذ القرار المتعلق بتسيير عمله، وفي ظل توفر الإشراف والقيادة الرشيدتين والمفوضة لهما السلطات اللازمة يدفع العامل إلى الابتكار والدافعية والتحفيز الذاتيين.

هذا ولابد من التنويه هنا أن هناك دراسات وباحثين آخرين يتبنون عناصر أخرى تزيد أو تنقص على ما تم ذكره ولكن يجب أن نشير أن العناصر أو الأسس التي تم طرحها تحتوي وتتضمن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تلك العناصر، ونذكر على سبيل المثال من تلك المستلزمات أو الأسس أو الركائز الاستقلالية والحرية في العمل، وهذه مصدرها تفويض الصلاحيات، التحفيز الذاتي ومصدره نمط الرقابة المعمول به في التنظيم، ولكن يجب التوضيح هنا أن منح أو تفويض الصلاحية هو عنوان لثقافة ممكنة

تعمل على وضع الثقة في العمال والموظفين من أجل إبراز وإظهار قدراتهم ومهاراتهم على الإبداع والتحسين والتطوير وهو في حد ذاته نوع من الثقافة التي تغرس التحفيز الذاتي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى التعاون، العمل الجماعي، ووضوح الأهداف الذي يعكس صورة الشفافية التنظيمية، وهذه العناصر الثلاثة الأخيرة تشكل في الحقيقة مؤشرات قيمية وأخلاقية وتم تصنيفها ضمن المحدد الثاني في هذا البحث والذي سيتم التطرق إليه لاحقا.

4-أساليب التمكين:

لقد تم التطرق في نقطة سابقة إلى أهمية التمكين على مستويات عدة أهمها على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي وذلك لما له من أثر على المستويين حيث ينتج على المستوى الأول درجات عالية من الإنجاز والأداء ومستويات أعلى من الرضا والشعور بالانتماء والالتزام والارتباط الوظيفي وتجنب الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية الكثير من المظاهر السلبية كدوران العمل، القلق والتوتر، الاحتراق الوظيفي، أما على المستوى التنظيمي فهو النمط والطريق الوحيدة لخلق التميز التنظيمي القائم على الإبداع والابتكار بشتى الوسائل والمستلزمات، الأمر الذي يحقق أهم مسعى وغاية من إنشاء التنظيم وهو البقاء والاستمرارية، كنتيجة للتكيف مع مختلف التغيرات الجديدة في ظل مناخ اجتماعي يعرف كثرة التنظيمات وعددها الكبير يفرض نمطا حادا من المنافسة.

وعلى أساس كل هذه المعطيات تعددت أساليب التمكين ولكن لم تختلف إلى درجة التناقض، بل هي مكملة لبعضها البعض، وفي هذا الصدد يقترح أو يرى "الضمور" أن هناك خمسة أساليب للتمكين المعاصر "1) أسلوب القيادة، 2) أسلوب تمكين الأفراد، 3) أسلوب تمكين الفريق، 4) أسلوب إدارة الجودة الشاملة، 5) أسلوب الأبعاد المتعددة". (تهاني، 2022، ص ص 251-252)

إن هذا النموذج المطروح أمامنا لابد وأنه قراءة مفادها في تقدير الباحث أن هناك دائما تواجد لأسلوب أو أكثر من الأساليب يمكن تطبيقه في التنظيم. إن البدائل غالبا ما تعكس صورة بيئة التنظيم، فالبيئة التنظيمية تختلف من تنظيم لآخر ومنه تطبيق هذه الأساليب أو جزءا منها حسب الظروف المحيطة بكل تنظيم، وإن تفعيلها كليا يعتبر مسعى وغاية كل تنظيم، وإذا ما تم ذلك فإنها بصدد الوقوف أمام ثقافة تنظيمية عالية المستوى وطموحه في الأهداف.

إن أسلوب تمكين القيادة يمكن أن نقرأ منه ببساطة أن توضع بين أيدي القيادة كل الإمكانيات وعلى رأسها السلطة التي تمنح القوة من أجل التأثير المباشر على عناصر التنظيم، ذلك أن في مثل هذا الطرح يكون التمكين باتجاه سفلي، أما تمكين الأفراد فالأمر يتعلق بالفرد بالذات وبمهامه ووظيفته أين

تمنح كل الإمكانية أن يتصرف وفق ما يقتضيه موقف العمل في حدود مهامه. وعلى العكس من ذلك فإن أسلوب تمكين الفريق يعود بنا إلى أغلب نتائج الدراسات المتعلقة بالبحث في العمل التي أثبتت دائما أن العمل الناجح هو العمل الجماعي، بحيث تذوب فيه الفوارق الفردية بالإسهام الجماعي أين يتم تبادل الأفكار وأين يسود التعاون. كما أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعكس كذلك أهداف التنظيم الاستراتيجية وغايتها ليس فقط في البقاء والاستمرارية وإنما في المنافسة.

وأخيرا فإن تطبيق أسلوب الأبعاد المتعددة أي الجمع بين الأساليب الأربعة السابقة فهو ثورة تنظيمية بالمعنى العلمي أين يصبح التميز الدائم هدف يضمن قدرة التنظيم على فرض نفسه، فبواسطة كل هذه الأساليب يكون التنظيم قادرا على التكيف مع مختلف الأزمات مهما كانت درجة حدتها وتوقيتها في وقت قصير، ذلك أن التنظيم بجميع أفراده يكونون مدربين ومهيئين لمثل هذه الأزمات والطوارئ في أي لحظة.

5-أهداف التمكين:

من خلال كل ما سبق يأتي هنا السؤال ما هي أهداف التنظيم؟ هي فكرة بسيطة تحدد الهدف الرئيسي الذي يتحدد بدوره وفقا وتبعا لتحقيق أهداف جزئية، وغالبا ما ورد ذلك الهدف في التناولات الكلاسيكية والمعاصرة، وقد تم التنويه بها في النقطة السابقة والتي قبلها وهو أن التنظيم ككيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يتم إنشاؤه لتحقيق أهداف معينة وضمان البقاء والاستمرارية. فالبقاء والاستمرارية (بصفة الجمع بينها) هو الهدف الرئيسي للتمكين ولكن هذا الهدف يبقى تحقيقه في حكم المعيارية ويرتكز تحقيقه على فكرة أخرى مؤداها إعداد أفراد التنظيم وعلى رأسهم القادة ودعمهم بكل الاحتياجات لمواجهة المستقبل. وفي هذا الإطار أو المقاربة الكلية تأتي المقاربة الجزئية حيث يقدم أحد الباحثين ستة أهداف للتمكين نقدم ملخص منها في "تزويد القيادات بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهام الوظيفة ثم تطوير مهاراتها الإدارية، وتحسين مستويات القوى البشرية مع تغيير السلوكيات والمفاهيم والاتجاهات للإنجاز بفاعلية". (تهاني، 2022، ص 253)

آخر ما يمكن أن نخرج به من هذا العنصر وهو أن أهداف التمكين يرتبط تحقيقها بالعناصر القيادية، أو الإطارات القيادية، من خلال عناصر التمكين التي يتبناها الباحث وسيأتي شرحها لاحقا أي هناك الكثير من العناصر المتعلقة بالتمكين ولكن البحث يتبنى عناصر محددة بناء على أهداف البحث.

إن التمكين يهدف إلى تحرير روح المبادرة الفردية والجماعية بحيث يسمح للأفراد من إبراز قدراتهم ومهارتهم وكفاءتهم وتجسيدها في مختلف نشاطات التنظيم من خلال الإبداع والابتكار والتنويع فقي طرق العمل وفي حل المشكلات والتخطيط والاستباقية وتنوع المقترحات والآراء والإثراء الوظيفي في شكل فردي وجماعي، فيظهر دورهم في شكل يتميز بالانسجام والاتساق والنظام مما يحقق إشباع حاجات الأفراد المادية والعاطفية وتزيده من خلق طاقة جديدة تدفع إلى أداء الفعل التنظيمي لتحقيق هدفه.

6-العناصر المفاهيمية للتمكين:

يختلف الباحثون في تسمية وعدد العناصر المرتبطة بالتمكين تبعا لمعايير مختلفة لديهم والتخصصات العلمية التي ينتمون إليها، فالبعض يسميها مفاهيم، مصطلحات، أبعاد، مؤشرات، ويختلفون كما سبق الذكر في عددها. وقد سعى البحث في هذا الصدد إلى ذكر أغلبها على أن يقدم في النهاية العناصر المتبناة في البحث تبعا لأهدافه.

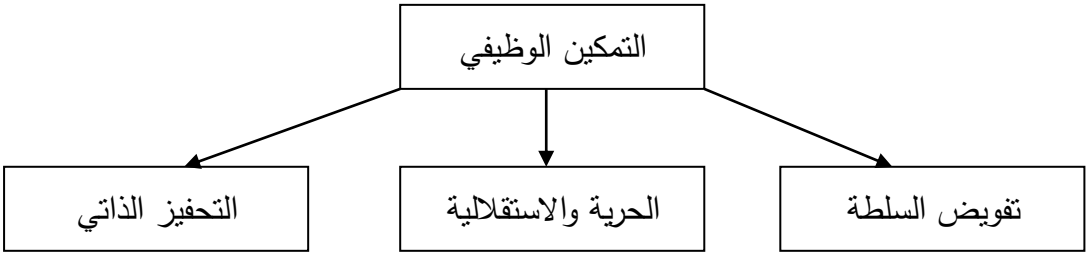
تجمع أغلب الإسهامات على أن التمكين يتضمن مجموعة من العناصر وهي الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذي يعكس الدور الحاسم والمهم للعمل الجماعي وقدرته على تجنب الوقوع في المشكلات وعدم استنزاف الطاقات الموجودة في التنظيم، ثم تفويض السلطة الذي سيتم شرحه لاحقا باعتباره أحد مؤشرات هذا البحث، التدريب والتعليم اللذان يسمحان للأفراد بالحصول على المكتسبات والخبرات اللازمتين لممارسة الأدوار بسهولة، الدافعية وهي نوع من الموجهات الإدراكية والانفعالية (عاطفية) والتقويمية من قبل الأفراد نحو إنجاز وأداء مختلف النشاطات والوظائف، التأثير ذلك أن الأفراد يعملون بأهداف عديدة منها ضرورة إحساسه بأنه يساهم ويؤثر على شيء معين (كالإنتاج مثلا)، التحفيز أو المحرض أو الموجه لفعل شيء ما والتحفيزات سواء كانت مادية أو معنوية تزيد من زيادة الأداء والإنجاز، القوة وهي شعور العامل بالقوة يأتي من قدرة التنظيم على توزيعها وهيكلتها بشكل يخلق التأثير عند الجميع، وأخيرا الاستقلالية والحرية التي تعبران عن مساحة من الثقة تنعدم أو تقل فيها الرقابة بشكل كبير إلى درجة تمكن العامل من اتخاذ قراراته المتعلقة بعمله بمفرده.

7-مؤشرات التمكين في ظل تصورات البحث:

لسنا بصدد العودة إلى الإسهاب الذي تم تقديمه حول التمكين ولكن فقط يجب التذكير وبصورة موجزة أن التمكين يقوم على وضع قيد المكان والزمان الشروط المادية واللازمة للمورد البشري قصد دفعه إلى أعلى درجة من الأداء والإنجاز وتحقيق التميز، ولأن المورد البشري داخل المؤسسة أو التنظيم يختلف في كثير من النواحي وعلى رأسها المكانة التي تعكس دور وطبيعة معينة تختلف كذلك من حيث البساطة

والتعقيد ومن حيث المستوى التعليمي والكفاءة ومن حيث القدرات الشخصية، وبالتالي فإن وضع تلك الشروط والعوامل يجب أن يختلف بحيث تنال كل فئة من المورد البشري الإمكانيات التي تتوافق وطبيعة أدوارها ومراكزها، ولأن هذا البحث كما هو منوه به في العنوان يستهدف بالدراسة فئة الإطارات فإن تفويض السلطة وليس الصلاحية يعد مؤشرا حاسما ولا جدال فيه، ويشير كل من "سانسوليو" و"بلتنسكي" أن بروز فئة الإطار كان نتيجة لمخاض عسير من أجل اختراق مصادر السلطة، وتجمع أغلب الكتابات أنه لا يمكن الفصل بين الإطارات والسلطة ذلك أن معيار الكفاءة والقدرة على التغيير يمليان ضرورة امتلاكها.

شكل رقم (02): يبين مؤشرات التمكين الوظيفي في ظل تصورات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

7-1-تفويض السلطة:

للإطارات مكانة خاصة داخل المؤسسات مصدرها كفاءتهم وقدرتهم على حل المشكلات وخلق التميز وهم بذلك بحاجة لا غنى عنها وهي تفويض السلطة من أعلى هرم في الهيكل التنظيمي، وأمام تزايد حجم التنظيمات وعدد أفرادها وزيادة أدوارها ووظائفها وتعقدها وكذلك المشكلات في ظل ثقل القواعد والإجراءات البيروقراطية ومنطق الإدارة الكلاسيكية واللامركزية في اتخاذ القرار أصبح تفويض السلطة لمن يستحقها أمرا ضروريا، يقول "براين ترايسي" في كتابه "القيادة الفعالة" "فوض الشخص المناسب للوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب وكن مستعدا للتغيير السريع". (المكاوي، 2004، ص 16) غنه خطاب يدعو للخروج من نمطية إدارة الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات التي تبطئ وتيرة العمل وتقضي على الوقت وتدعو إلى تقرير فتح مجال المشاركة بأدوار ووظائف السلطة قصد التخلص من الروتين الممل للعمل وضغوطه ودفعه نحو الإطارات لتحقيق التنمية الفعلية.

يقصد بتفويض السلطة أن يعهد الرئيس الإداري (ويسمى مفوض) وبجزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى (ويسمى بالمفوض إليه) ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض. (فاروق والسيد، 2005، ص 323)

يعزز هذا التعريف تصور البحث بل يشكل تعريفا نمطيا ذلك أن المنطق الذي افترضناه أن الإطارات بقدر ما هم بحاجة إلى تفويض للسلطة يجنبهم متاعب العمل فهم كذلك يكونون على استعداد لتقديم التفويض اللازم لفرض عملهم، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن التفويض أصبح تبعا لهذا التعريف أسلوب من أساليب التنظيمات المعاصرة التي تجتهد في تقديم الدعم التنظيمي من خلال الإشراك في اتخاذ القرارات وتحفيز الأفراد على تحمل المسؤولية وزيادة الفعالية التنظيمية، وبالتالي فإن التنظيمات على هذا النحو تعمل على تدعيم نفسها بنفسها بالعنصر البشري المدرب والمكون بدرجة ذات نوعية من خلال اكتساب المهارة والخبرة والكفاءات المتعددة.

يمكن أن نستنبط مما سبق أن لتفويض السلطة أهداف كثيرة فهو يعمل على عملية الإصلاح والتطوير التنظيميين، وتوفر الكفاءات من خلال تدريبها على تحمل المسؤوليات والتخلص من المركزية مما يؤدي بدوره إلى خلق الصحة التنظيمية ومنه إلى التنمية التنظيمية، كما أنه يهدف إلى خلق الانتماء الوظيفي. إنه يهدف إلى التخلص من تبعات أعباء الدور وصراع الأدوار كميا ونوعيا ذلك أن الإطارات الرؤساء غالبا ما تكون لهم أدوارا كثيرة ومتعددة (كميا) وبعض وظائفها بعيدة عن تخصصاتهم (كيفيا) وتمركزها لديهم يؤدي إلى الاختلالات التنظيمية، فكلما تعددت المستويات زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يسمى تدرج السلطات، ومهما كانت نوعية التفويض سواء رسمية تنفيذية أو استشارية أو وظيفية أو شخصية (قيادية) فهي تعمل على تحقيق التنمية التنظيمية. وعلى الرغم من رهانات الخوف لدى بعض الرؤساء من التفويض كفقدان السيطرة والتحكم وتقلص مساحة النفوذ وضياع الوقت والخوف من النتائج إلا أن التجارب أثبتت أن نتائج التفويض الإيجابية كانت أكثر من السلبية.

7-2-الحرية والاستقلالية:

إن الحرية والاستقلالية ليستا مطلبا لدى العنصر البشري في التنظيمات المعاصرة فقط، بل إنها أكثر من ذلك فهي رغبة ملحة تلح ضرورة الإشباع، إن الشعور بالرقابة سيما اللصيقة تشكل نوعا من المضايقة التنظيمية لدى العاملين، وأصبح معوقا وظيفيا في ظل الالتزام بالقواعد القانونية والإجراءات الصارمة في أنماط التسيير القديمة.

يذهب بعض الكتاب إلى أن الاستقلالية ضرورة حتى بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا، وينطلق عنده مفهوم الاستقلالية من الثقة حيث يرى أنه "يقصد بها الثقة الممنوحة للعاملين من خلال إعطائهم فرصة ومساحة أكبر وتزويدهم بالمعلومات ذات صلة بالعمل في ممارسة مهامهم بما يتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم ويرى البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات". (عباس، لطيف، 2016، ص 116) يحمل هذا التعريف فكرة واضحة عن الاستقلالية فهي أحد العناصر الأساسية المشكلة للتمكين الوظيفي، فعلى أساس الثقة تزيد الرقابة الذاتية، وقد تصبح أقّوى من الرقابة التنظيمية فتزيد مستوى جهدهم وأدائهم وولائهم، إنهم يدركون أنهم أصحاب قرار وبالتالي فهم مهمين لدى مؤسستهم. يقول أحد الكتاب* "منح فريقك حرية أداء العمل الأهم برأيهم" وقد أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو من خلال تجارب هاوثورن أن العمال زاد رضاهم وأداؤهم والتحكم في أدوارهم في فقط لأن شعروا بأنهم مهمين لدى المؤسسة.

هكذا لا يبدو الأمر غامضا كثيرا عندما يتعلق الأمر بالاستقلالية وحرية الإطارات، فبالإضافة إلى قيمتهم كباقي أفراد التنظيم وكما سنوضح في فصل لاحق فهم يشعرون بقيمتهم ككفاءات فنية قادرة على حل أصعب الأزمات التنظيمية وإحداث التطوير التنظيمي من خلال أدوارهم ومكانتهم التي تتطلب تلك المساحة من الثقة والاستقلالية والحرية. يتصرف في المكان والوقت اللازمين، يقول "ميشال كروزي": "في إطار تنظيم ما، لا يمكن اعتبار الفرد كيده باعتبار اليد هي امتداد للآلة، كما تشير إلى ذلك التيلورية، ولا يمكن اعتباره أيضا كيد وقلب كما تقر بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد تجاهلت المدرستين بأن الفرد بالإضافة إلى ذلك هو عقل مدبر يتمتع بحرية واستقلالية وقادر على أن يتفاعل مع محيطه من خلال تفاعله مع الأفراد الآخرين". (Crozier, 1977, PP 44-45)

وأخيرا يمكن شرح الفكرة بعبارات بسيطة: إن الشركة المحررة (Liberated company) تمنح الموظفين الحرية الكاملة والمسؤولية لاتخاذ الإجراءات التي يقررون هم أنفسهم –بعيدا عن المدراء–أنها تخدم رؤية شركتهم بشكل أفضل، هذا لا يعني أن الشركات تفتقد للإدارة، بل خلافا لذلك فإن الإجراءات المحددة التي لاحظناها فيما يقرب من 100 شركة محررة ثبت العكس. (بدر، الصباغ، 2020، ص 18)

---

* – هي عبارة وردت كعنوان لمقال في مجلة Harvard Busines Review سبتمبر 2018 من طرف براين كارني وإزاك غفانتز (Brian Carney & Isaac Getz) وكان عنوان المقال كما ورد في العبارة وبراين صحفي مختص في الاقتصاد الأمريكي أما إزاك فهو مؤلف في مجال السلوك التنظيمي.

7-3-التحفيز الذاتي:

أحد أهم عناصر التمكين الوظيفي علاوة على ما سبقه من عناصر، والخوض بلا تريث فيه يطيل التحليل وتتعدد فيه فلسفات التفسير، وإذا كانت البديهية الأساسية لوجود التنظيمات هي تحقيق أهداف محددة والاستمرارية في التواجد فهذا يعني أنه على المشرفين عليها أن يتلمسوا القدرة على تسخير الطاقات والمؤهلات الموجودة لدى أعضائها لمتطلبات هذه التنظيمات.

فالإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر المشروع الإنتاجي ... بالنسبة للعاملين، هي عملية توجيه جهودهم وتحفيزهم ومراقبة أعمالهم وتعديل سلوكياتهم بحيث تتلاءم مع حاجات المؤسسة (تي ماتيسون، 1999، ص 563) وكانت الأساليب وفق المنطق الكلاسيكي لتحقيق ذلك خاصة بالنسبة للعمال التحفيز المادي أو الردع التنظيمي، ومع التقدم العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي أخذت هذه الأساليب في التغير وأخذت أشكال هذا التغير استجابة إلى تقلص محدودية تأثير الحوافز المادية وبروز البعد الإنساني الحامل لأهمية قيم ومعايير الجماعة والذي بإمكانه خلق دافعية تحقق الفعالية التنظيمية ومن تلقائية ذاتية لدى الأفراد.

وإذا كان الحافز محرض أو باعث على فعل شيء ما، قد يكون الحافز أمرا شفويا أو نفسيا أو ماديا يجعل الآخر يقوم بأمر ما استجابة له (ستيفسون، 2001، ص 8) هكذا يبدو الحافز في الغالب مثيرا خارجيا يستجيب له الدافع الذي يشكل قوة داخلية لدى الفرد، أصبح الهدف بتعدد الحوافز وتصنيفاتها المختلفة بالفرد والمحيطة به هو خلق ما يسمى بالتحفيز الذاتي الذي يقوم بالشحن الذاتي للقدرات من قبل الأفراد نحو أداء وظائفهم بفعالية ويكون هذا التوجه بطوعية وإرادة ذاتية نحو العمل، ولكن هذا لا يحدث إلا في ظل ظروف خارجية تنمي هذه الدوافع نحو هذا النحو، إن المحفزات المحيطة به من مادية ومعنوية هذه الأخيرة أكثر ما يؤثر فيه لأنها تمس كيانه كإنسان (وجداني، عقلي، عاطفي). وتضيف هذه المحفزات إلى حوافز متعلقة بالعمل كالاستقلالية، السلطة، المسؤولية، المعلومات وأخرى تتعلق ببيئة العمل من عمليات تنظيمية كالإشراف، المشاركة في الإدارة وظروف فيزيقية يضاف إليها الجوانب الإنسانية.

إن التحفيز الذاتي هو نتاج لتداخل جملة هذه العوامل فعلى التنظيم أن يهيأ الظروف لذلك فالاعتماد على أسلوب الرقابة الذاتية بخلق مناخ ثقة من الإجراءات ونظام عادل للترقيات والحوافز المادية وحرية التعبير عن الآراء وخلق ظروف تحسن المهارات كالتعليم والتدريب، بهذا وغيره يتسرب لدى الأفراد الشعور بنوع من الملكية للتنظيم وأنهم جزء من العمل، ومعادلة فاصلة في اتخاذ القرارات، فينمي كل هذا

مبادئ الفخر والانتماء والولاء للتنظيم، ويكون مصدرا تلقائيا للعمال من ابتكار وإبداع ومبادرات لحل المشكلات، واستباقية وتطبيق أفكار جديدة في طرق العمل.

من هذا نخلص إلى أن خلق الجو الملائم داخل التنظيم لتحقيق الرضا لدى الأفراد يشجعهم ويزيد من تنمية الدافع الداخلي لديهم وبالتالي زيادة التحفيز الذاتي الذي ينعكس بدوره على أداء التنظيم.

ثانيا: قيم وأخلاقيات العمل.

يحظى مفهوم القيم في السوسيولوجيا أهمية كبيرة كباقي عناصر الثقافة، النظم، المعايير، وتعد القيم أحد ركائز الثقافة التي تستند إليها السوسيولوجيا في دراسة المجتمعات، حيث يمكن الجزم أنه لا توجد مجموعة بشرية دون أن تُحدد بقيم معينة بشكل صريح أو ضمني تعمل على توجيه سلوك أعضائها وتحقيق تلك الوحدة الاجتماعية.

توجد العديد من التعريفات التي تناولت القيم حيث تعرف بأنها "تمثل الخصائص أو الصفات المرغوب فيها من جانب أعضاء الجماعة أو المجتمع والتي تحددها الثقافة القائمة". (السمالوطي، 1985، ص214) على أساس هذا التعريف يمكن القول أن القيم هي نتاج اجتماعي يكتسبها الفرد وفقا لمصدر الثقافة وأن الأحكام التي يحددها الفرد أو الجماعة على ما هو مرغوب فيه أو عكس ذلك مصدرها القيم كأداة للضبط الاجتماعي ومن ثم تعمل كموجه للسلوك في اتجاه ما هو مفضل ثقافيا.

كما تعرف القيم على أنها القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (السكارنة، 2019، ص 144) وعلى هذا الأساس فالقيم أداة أو وسيلة يحتكم إليها الفرد لإصدار الأحكام عن الأشياء المفضلة والمهمة بالنسبة لديه والتي تميزه عن غيره فهي خاصة به، وعلى أساس ذلك يتخذ السلوك المناسب في شكل من الأشكال التي تستند على تلك المعايير بطريقة إيجابية أو سلبية لذلك نجد أن بعض الفلاسفة والمفكرين يربطون بين القيم والأخلاق في اختلاف متفاوت بين درجة محسوسية القيم ومثاليتها، وفي هذا الاتجاه يرى فلاسفة أخلاق القيم أن القيمة هي موضوع الميول والرغبات والتقديرات وكلنها مستقلة عن الوجود أو عن الواقع المحسوس، وتؤسس أحكاما خاصة تتعلق بالتقدير مرجعها الانفعال وليس العقل، وهي في جوهرها خلق، في حين أن ماكس شيلر عندما يربط بين القيم والأخلاق فيرى "أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فالفعل يكون خيرا إذا خلق قيمة إيجابية وإذا حقق قيمة عليا، ويكون شريرا إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق تطبيق للقيم على الطبيعة". (السكارنة، 2019، ص 95)

وتحاكي فكرة شيلر في هذا الصدد أصحاب الاتجاه الواقعي من العلماء التجريبيين الذين يؤكدون على أن القيم مصدرها الواقع المحسوس، فالفرد أينما كان يشكل فكره على نحو ما وعلى قسم معين يمكن تغييرها أو تعديلها وتظهر في سلوكه ونشاطه.

إن السوسيولوجيا علم كبقية العلوم واقعي إمبريقي تجريبي إلى حد معين بعيدا كل البعد عن دراسة المواضيع غير الواقعية والتي لا يمكن أن تخضع للقياس، يعطي "غي روشي" تعريف للقيم وميزاتها أو خصائصها ليوضح به نموذجا نظريا كيف أنها تنتقل من العالم المثالي إلى المحسوس، حيث يرى أن القيم "طريقة للوجود أو التصرف حيث يعترض الشخص أو الجماعة على أنها مثالية وتجعل السلوكيات التي تنسب إليها القيمة مرغوبة أو قابلة للتقدير". (Rocher, 1968, P 72) وبالتالي فتصنيفها يقع في العالم المثالي وليس في الواقع المحسوس، ولكن تلك الأشياء تظهر في العالم المحسوس من خلال النسق الأخلاقي.

إن القيم تنطوي على فكرة وجود نوعية في تصور "غي روشي" أي أنها موجودة تتجلى في السلوك الذي تتضمنه الطبيعة، فحينما يُعَبّرُ عن شيء ما فقد أصبح واقعيا وجزءا من كينونة المجتمع، وبالتالي فالقيم إمبريقية تظهر من خلال الأفعال المعبر عنها بطريقة ملموسة أو رمزية ويؤكد الكاتب على أن هذا ما قصده "إميل دوركايم" عندما كتب "إن القيم لها نفس موضوعية الأشياء". وفي هذا الصدد فإن دوركايم أعطى للقيم مكانة بارزة في السوسيولوجيا من خلال إسهاباته المتعلقة بالأخلاق والتي شكلت أحد الأركان الأساسية في بناء نظريته حيث يشير "بارسونز" إلى أن دوركايم قد وضح كيف أن المجتمع يعتبر ظاهرة أخلاقية وأن الأخلاق ظاهرة اجتماعية، التي تخضع للجانب المعياري والذي يمثل القيم، "فالقيم والأخلاق هي القوة المسيطرة على الأفراد في سلوكهم ويظهر ذلك من خلال دراساته حول التضامن الاجتماعي والانتحار حيث برهن على أن العلاقات الاجتماعية تقوى وتضعف وتتلاشى بواسطة القيم".

1-وظائف القيم:

لأن المجتمع كيان واحد ويعبر عن ثقافة معينة موحدة ومشتركة بين الأفراد يتشكل من خلالها عناصر سلوكهم ولأن القيم أحد مكونات الثقافة من جهة فإن القيم تعمل على تعديل وتحسين معتقدات الفرد قصد تهيئته لتحديد اختياراته التي بناءا عليها يتحدد سلوكه وفقا لشخصيته ومن ثم التماثل مع الآخرين وبالتالي التماسك مع المجتمع، كما تعمل على وقاية المجتمع من شتى الظواهر السلبية وتعمل مؤسسات التنشئة الاجتماعية باختلافها على غرس فكر موحد لدى أفراد المجتمع يتوارث عبر الأجيال قصد الحفاظ على هوية المجتمع وخصوصياته.

2-قيم العمل:

2-1-تعريف مفهوم العمل:

لسنا هنا بصدد الخوض في تقديم تحليل معمق حول مفهوم العمل من حيث كل أبعاده وأشكاله وتطوره، ذلك أن الكتابات حول العمل لا تقدم تعريفا إلا من خلال تطور أشكاله.

إن العمل ظاهرة إنسانية واجتماعية شاملة على حد عبارة عالم الاجتماع والأنثروبولوجيا "مارسال موس Marcel Maux" ذات الأبعاد المتعددة، منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسة العمل، ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل. (غلاب، د ت، ص 113)

عبر العمل دائما وفي مختلف التعاريف عن مضامين مختلفة وكان ذلك التعبير صريحا أو ضمنيا، فالإنسان أثناء العمل يبذل جهدا ويهتلك طاقة أثناء ممارسة العمل وهذا لا يكون إلا من أجل خلق منفعة مادية أو غير مادية، إنه كما ورد في هذا التعريف مجال للتعبير عن الانفعالات الإنسانية، إنها طاقة أخرى يجب تفريغها، كما أن العمل آلية اجتماعية من خلال شبكة العلاقات التي يربطها الإنسان مع الآخرين يتحدد وفقا لطبيعة ومحيط العمل، ذلك أن العمل يتم في بنيات اجتماعية مختلفة بمعنى آخر في بنيات ثقافية مختلفة، فنجد وفقا لذلك نوعية العلاقات التي تتنشأ بين الأفراد، هكذا يبدو العمل نشاط يختص به الإنسان دون غيره من الكائنات، وحتى يكتمل الطرح أو التصور الذي يسعى إليه نقول أن العمل كذلك هو ذلك النشاط الواعي والهادف الذي يتضمن بذل الجهد الجسدي والعقلي والعاطفي اللازم في سبيل إنتاج سلع مادية أو غير مادية بقصد إشباع حاجاته وحاجات الآخرين، من خلال العلاقات التي تنشأ بين الأفراد بهدف التأثير على الطبيعة وتسخيرها للإنسان، هكذا تبدو العلاقة جدلية ومتداخلة وتأخذ شكلا تفاعليا ومتبادلا بين الأفراد من جهة وبينهم وبين الطبيعة من جهة أخرى، ويظهر العمل بهذا الشكل من الناحية النفعية العنصر الذي يفسر لنا تطور المجتمعات من ناحية الجوانب المادية وفي ذلك السعي لتغيير الطبيعة يؤثر النشاط على تطور الإنسان نفسه.

هكذا يبدو العمل مهما بالنسبة للفرد وكل ما هو مهم يعني أن له قيمة، كما تم ذكره سابقا بأن القيم تعبير عن الاهتمامات، وفي هذا الباب وقصد تحليل مضمون مفهوم العمل الذي تم طرحه في سياق فهم قيم العمل، لابد أن نطرح السؤال التالي: لماذا يعمل الناس؟ في ظل المعطيات الإحصائية للكثير من المجتمعات تشير إلى الكثير من الرجال النساء يعملون وأن الذين لا يعملون يبحثون عن عمل أو أنهم

تقاعدوا من العمل أو أصيبوا بعجز نتيجة العمل، هل يعمل الناس لأنهم يحبون العمل؟ لا شك أن هناك الكثير من الدوافع التي تدفع بالأفراد إلى العمل، يمكن أن نحصي البعض منها بناء على مفهوم العمل السابق:

- الأفراد يعملون للحصول على أجرة كمقابل وثمن الخدمة وقوة العمل.
- الأفراد يعملون لأن العمل يعطي فرصة بذل الجهد وتفريغ الطاقة العضلية والذهنية والعاطفية.
- الأفراد يعملون لأنهم يحبون الإسهام في إنتاج أو تطوير السلع والخدمات.
- الأفراد يعملون بغرض التفاعل والاندماج مع الجماعات.
- الأفراد يعملون من أجل تجديد مركزهم الاجتماعي عن طريق العمل.

هكذا يبدو أن للعمل قيم تخص محيط ومجال العمل، وله من القيم ما يجعله إضافة إلى الكثير من الأسباب من بين أكثر المواضيع التي لها أعلى نسبة من القيم، فإقبال الناس على العمل بهذا الشكل الذي يجعلهم يقضون أكبر مدة من حياتهم فيه يدل على الاتجاه الإيجابي نحوه وبالاعتقاد أن العمل في حد ذاته مهم، ومن ثم فالقيام بالعمل بالشكل اللازم وبأداء راق يصبح أمرا إلزاما، هكذا نلاحظ من خلال هذه الفكرة أنه تم الانتقال إلى فكرة أخلاقيات العمل المتأتية من أهميته وأهميته تؤدي إلى توجهات وسلوكيات أخلاقية.

2-2-قيم العمل:

قبل الخوض في سرد بعض تعاريف قيم العمل لابد من التذكير إلى أن سوسيولوجيا تنظيم العمل كانت المهد لظهور علم الاجتماع، فقد بدأ الاهتمام بالظواهر الاجتماعية كموضوع لعلم الاجتماع انطلاقا من الظواهر التي خلقتها الثورة الصناعية.

وفي نفس السياق فإن ظهوره ومنه الاهتمام بموضوع القيم كان مصدره قيم العمل عندما نشر "توماس وزنانيكي Thomas et Znanicki" دراستهما عن الفلاح البولندي في أوربا وأمريكا سنة 1918م حيث ظهر اهتمام غير مباشر بدراسة القيم التي حملها الفلاح البولندي إلى أرض المهجر في أمريكا وتعتبر أول محاولة منظمة لمعالجة القيم كقواعد رسمية لظاهرة السلوك، حيث تبين أنه لا يستطيع الباحث أن يعثر على سلوك لا تحكمه قيمة ولا يرتبط بتوجيه معياري.

وإذا كان قد تم التوفيق فيما بعد في العديد من الدراسات بين القيم والاتجاهات فلابد أن نذكر أنه تم التوفيق قبل ذلك بين القيم والأخلاقيات خاصة من خلال الإسهام الكبير الذي قدمه ماكس فيبر في مؤلفه الشهير "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية"، فقد ساهم هذا المؤلف في وضع العديد من الأسس لدراسات لاحقة أزالت الغموض عن الارتباط الوثيق بين قيم العمل وأخلاقيات العمل، فمن بين المؤشرات

التي أثبتتها الدراسات أنه "توجد لدى الأفراد ضرورات دينية وأخلاقية تدفعهم لملء حياتهم بالعمل وبذل الجهد، وكلما كان العمل جادا وشاقا يكون في ذاته له قيمة لها (علام وآخرون، 2007، ص 25)

إن تجلي القيم على شكل سلوك ضرورة وما هو ضروري هو كل ما تدعو إليه الحاجة أو كل ما يسلب فيه الاختيار على الأخذ به أو تركه أو ما لا يمكن أن يكون بخلاف ما هو عليه، إن الضرورة تنبع من الجوهر الداخلي للأشياء وما هو خارجي فهو انعكاس أو تجلي، هكذا تبدو الصورة بين قيم وأخلاقيات العمل، ثم إن الفرد يشعر بالفخر والاعتزاز عندما يكون في موقف جاد يسوده الانضباط والالتزام خاصة في العمل، فيصبح الجهد المبذول مهما كان عبارة عن راحة نفسية، ثم إنه "رغم وجود مقاييس لقياس أخلاقيات العمل إلا أنه مفهوم يصعب دراسته نظرا لارتباطه بنسق القيم لدى غالبية الأفراد، بينما يلزم دراسته من خلال المؤشرات الثمانية*.... لهذا يمكن الاستدلال على أخلاقيات العمل من خلال دراسة قيم العمل اللذين يمثلان في مجموعهما نوعية أدوار العمل The Quality of Work roles، كما يشتمل عليهما أيضا تعريف معنى العمل لا سيما في ارتباطه بالتوجهات القيمية الشخصية" (علام وآخرون، 2007، ص25)

2-3-تحديد مفهوم قيم العمل:

يعرفها "فرانسيس وودكوك" بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة، ويرى "إنز" أن القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف. (ملالة ومنصوري، 2017، ص 133)

إن قيم العمل تشكل بناء على الطرح قواعد ثابتة وتفضيلات الأفراد وترتيب الأولويات حسب الأهمية وبناء عليه يتم تحديد السلوك المناسب لهذه التفضيلات، إن القيم باعتبارها معتقدات هي بمثابة المبادئ الراسخة في عقل ووجدان الفرد وعلى أساسها يتم تحديد إنجاز الأعمال المطلوبة انطلاقا من الأدوات والغايات التي تم تحديدها مسبقا، ومن ثم يمكن للتنظيم تحقيق الأهداف المطلوبة.

كما عرفت بأنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك الأفراد نحو غايات ووسائل يختارها ويؤمنون بصحتها وتحديد النهج الذي ينتهجونه في إنجاز أعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم

*- للاطلاع على هذه المؤشرات يمكن الرجوع إلى مرجع اعتماد محمد علام، ص 25.

لقراراتهم وعرفها المصري بأنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، ناجحا في مهنته ما دام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين (العايب، 2011، ص 15) وبهذا فإن قيم العمل لا تشكل قواعد ومبادئ وأسس فقط، إنها كذلك معايير يتم الاستناد إليها في تحديد بديل من البدائل المتعلقة باتخاذ القرارات المناسبة واللازمة في العمل وهي معايير باعتبارها محددة للنجاح في العمل من خلال الثقة والرضا التي يتحقق لدى الناس، وبالتالي فإن قيم العمل هنا تكون مستمدة من قيم المجتمع، ومن خلال الثقة مع الزبائن إضافة إلى زملاء العمل والرؤساء، وعلى هذا الأساس وكما ورد في تصنيف القيم من حيث الوضوح فقيم العمل تبدو هنا قيما ظاهرة أي صريحة يعبر عنها لفظيا أو قيميا ضمنيا والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال ملاحظة شتى أنواع الميول والاتجاهات والأخلاقيات التي تتجلى في سلوك العمل كالأداء وسرعة الإنجاز والالتزام.

إن القيم بناء على ما سبق تعتبر بمثابة موجهات سلوكية انطلاقا منها وبناء عليها يتحدد سلوك العامل داخل عمله أو فيما يتعلق بنشاط وظيفته التي يمارسها وكما تحمل هذه الموجهات مجموعة المبادئ والأسس والقواعد والمعايير كما تم ذكره سابقا فهي كذلك تتضمن مجموعة الخبرات والمعارف الفنية والسلوكية التي تمنح للفرد العامل فرصة الدراية بأداء أدواره المطلوبة منه في نشاطه الوظيفي ومن ثم فرصة تجنب الإخفاقات في العمل من خلال تحديد ما هو مطلوب منه من توقعات الآخرين من دوره.

ومن خلال التعاريف السابقة ونظرا لتعدد وتباين التعاريف المتعلقة بقيم العمل يمكن صياغة التعريف الإجرائي لقيم العمل الذي قدمته الباحثة اعتماد محمد علام مع بعض التعديل حيث تشير قيم العمل إلى مجموعة الموجهات السلوكية من اتجاهات ومعتقدات وتفضيلات والواجبات والالتزامات الأخلاقية للفرد أو الجماعة في كل الأنشطة التي تتصل بأي شكل من أشكال العمل، وتأخذ هذه الموجهات شكلا ظاهريا أحيانا وضمنيا أحيانا أخرى، وترتبط بالسلوك المفضل أو غير المفضل الذي يحدد المكاسب والعائدات الضمنية والصريحة التي يجنيها الفرد من خلال ممارسته للعمل ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل.

3-أهمية قيم العمل:

شكلت قيم العمل موضوعا هاما في دراسة التنظيمات والمؤسسات باعتبارها أداة رئيسية في توجيه السلوك التنظيمي ومعيارا أوليا يحتكم إليه الأفراد في تحديد بدائل النجاح، ويشير العالم "Mc Murry"

بالقول أن قيم العمل تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا وأخلاقيا تعمل كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي". (غلاب، د ت، ص 115)

وداخل التنظيم لا يجد الفرد نفسه بمفرده ولا بمعزل عن الآخرين فهو محاط بجملة من القواعد والإجراءات أيضا، وهو ملزم بالتعامل مع مختلف مكونات البيئة التنظيمية ومن ثم فإن القيم توجهه نحو التعامل مع مصالح المؤسسة ونحو الزملاء والأصدقاء، من خلال معرفة عوامل النجاح والشعور بالانتماء والولاء، لا شك في أن التجربة اليابانية كانت رائدة في تحقيق الطفرة الحضارية فقط لأن أفرادها كانوا يحملون قيما للعمل ويقدسونها وإن اختلفت عن باقي الأنظمة الأخرى، باعتبار أن قيم العمل في المجتمع الياباني هي امتداد طبيعي لقيم المجتمع بصفة عامة وفي هذا الاتجاه يرى "كروزيه وفريدبرغ" بأن استيعاب الفرد للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وقاعدة لهوية كل فرد، ورغم أهميتها فإنها لا تحدد سلوك الفرد في المنظمة –ولكن– يقر كروزيه بوجود تفاعل بين ثقافة خاصة بالنسق الداخلي للمنظمة والنسق الاجتماعي بما يحمله الأول من قواعد تسيير وقيم خاصة موجهة نحو إيجاد واتباع قواعد الوظيفة لتحقيق إنجاز أحسن.

وفي نفس الاتجاه تبرز أهمية القيم من خلال التصور الذي طرحه "تالكوت بارسونز" حيث حلل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا على التوجيهات الحتمية السائدة في التنظيمات، واعتبار القيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا للتواجد باعتبار أنه سيحقق المتطلبات الوظيفية للمجتمع، كما يؤكد بارسونز أن المحدد الأساسي لاستمرارية التنظيم وبقائه هو النسق القيمي الذي بواسطته يفسر بارسونز التكامل الموجود بين الأفراد والجماعات وبالتالي الأدوار التي هي أحد مكونات الفعل التنظيمي والتي تحدث بناء على توجيهات قيمية.

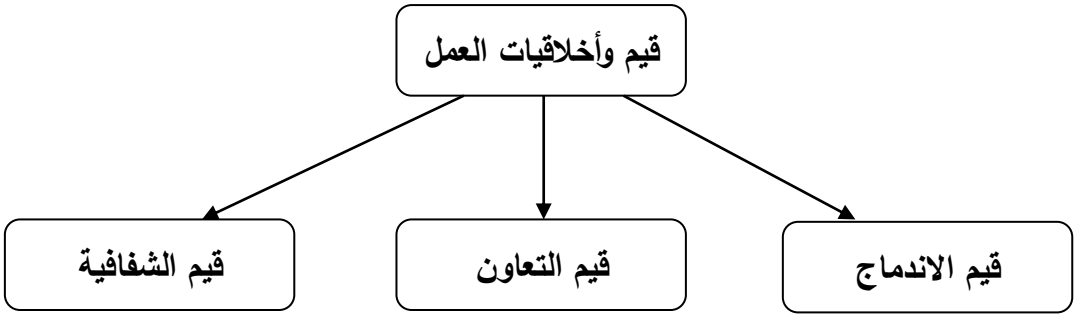
هناك "أكثر من ضرورة للاهتمام بمختلف متغيرات السلوك التنظيمي في محدداته الأساسية المرتبطة بقيم العمل والتي يحملها الأفراد لأن الإنسان هو غاية التنمية وأدائها لذلك فمن المهم استيعاب ديناميكية قيم العمل لأنها تؤثر في السلوك التنظيمي ويساعد هذا الفهم على إزالة المتناقضات التي تنشأ بين الفرد والمنظمة. (السبيعي، 1998، ص 247) ذلك أن الأفراد ينضمون إلى التنظيمات ويصبحون أعضاء فيها وهم يحملون أفكارا وتصورات وأهدافا خاصة بهم ولهم خلفية مسبقة عن طبيعة أدوارهم سرعان ما يصطدمون بواقع معاكس، وبالتالي فإن قيم العمل تؤدي لتفضيل سلوكات معينة فهي تؤثر على الرشادة وعلى سلوك العمال.

إن القيم وأخلاقيات العمل هي جوهر أي ثقافة تنظيمية وخلفيتها لتحقيق النجاح، فالقيم بمثابة الميثاق الأخلاقي لأي تنظيم على أساسه ومن خلال اشتراك الجميع فيها تشكل قوة متماسكة تعكس قوة سلامة القرارات التي تتخذها وقوة ورشادة الخطط والسياسات المرسومة. كما تسمح بانصهار وانصياع العامل فيها وتقبله لأهداف التنظيم ومن ثم تقديم مستويات عالية من الأداء والإنجاز، أي تترجم معنى القيم الإيجابية حيث تقل نسبة الخطأ إلى حد كبير وتقلل من التكاليف، فأصحاب القيم يؤدون وظائفهم بإتقان وبأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن، كما أن قيم العمل تؤدي إلى إيجاد ذلك التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد من فرصة الثقة والمشاركة، زيادة على تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم مما يؤثر إيجابا على أدائهم.

وفي الأخير يمكن القول أن قيم العمل تعتبر العامل الجوهري والأساسي لتوحد وتماسك الثقافة التنظيمية، بحيث تسهم في تكوين إطار مرجعي لممارسة العمل وفي استقرار التنظيم.

4-مؤشرات قيم وأخلاقيات العمل في ظل تصورات البحث:

الشكل رقم (03): مؤشرات قيم وأخلاقيات العمل.



المصدر: من إعداد الباحث

4-1-قيم الاندماج:

تندرج قيم الاندماج الوظيفي ضمن إطار واسع وهو الاندماج المهني أو اندماج العاملين "وحينما نتحدث عن موضوع الاندماج المهني للموظف فإن له أبعاد ودلالات متباينة هذا يقودنا إلى دمج العمال في المنظمة أي مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل بها، وكذلك تطبيعهم بثقافتها وسلوك موحد أي سلوك جماعي تعاوني يحقق أهداف المنظمة بالتوازي مع أهداف العمال أو الموظفين في الإدارة". (سبعون وأبو علام، 2018، ص 155) يذهب هذا التعريف إلى وصف عملية الاندماج كعملية استقطاب للفرد العامل بالنسبة للمنظمة بحيث يصبح عضوا فعالا ومؤثرا فيها، من خلال تهيئته وتكييفه لقيم وثقافة المؤسسة حتى يصبح فردا منتميا إليها لا شكليا وإنما عمليا، فمن خلال عملية المشاركة في الإدارة والتعاون وتحقيق أهدافه يشعر العامل بالانتماء والاعتزاز بها وبالتالي فهو

عملية تعمل على القضاء على مظاهر الاغتراب الوظيفي والاستبعاد والتهميش، فيصبح العامل يحمل قيما إيجابية اتجاه منظمته واتجاه وظيفته "اندماج الموظفين يعبر عن اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم وقيمها وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة وهذا ما ينعكس من خلال: (بوعشة، 2017، ص 174)

- أن هؤلاء الموظفين يقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
- أن هؤلاء الموظفين يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.
- يعمد هؤلاء الموظفين إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لصالح خدمتها.

هكذا يبدو الاندماج من خلال الأبعاد التي تكونه أداة لخلق العضوية من خلال الشعور بالانتماء كما سبق الذكر، أداة لتحقيق أهداف المؤسسة والاهتمام بمصيرها عن طريق ضمان المشاركة الفاعلة والشعور بالمساواة وإمكانية الولوج إلى مختلف المستويات الإدارية للتنظيم، إضافة إلى تزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاجها لإنجاز أهدافه، تحويل الصلاحيات الضرورية التي تمكنه من امتلاك السلطة والتأثير في كل ما يتعلق بإنجاز وظيفته والمشاركة في اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الاندماج بما يحمله من قيم يهدف إلى:

-رسم خارطة لتجسيد أهداف مشتركة بين العمال والتنظيم.
- بناء مساحة واسعة لثقافة موحدة للعمل.
- تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العضوية الفعالة.
- بناء روح الثقة.
- بناء خطط للعمل تخلق العمل الجماعي وتضمن التعاون.
- بناء نمط للاتصال قصد كسر الحواجز بهدف المشاركة في مختلف المستويات الإدارية.
- تكوين علاقات عمل قوية.

4-2-قيم التعاون:

التعاون ظاهرة وعملية اجتماعية تنبع من الطبيعة البشرية التي تحتم ضرورة الاجتماع وإقامة العلاقات والروابط الاجتماعية، ذلك أن وحدة المصالح ووحدة الأهداف تؤدي بالأفراد إلى التعاون لتحقيق المصلحة المشتركة، وقد أشار "آدم سميث" أن الإنسان وإذا كان مسيرا بدافع المصلحة الشخصية غير أن النظام الطبيعي يوحي إليه بتحقيق مصلحة الآخرين عندما يكون بصدد تحقيق رغباته ومصالحه الخاصة، وهكذا يبدو وكأن التعاون تلقائيا (طبيعيا) ينشأ بين الأفراد من خلال العمل على خلق المنفعة المشتركة،

هكذا يكون التعاون التلقائي والطبيعي استجابة لبعض الاستعدادات الغريزية في الكيان الإنساني، ومع تطور وتعقد الحياة الاجتماعية تبعا للتطورات الاقتصادية بدأ التعاون يأخذ أشكالا متعددة باختلاف المجتمعات، حيث أصبح مضبوطا بالعرف الاجتماعي ثم بالقوانين ليصبح سلوكا مضبوطا اجتماعيا وقانونيا وأخذ أشكال عدة من خلال تقييم العمل.

وقد أوضح الكثير من علماء الاجتماع والأنثروبولوجيين كيف أن التعاون سيما في مجال العمل يرتبط في نسق متكامل ومنسجم ليؤدي وظائف محددة، ولقد أشار ماركس أن جوهر العلاقات الاقتصادية وإذا كان يتحتم على الإنسان مواجهة الطبيعة القاسية فإنه يتحتم عليه قبل مواجهتها عقد روابط إنسانية قوامها التعاون من أجل التغلب عليها، فهو لا يستطيع أن يواجهها بمفرده وعليه الاعتماد على الآخرين.

ويذهب "أوجيست كونت" في تفسيره للتعاون "على اعتبار المجتمع مثل الكائن الحي يتعاون أجزاؤه ويتكامل من أجل الحفاظ على حياته ... ولا يحدث التغير في المجتمع إلا كما يحدث داخل الكائن العضوي من خلال نموه الداخلي، ولا يوجد أي أثر للصراع بين أجزائه بل أنها تعمل كلها من أجل هدف مشترك". (قاسيمي، 2017، ص 161)

وفي نفس السياق يتجه "إميل دوركايم" في بحثه أو مؤلفه عن تقسيم العمل الاجتماعي فعملية التعاون التي تؤدي إلى التكامل من أجل الحفاظ على استمرار البناء الاجتماعي تأخذ شكلين مختلفين أولهما التضامن الآلي يكون فيه التعاون مبنيا على أساس التقارب الخلقي والعقلي ويسود هذا النوع من التضامن في المجتمعات البسيطة والمبكرة ذات التماثل والتشابه الكبيرين، ويكون التعاون هنا تلقائيا وبسيطا. أما عندما تتعقد المجتمعات ويزداد حجمها وتعتقد وظائفها فيتحول هذا التضامن إلى تضامن عضوي من أجل الحفاظ على التماسك بدلا من قيامه على أساس التماثل. وتبعا لهذا الطرح في العصر الحديث والوقت الحالي وفي ميدان العمل "فمن خصائص المنظمة نجد التعاون وهو مستمد من شعار في الاتحاد قوة فهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل". (تاوريرت، 2009، ص 77)

لقد سبق وأن ذكرنا أن الإنسان لا يقوم بأي سلوك إلا إذا كان يتضمن فكرة لها أهمية وقيمة ومن ثم فالتعاون من بين أهم قيم العمل التي تعمل التنظيمات على غرسها في نفوس وطبائع أعضائها فعلى أساس التعاون يتحدد مدى قدرة التنظيمات على مواكبة التغيرات من أجل الاستمرارية. إن التعاون كقيمة عمل هو امتداد كما ذكر آنفا للقيم الاجتماعية ذلك أن الأفراد يميلون إلى تكوين علاقات صداقة يسودها الحب والوئام والتعاون داخل المنظمات وأشار "مندل" في عرضه للقيم التقليدية الخاصة بالعمل "أن بعض

القيم ذات العلاقة بالتعاون داخل المنظمة مثل قيم الولاء للشركة والرغبة الأكيدة في التربية والاهتمام بالاستقرار في العمل، وهي قيم تدفع العامل إلى أن يكون إيجابيا في علاقته مع وظيفته ومع منظمته بحيث لا يمكنه وهو يطمح إلى هذه الأهداف أن يكون سلبيا ويعمل ضد أهداف المنظمة. بينما لاحظ أن قيم الموظف المعاصر تميل إلى ضعف الولاء إلى المنظمة والاهتمام بكيفية تحقيق وقت الفراغ من العمل أكثر من الرغبة في معرفة ما يدور داخل المنظمة". (قاسيمي، 2017، ص 108) لهذا نجد أن التنظيمات والمؤسسات المعاصرة تعمل إلى إعادة تحيين وتكييف تلك القيم التقليدية وإعادة تنميتها بما يتماشى والظروف المعاصرة وسيتم التطرق إلى ذلك لاحقا. وتبعا لهذا الطرح وبالنظر لأهمية التعاون فإن إسهامات علماء سوسيولوجيا التنظيمات والعمل كانت ثرية ومتنوعة حيث بدأ التشديد والحرص على إقامة نظام تعاوني من خلال توكيد "فريدريك تايلور" عام 1911 من خلال نظريته للتنظيم العلمي للعمل وإن كان قد حدد تايلور شكل التعاون في نظام آلي خلق الإرهاق والتعب والملل لدى العمال ثم تبعه "هنري فايول" رجل الإدارة باقتراحه لمبادئ الإدارة الأربعة عشر من بينها وجود نظام تعاوني جماعي بعنوان وحدة الجهد يقوم على ضرورة الانسجام والتكامل بين الوظائف وكانت أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هو مبدأ آخر متمثلا في وحدة الأمر ونمط موحد للاتصال.

وأكد "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نقده حركة الإدارة العلمية بالقول إن العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي لها أثر كبير في تحقيق فاعلية المنظمة، كما أن العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل هي الأخرى لها تأثير واضح في إنتاجية العمل وفي تطوره وتحقيق أهداف المنظمة على حد سواء. (العنزي، 2017، ص 326)

يحظى إلتون مايو كأحد رواد اتجاه الأنسنة في سوسيولوجيا التنظيمات بإعجاب كبير لدى الكثيرين من خلال اكتشافه لأحد مصادر التعاون والمتمثلة في العلاقات غير الرسمية فقد أصبحت جوانب مكملة للطابع الرسمي في التنظيمات وإن إغفال البصر عنها أصبح استراتيجية تنظيمية من قبل رؤساء التنظيمات المعاصرين، قصد تحقيق ما لم تحققه الإجراءات والقوانين التي ترسم المنهج الرسمي. إن بناء علاقات الاحترام والصداقة خاصة لا يمكن تقييدها ضمن مواد قانونية وإنما تنشأ وفق تلقائية التشابه والتماثل بين الأفراد، وفي هذا الإطار يذهب "بارنارد" إلى "أن المنظمة نظاما تشاركيا يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه، ويتوقف نمو هذا النظام على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، ويمثل المورد البشري أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة". (العنزي، 2017، ص 326)

لقد كشف "إلتون مايو" أن أسباب زيادة الإنتاجية لا تعود لأسباب مادية تتعلق بالإمكانيات والحوافز ذلك لأنه عندما تم تخفيضها بقيت وتيرة الإنتاج مرتفعة وإنما يعود إلى عوامل إنسانية بحتة وإلى دوافع غير مادية، لقد شعر العمال بأن لهم قيمة من خلال مشاركتهم واستشارتهم في بعض القرارات من جهة ومن جهة أخرى أن احتكاكهم ببعض خلق روابط تلقائية تجسدت في علاقات صداقة يسودها الاحترام سرعان ما كشفت عن ذلك التماثل في الأفكار فقضت تلك العلاقات على الانعزالية والتهميش والاستبعاد في العمل وخففت من ضغوط العمل ومن رتابة الأوامر والصرامة في الإجراءات القانونية. إن التعاون كقيمة قوامه تقديم المساعدة من الجميع بفضل إرادة الجميع وروح التضحية لأجل الجماعة وهذا يؤدي إلى الاهتمام بمصير المؤسسة. وقوامه العلاقات السليمة بين العمال والموظفين القائمة على مبدأ الاحترام أولا ثم الصداقة وهذا يؤدي إلى زيادة الدعم للزملاء فيتفاعل الجميع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. إن التعاون كأحد القيم الإيجابية أساس الحفاظ على سمعة المؤسسة ونجاحها.

إن التعاون الاختياري الموجه بتعليمات مرنة ينم عن شعور عاطفي يظهر فيه اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة والمؤسسة، لهذا فإن هناك العديد من الاعتبارات الواجب الأخذ بها حتى يشعر الموظفون بالتعاون التلقائي أو الطبيعي لتحقيق أهداف المؤسسة، كملاءمة طبيعة الوظيفة ومتطلباتها في إشباع حاجات الموظف، انسجام أهداف المؤسسة العامة مع الأهداف الخاصة للموظف، توافر حد عال من الرشادة والعقلانية في العناصر التنظيمية تحدد بشكل ممنهج ومنسجم الواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الأجهزة والوظائف والأفراد، توافر مناخ تنظيمي مرن يسمح بتكوين علاقات يسودها الاحترام والصداقة.

وفي هذا الإطار ومن كل ما سبق فإن الإدارة مطالبة بأن تؤدي دورا هاما في تنمية قيم التعاون عن طريق ممارسة بعض الأدوار مثل:

- تقديم الدعم للموظفين بواسطة البحث عن متطلباتهم وشروط رفاهيتهم والعمل على تلبيتها.
- التواضع التنظيمي ويتجلى في تكوين الرؤساء لعلاقات حميمية.
- تعزيز قوة المرؤوسين والعمل على تقوية نقاط ضعفهم.
- التأطير المرن للموظفين.
- استشارة الموظفين في مجالات معينة.
- إظهار الثقة واختفاء مظاهر الشك.

4-3-قيم الشفافية الإدارية:

تعكس الشفافية الإدارية أهم قيم وأخلاقيات العمل في التنظيمات الدولية المعاصرة، فمع تعقد الوظائف وتعددها وتنوعها وفي ظل التطور التكنولوجي الهائل وتراكم رؤوس الأموال وزيادة عدد العمال في مختلف التنظيمات زادت معها الكثير من المشكلات المتعلقة بالتسيير في العمل وتنظيم الموارد البشرية، فخلقت الكثير من المشكلات كقلة الانضباط وزيادة النزاعات والصراعات، الإضرابات، عصيان الأوامر، ضغوطات العمل، التكتلات، وكانت هذه المشاكل نتاجا للممارسة الإدارية المتعلقة بالغموض وعدم الوضوح والنزاهة والمصداقية، وأضحت الشفافية الإدارية أحد أهم الآليات للقضاء على هذه المشكلات فعملت التنظيمات على تبنيها كفلسفة وممارسة تنظيمية وأخلاقية محاولة غرسها في سلوك أعضائها للتخلص أو التقليل من السلوكيات السلبية التي خلقت بسبب غيابها.

أ-تعريف الشفافية الإدارية:

كثيرة جدا التعاريف التي تناولت الشفافية الإدارية شأنها شأن باقي المفاهيم التنظيمية والإدارية، ولكن الملاحظ وإن تعددت واختلفت إلا أنها لا تخرج عن سياق واحد يصب حول بعض الخصائص كالوضوح، الفهم، عدم الغموض، العلانية وعدم السرية، الصدق، الأمانة، العدالة.

لعل أقرب المفاهيم المقابلة للشفافية في الثقافة والقيم الإنسانية هي: الصدق، الأمانة، العدالة وتعد مفهوم معاكس للسرية والغموض، ومن الناحية الإدارية تعني إتاحة وتوفير المعلومات الصحيحة الكاملة عن كافة الأنشطة والأعمال على أن تكون موثقة ويسهل الحصول عليها (رشاد، 2012، ص 65) يصنف هذا التعريف الشفافية أحد القيم الإنسانية والمجتمعية وبالتالي أحد قيم العمل، باعتباره أيضا أحد القيم الإنسانية وغريزة لصيقة بنشاطاته اليومية وترتبط بقيم الصدق، الأمانة والعدالة، وقد كانت هذه الصفات لصيقة أيضا ومحببة أخلاقيا عند كل المجتمعات الإنسانية بل إن ابن خلدون اعتبر هذه الصفة الأخيرة وهي العدالة أساس الملك، وعلى المستوى التنظيمي يرتبط هذا التعريف للشفافية الإدارية بالقدرة على إتاحة وتوفير المعلومات وجعلها في المتناول لدى جميع أعضاء التنظيم والمستويات الإدارية، وتأخذ طابعا رسميا من خلال توثيقها. ولقد ركز في هذا "ميشال كروزي" كيف أن المعلومات تشكل إحدى مصادر السلطة عند من يمتلكها وبالتالي تمكن مالكها من الكثير من الممارسات بسهولة كممارسة القوة والتأثير انطلاقا من التموقع الذي تعطيه له هذه الملكية للمعلومات، القدرة على التفاوض بسهولة، تحديد مسار التسيير واتخاذ القرارات المصيرية والمهمة.

إن إتاحة المعلومات وتوافرها وتدفقها بشكل منتظم وعادل على مستوى جميع المستويات الإدارية يجعل من التنظيمات عبارة عن بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين، وهو تعبير عن إزالة الستار عن الأفعال التي تثير الشك والارتياب.

كما تعرف الشفافية بأنها جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض، ولا يحتاج إلى من يفسره، ووضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، فضلا عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة (عبد السيد وآخرون، 2019، ص 462). الملاحظ على هذا التعريف ومن خلال الوارد في مضمونه وكأن الكاتب استجمع كل قواه المنهجية والمعرفية ليقدم تعريفا جامعا مانعا يشمل كل عناصر الشفافية الإدارية وأبعادها ومتطلباتها وخصائصها ومجالاتها في شكل متناسق، إضافة إلى الأطراف المستهدفين منها وقبل ذلك أهدافها، وإن فرضنا أن الشفافية على المستوى الواقعي تتم بهذا التصور فإن الحكم على ذلك يكون أقرب إلى المثالية إذ مهما كانت درجة الحرص على الأخذ بهذه العناصر فلا ننسى أن الطرف المعني بها هو الإنسان ومهما بلغت درجة تماثل الأفراد الأعضاء في التنظيم فإنهم يبقون مختلفين ومتغيرين تؤثر فيهم وبنسب متفاوتة عوامل كثيرة خارجية ينقلونها معهم من البيئة الخارجية المجتمعية والأسرية وعوامل داخلية تنظيمية تفرضها متطلبات التغير التنظيمي وما يصحبه من توترات أثناء فترة البحث على التكيف مع هذه المستجدات.

وفي هذا الإطار وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الشفافية الإدارية تتطلب ضمن هذا الإطار ضرورة انتقاء إطارات قيادية تتصف بالموضوعية تكرس كل خبراتها ومعارفها ومهاراتها ونزاهتها وانتمائها في سبيل بناء نموذج للشفافية الإدارية ينسجم ويراعي ظروف وقدرات الموظفين في التنظيم، إن أقل ما يمكن أن يطلبه المرؤوسين من الإطارات القيادية هو ضرورة الاهتمام بالآخرين من حيث السلوكيات، العلاقات وقدرته على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بشكل موضوعي والجمع بين الاثنين صعب المنال.

ومما تم ذكره سابقا وبناء على تصورات البحث من حيث الإجراءات التي تبناها يمكن أن نصوغ التعريف الإجرائي التالي: الشفافية الإدارية هي فلسفة وممارسة إدارية تقوم على معايير المصداقية والنزاهة والوضوح والإيمانية في العمل من خلال قيام أنظمة الترقية والحوافز على أساس الوضوح ببساطة وعدم غموض إجراءات العمل، إتاحة المؤسسة فرصة الاطلاع على المعلومات والبيانات بسهولة، مع تقديم المؤسسة التبريرات اللازمة والمقنعة عن القرارات التي تتخذها بشكل موضوعي قوامه العدالة.

ب-أهمية الشفافية الإدارية:

في ظل انتشار الكثير من المظاهر والسلوكيات السلبية على مستوى التنظيمات وتراكم المشاكل بسبب العديد من العوامل كالتعقيدات الإدارية والشح في إتاحة المعلومات والبيانات وعدم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وقلة التفويض الفاعل، زيادة على زيادة معدلات دوران العمل وانتشار مظاهر التسيب كقلة الانضباط وغياب روح الانتماء والالتزام وغيرها من الظواهر السلبية برزت الشفافية الإدارية كآلية ناجعة للتغلب على كل هذه المظاهر، فهي وسيلة لإعادة بناء التنظيمات على ترتيبات قوامها القيم الأخلاقية الإيجابية المستمدة من طبيعة الإنسان وثقافته الفطرية، فقد أثبتت الدراسات والكتابات والباحثون والواقع والتجارب الكثير من المجتمعات أنها إحدى أسرار التنمية التنظيمية والمجتمعية القادرة على مواجهة مختلف التغيرات والأخطار المحيطة.

إن تطبيق الشفافية من خلال وضوح أنظمة آليات الترقية والحوافز يسمح بصعود الأفراد ذوي الكفاءة والقادرين على التسيير والحد من إهدار الإمكانيات المادية للتنظيم من خلال كبح نظام الحوافز القائم على المساواة المطلقة، كما أن توفر وإتاحة الاطلاع على المعلومات والبيانات وفق نظام اتصالي موضوعي يمنع احتكارها وسوف يفوت الفرصة لدى البعض على المساومة والتفاوض في المساحات المغلقة وممارسة سلطة القهر الضمنية بغية تحقيق مصالح شخصية.

إن تميز إجراء العمل بالبساطة والوضوح في المؤسسة ثم تقديم التبريرات المقنعة عن القرارات التي يتخذها أداة فعالة لكسب المصداقية لدى الفاعلين داخل التنظيم، إن ممارسة الشفافية على هذا النحو أو بعناصر أخرى بإمكانه أن يخلق الكثير من المظاهر الإيجابية والسلوكيات الأخلاقية كارتفاع مستوى الأداء والإنجاز على المستوى الفني وزيادة الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين وانتشار مظاهر الطاعة والحفاظ على السر المهني. هذا ويمكن أن تبرز أهمية الشفافية الإدارية كوسيلة للقضاء على البيروقراطية وعوائقها المتعلقة بالتوقيع، حدود السلطة، بساطة الإجراءات والتوسع في اللامركزية، كما أنها تشكل أساسا للرقابة التنظيمية وآلية لمحاربة الفساد التنظيمي.

ج-عناصر الشفافية الإدارية:

رغم عدم وجود اتفاق موحد لعناصر الشفافية الإدارية لدى الباحثين إلا أنه يمكن للباحث أن يستنبط أهم العناصر على اختلافات وجهات النظر وقد حددناها فيما يلي:

-**العلنية:** جوهر وأساس الشفافية، ويتم من خلال أدوات الإعلان على المستوى التنظيمي ووسائل الإعلام المختلفة على المؤسسات الكبرى.

– **القانونية:** تعكس القانونية شرعية الإجراءات والقواعد القانونية الملزمة بممارسة الشفافية على النحو المتفق عليه.

– **الوضوح:** عدم الغموض والإبهام المتعلقة بإجراءات العمل.

– **المدونة الأخلاقية:** ميثاق يتم الاتفاق من خلاله على معايير ومبادئ ممارسة العمل.

د–فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

يمكن أن نستنبط من خلال كل ما سبق من التعاريف والعناصر التي تضمنتها من الأهمية وتصورات البحث أن لتطبيق الشفافية الإدارية الفوائد التالية:

–أخلقة بيئة العمل بالأخلاقيات الإيجابية من خلال مصداقية ممارسته وعوائده.

– دفع الموظفين والعمال إلى البحث عن سبل الترقي من خلال الاعتماد على معايير موضوعية أساسها الكفاءة والجدارة والانضباط.

– زيادة ترسيخ قيم التعاون التنظيمي والعمل الجماعي وخلق علاقات صداقة واحترام.

–التخلص من آليات الرقابة التقليدية بخلق الرقابة الذاتية عن طريق تمكين العاملين بالاستقلالية في أداء وظائفهم.

– زيادة مستويات الأداء والإنجاز.

– كسب المزيد من الوقت وتجنب التبذير من خلال ترسيخ الثقة التنظيمية.

– تتحول المؤسسة إلى كيان اجتماعي وإنساني يتم العمل فيه على أساس قيم العمل.

ثالثا: العدالة التفاعلية.

يقول ابن خلدون "العدل أساس الملك"، فبالعدالة يحفظ الوجود الاجتماعي بشكل عام كيانه واستمراريته، وتضمن أبنيته الاجتماعية أيضا تواصلها واستمريتها، فعندما يتلمس الأفراد داخل التنظيمات الإنصاف يخلق لديهم الشعور بالأمن والاستقرار ليتحول إلى ولاء والتزام والقيام بأدوار إضافية كتقديم المساعدة ومضاعفة الجهد، ذلك لأن التنظيم لم يعد يشكل لديه مجرد مكان للعمل وإنما موطن للاستقرار وتعد العدالة التفاعلية أحد مكونات وأبعاد العدالة التنظيمية بالشكل بشكل عام وقبل التفصيل فيها لابد أولا من التعرض للعدالة وأهميتها وآثارها ضمن المفاهيم التي تميل إلى بعد العدالة التفاعلية.

1-تعريف العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية كبقية المفاهيم المتداولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية الكثير من التعاريف، لذا سيقتصر البحث على تقديم الأهم.

يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". (زايد، 2006، ص13). يمكن أن نقرأ من هذا التعريف مجموعة من العناصر، أن الأفراد هم الذين يحددون بوجود العدالة أو عدم وجودها وارتفاع مستواها أو انخفاضه، فهم بذلك من يمتلكون معيار العدالة في التنظيم. إن الإدارة أو السلطة العليا هي من تضع نموذج العدالة فالمديرون والإطارات العليا هم من يصنعون ثقافة التنظيم ويهيؤون بيئة العمال التي يمارس فيها الأفراد نشاطهم، إن العدالة التنظيمية لها مخرجات في هذا التعريف يتضمن جانبين الوظيفي والإنساني، فالأول يرتبط بوظيفة الأفراد والمهام والأدوار، بطبيعة الحال مستوى الأداء والإنجاز الذي يخضعان بدورهما لمعايير محددة، والثاني هو الجانب الإنساني كشعور الفرد بالاهتمام، الاحترام والكرامة، تقدير المجهود، مراعاة الظروف وغيرها.

وبالعودة إلى النقطة المتعلقة بأن العدالة تظهر فقط من خلال حكم الأفراد على الأساليب المتبعة من المديرين فهذا يعني أن العدالة نسبية بمعنى أنها تعكس أوضاع اجتماعية وثقافية متباينة، فالأفراد والمجتمعات مختلفون باختلاف الثقافة التي تميزهم، وما هو عادل هنا يكون غير عادل عند الآخرين.

فقد يدرك عاملا مثلا من إجراء النقل على أنه إجراء متحيز لأن الغرض منه وضع فرد من مكان عمل مريح وقد يراه آخر على أنه وضع في مكان غير مريح وآخر ينظر إليه على أنه نوع من الاستبعاد والتهميش في حين يراه آخر أنه موضوعي جدا والهدف منه الرفع من كفاءة ذلك الفرد في ذلك المكان أو المنصب الذي يسمح له باكتساب خبرات ومعارف جديدة، ولأن العدالة التنظيمية تقوم على أبعاد التوزيع والإجراءات والتفاعلات فإن هذه الأخيرة تعكس جانب المعاملات في العدالة، لذا يجب على الإطارات القيادية الوضع في الحسبان ذلك التفاوت الموجود بين الأفراد على المستوى النفسي والعاطفي أثناء اتخاذ القرارات تجنب للحساسية الاجتماعية.

2-أهمية العدالة التنظيمية:

"تعود أهمية العدالة لسببين: الأول أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، الثاني أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم". (المغربي، 2007، ص 266)

إن توافر مستويات مرتفعة أو توافر مستويات منخفضة للعدالة داخل التنظيم يترتب عليه سلوكيات متباينة لدى العمال على المستوى الفني، القيمي، والسلوك، فشعور العمال بالعدالة يؤدي بالضرورة إلى زيادة مستويات الأداء، تقلص وقت الإنجاز، زيادة روح المبادرة نحو الإبداع والابتكار، ارتفاع مستوى الانضباط والالتزام، وقلة دوران العمل ونمو روح الولاء وزيادة الشعور بالانتماء. أما شعوره أو إحساسه بنقصها فيؤدي إلى كل الظواهر السلبية في العمل كانخفاض الأداء والإنجاز وقد يتطور الأمر إلى أكثر من ذلك كظهور أشكال التوترات والصراعات الهادمة والانتقام من التنظيم.

3-آثار العدالة التنظيمية:

تبعا لأهمية العدالة التنظيمية فقد أثبتت الكثير من الدراسات* أن للعدالة التنظيمية الكثير من الآثار على التنظيم سواء إيجابيا أو سلبيا، ويقدم الباحث في هذا الإطار حوصلة عامة عن أهم الآثار التي تتركها العدالة التنظيمية:

-زيادة الثقة التنظيمية بحيث تصبح العلاقة بين العمال والتنظيم مبنية على النزاهة والإخلاص، حيث تدفع الثقة بالعمال إلى الإخلاص دون الانشغال والقلق بشأن حقوقهم.

- تعزز الرضا والولاء.

- زيادة مستوى الالتزام خاصة الأخلاقي.

- صلابة العلاقات بين العمال بما فيها الشخصية النابعة من علاقتهم بالعمل من جهة وعلاقة العمال بالإطارات القيادية، الأمر الذي يؤدي إلى المرونة في الإشراف والانسيابية في تطبق الأوامر والتعليمات من طرف العمال.

- تخلق المبادرات الاختيارية والسلوكية المهنية الطوعية.

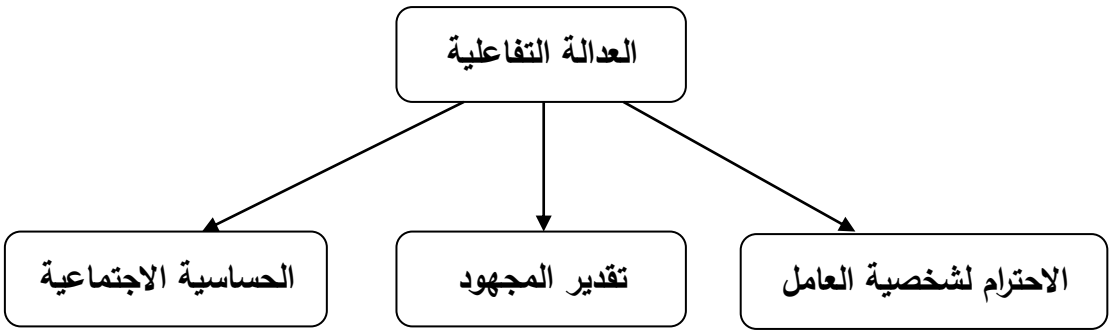
- التمسك بمناصب العمل ومن ثم التمسك بالمؤسسة.

- انخفاض معدلات التظلم لدى الإدارة والميل إلى حلها وديا في علاقات الاحترام التي تربط جميع الفئات الفاعلة في التنظيم.

* - قدم الباحث علا مصطفى علوش تحليلا لآثار العدالة تبعا لـ09 دراسات للعديد من الباحثين و04 مراجعات تحليلية، كل دراسة ومراجعة تحليلية أبانت عن الأثر أو الآثار التي تتركها توافر العدالة أو غيابها. (علوش، 2019، ص 111-113)

4-العدالة التفاعلية:

الشكل رقم (04): يوضح مؤشرات العدالة التفاعلية.



المصدر: من إعداد الباحث

العدالة التفاعلية ميزة خاصة فهي تتجرد عن الطابع الواقعي المحسوس الموجود في كل من العدالة التوزيعية وعدالة الإجراء، بعبارة أخرى فهي تشكل بعدا متفردا لا تشمله الإجراءات الرسمية في التنظيم، إنها متعلقة بالجانب الإنساني المتضمن المشاعر، الأحاسيس، المعايير، لذلك يطلق عليها عدالة المعاملات.

وتشير عدالة التعاملات إلى "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات". (زايد، 2000، ص 28) هذا النوع من العدالة يرتكز على الأسلوب والكيفية التي بواسطتها يتم تنفيذ الإجراءات والقرارات المتخذة ضمنيا أو ظاهريا، فللعامل ردة فعل اتجاه الإجراء المتخذ أو أي اتجاه ما يتبع هذا الإجراء وهو ما أطلق عليه التعريف تفسير الإجراء، إن تفسير الإجراء يطلق عليه عدالة المعلومات أو عدالة الإعلام التي ترتكز على ضرورة تقديم المبررات والحجج المقنعة للفرد العامل بشفافية لإزالة كل الغموض والإبهام.

وعلى أساس ما سبق يمكن القول أن العدالة يجب أن تتضمن أثناء تطبيقها حساسية الأفراد بمراعاة احترامهم وكرامتهم وأن يظهر متخذ القرار الكثير من حسن الخلق واهتمامه بمشاعر الطرف الآخر.

ووفقا لـ(Bies et Moag, 1986) فإن هناك أربعة عناصر أساسية للعدالة التفاعلية: (علوش، 2019، ص 108)

- **الصدق:** يجب أن يتم إبلاغ إجراءات صنع القرار بطريقة صادقة لتنجب الخداع.
- **التبرير:** ينبغي اتخاذ القرار بمبررات.
- **الاحترام:** ينبغي معاملة الأفراد باحترام.
- **الملاءمة:** يجب على المديرين تجنب تقديم تعليقات غير ملائمة أو طرح أسئلة غير لائقة.

إن التركيز على العدالة التفاعلية من أهم المعايير الداعمة لثقافة التنظيم –من طرف أعضائه– الذي يعمل انطلاقا من تحقيق تلك العدالة على تحقيق الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء فهو يبني بيئة سلمية، قوية، صالحة للعمل.

إن إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تفاعلية يتحقق ضمن ثلاثة (03) فضاءات مترابطة:

1–صلابة الهيكل التنظيمي في اتخاذه للإجراءات والقرارات السليمة عن طريق:

2–قبولها من طرف العاملين باعتبارهم أداة تقييم ومصدر لشرعية القرارات وطرق تنفيذها بواسطة:

3–انتقاء مشرفين يمتلكون المهارات السلوكية في التعامل مع مختلف العاملين عند تبليغهم بتلك القرارات.

ويخلص الباحث إلى أن عدالة التعاملات (التفاعلات) بأنها إدراك العامل لعدالة المعاملة التي ينالها من طرف الإدارة عن تبليغه لكل الإجراءات والقرارات المتخذة والمعني بها كمراعاة الاحترام لشخصه، التقدير لمجهوده، ومراعاة ظروفه ومشاعره مع منحه التفسيرات المقنعة حول الإجراءات المتخذة

4–مؤشرات العدالة التفاعلية في ظل تصورات البحث:

4–1–الاحترام لشخصية العامل:

يعكس هذا المؤشر مستوى تميز البيئة التنظيمية بالطابع الإنساني الأخلاقي، أين تنتشر قيم الاحترام حفظ الكرامة في المعاملات، ويحرص الرؤساء على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات بين جميع الفاعلين خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين، وحتى يسود الاحترام عملت التنظيمات المعاصرة خاصة على تكريس هذا المبدأ من خلال إعداد مدونة يطلق عليها مدونة أخلاقيات المهنة تتضمن الجانب الإنساني.

4–2–تقدير المجهود:

من المهم أن يشعر الفرد داخل التنظيم بالتقدير للمجهود الذي يبذله، فهو يعبر عن استنزاف للطاقة العضلية والفكرية التي يبذلها في سبيل تقديم حل مشكلات وظيفية أو تقديم إضافة، وبالتالي فمن العدالة أن تراعي المؤسسة القرارات التي تتخذها بشأن وظيفة ومكانة الفرد وأن توفر قدر الإمكان الشروط لزيادة المجهود في العمل والتشجيع عليه.

4–3–الحساسية الاجتماعية:

إضافة على ضرورة حرص التنظيم على احترام كرامة العامل والتحفظ بشأن القرارات التي يمكن أن تتخذ وتمس وظيفته ومكانته، يجب أن يشعر العامل بأن التنظيم يحرص على النظر إلى مشاكله وأنها تتعامل معه بود، وأن تأخذ مطالبه الشخصية بعين الاعتبار وتعمل على التذليل من الصعوبات الشخصية التي تواجهه خاصة في العمل.

رابعا: المقاربات النظرية للمحددات السوسيوتنظيمية.

1-منطلقات الإدارة بالأهداف والتمكين الوظيفي:

شكلت المشاكل التي ظهرت في التنظيمات الحديثة نتيجة تراكم الأعباء والمهام والنقص في تنظيمها من جهة وعدم قدرة أفراد التنظيم على الاندماج في وظائفهم من جهة أخرى، العديد من الصعاب في سبيل تحقيق أهداف التنظيم، وأكثر ما تأثرت به التنظيمات المشكلات المرتبطة بالأفراد أثناء أداء عملهم، مما أدى إلى بروز العديد من الظواهر السلبية كالتغيب، الانعزالية والتسيب وغيرها، ومن خلال هذه المعطيات ظهرت عدة إسهامات بدت في واقعيتها ثروة حقيقة من خلال قدرة تشخيصها لتلك النقائص التنظيمية وإعطاء الحلول المناسبة لها، ومن هذه الإسهامات ظهرت نظريات جد متميزة أثبتت فاعليتها عند تطبيقها، مرتكزة على الفرد في التنظيم كأداة لتحقيق النجاعة، انطلاقا من الوقوف على تلبية رغباته التي تتجرد عن الرغبات المادية إلى حاجات متعلقة بالقدرات العقلية والوجدانية للإنسان كالحاجة والرغبة في تحمل المسؤولية، اتخاذ القرار، الحرية في الإنجاز والتعبير عن الآراء والأفكار بالإضافة إلى الرغبة في الخلق والتحسين والتطوير.

يتم في العادة النظر إلى التنظيمات الناجحة على أنها تلك التي توجه كافة مواردها خاصة البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب مرن وجذاب عن طريق غرس روح قيم المشاركة في تحقيق تلك الأهداف لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

وفي هذا السياق ظهرت نظرية الإدارة بالأهداف لـ"بيتر دراكر"* كفلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف التنظيمية انطلاقا من فرضية حب الإنسان للعمل والابتكار، وأنه يمكن عن طريق التخطيط السليم والإشراف المرن والرقابة الذاتية والتنسيق بين كل الوظائف بعد ضمها تحقيق أهداف المؤسسة.

---

*- بيتر فردناند دراكر: أمريكي من أصل نمساوي ولد عام 1909 وتوفي في 2005م، رجل قانون واقتصاد وصحفي وأستاذ وشغل مناصب أخرى هامة، يسمى الأب الروحي للإدارة بفضل تحليله لمفهوم شركة "جنرال موتورز"، تحصل على وسام الحرية من الرئيس الأمريكي جورج بوش عام 2002، له العديد من المؤلفات أهمها "مفهوم المؤسسة"، أول من اهتم بقضايا الابتكار والتسيير ويعتقد أن وظائف المسير هي: وضع الأهداف الواضحة ومواجهة المخاطر، تنظيم العمل والإشراف القائم على التعليم، التحفيز، الاتصال، التقييم، التكوين، وهذا كله انطلاقا من افتراضات أن الإنسان محب للعمل، اتخاذ القرار في مكان النشاط، تحقيق أهداف التنظيم وأهداف الفرد بالاعتماد على دوافعهم الإيجابية. للمزيد من الفهم ينظر: (بوحفص، 2017، ص ص 125-130)

إن الإدارة بالأهداف "كنظام حركي يسعى إلى دمج أهداف المؤسسة ومسؤولياتها وصياغتها في شكل أهداف، فهي تسعى إلى التوصل إلى النتائج المحققة للأهداف الإدارية وحاجات العاملين من خلال منحهم الحرية في المساهمة في بناء أهداف المؤسسة، وهذا أسلوب تسييري تعاوني بين الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق النتائج المحددة". (المكاوي، 2007، ص 13)

وبهذا كان بيتر دراكر أول المفكرين الذين انتبهوا إلى قضية التمكين الوظيفي من خلال عمل المؤسسة على تهيئة الظروف المشجعة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية بمنحهم الصلاحيات والمسؤولية والحرية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتشجيعهم على المبادرة مع تقديم الدعم اللازم لهم خاصة من لدن الإدارة العليا والمشرفين عليهم، إلى درجة أن يشعر العامل بملكية العمل، فتصبح مسألة تحقيق أهدافها مسألة تلقائية مصدرها التحفيز الذاتي، ذلك التحفيز القائم على الشحن الذاتي للقدرات من قبل الفاعلين نحو وظائفهم طواعية، ولهذا "ترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية". (كردي، 2017)

وبهدف كسب المهارات فإن الإدارة بالأهداف تضع في عناصرها تقييما للإنجاز السنوي يقف عند أسباب عدم تحقيق الأهداف ويضع في الحسبان آلية التدريب كشرط لهذه الفلسفة في حالة عدم تحقق الأهداف إضافة إلى التعليم كأداة إضافية لزيادة تمكين العاملين.

أما فيما يتعلق بتحمل المسؤولية فإن الموظف بإمكانه أن يطلع على الوصف الخاص بوظيفته قصد تحمل مسؤولياته عن المهام الموكلة له في تحقيق الأهداف، وتبعا لذلك تُحدد نوعية المساعدة التي يحتاجها، وبمساهمة الرؤساء أيضا وفي إطار تعاوني يتم مناقشة القضايا العالقة والمتعلقة دائما بتحقيق الأهداف والتي "تعتمد على إشراك العاملين في تحديد الأهداف ... بين الرؤساء والمرؤوسين أيّا كانت مستوياتهم ... وهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للصلاحيات". (كردي، 2017)

إن مبادئ الإدارة بالأهداف القائمة على المشاركة، الالتزام، تحمل المسؤولية، رفع الروح المعنوية من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرار، هي كلها مبادئ تهدف في المقام الأول إلى الرفع من قيمة العنصر البشري الأمر الذي يؤدي رفع مستوى الرضا والانتماء والولاء وبالتالي يصبح العامل يؤدي عمله وهو يشعر بملكية العمل وتكون مشاعره قوامها الفخر والاعتزاز، في ظل عامل آخر يبدو جد ممكن وهو ليونة ومرونة الرقابة حيث تصبح في ظل التمكين عند هذه الفلسفة ذاتية لأنها مرتبطة بالأهداف، أي أن الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها ومن ثم فإن العامل يمكن له التحرر من عامل الوقت في كنف الاستقلالية في الإنجاز.

إن الإدارة بالأهداف يمكن عند تطبيقها أن تحقق الكثير من الفوائد نظرا لما تقدمه للعامل من عوامل نجاح وشروط للعمل ولكن هذه الفوائد لن تتحقق إلا بشروط كدعم الإدارة العليا وتوافر المعلومات والمشاركة والتنسيق، التدريب، المرونة والرغبة.

إن الكثير من المؤسسات التي طبقت هذه النظرية حققت العديد من الفوائد والمزايا كتحسن الأداء، زيادة الارتباط بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال زيادة درجة الثقة الناتج عن منح المرؤوسين مساحة الحرية والتعبير عن آرائهم من خلال الاتصال المتواصل، تحسن التنسيق، انخفاض عدد المشكلات وتحديدها بدقة، الانسجام بين تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعامل، وهذا كله ساهم في ممارسة المهام على أسس عقلانية ومنطقية أدت بدورها إلى خلق التفهم في الحالات الاستثنائية وانخفاض معدلات التوتر والقلق.

وفي الأخير يمكن القول إن ما قدمته نظرية الإدارة بالأهداف يعتبر نموذجا نمطيا ومثاليا ولكنه فعلا واقعيا لأسلوب تمكين العاملين، لقد استطاع بيتر دراكر أن يشخص بالفعل الواقع التنظيمي انطلاقا من طبيعة حاجات ومتطلبات الإنسان ككيان له أبعاد عقلية ووجدانية وقيمية، إن أكثر ما يحتاجه الإنسان في المؤسسة أن يجد الظروف المهيأة للتعبير عن أفكاره، قدراته، طاقاته والتي يخرجها في صور الابتكار والإبداع، فيشعر بأنه مهم في عملية تحقيق الأهداف التنظيمية، بل إنه عنصر حاسم في ذلك، وهذا قد يغنيه ويدفع به للتخلي عن العديد من الامتيازات المادية والتفاوض حول المسائل المتعلقة بطرق العمل وأساليبه.

إن مبادئ التمكين الوظيفي التي وضعتها الإدارة بالأهداف علنا أو ضمنيا كالمشاركة، التعاون، اتخاذ القرار، الالتزام، تحمل المسؤولية، التحفيز، الثقة، الدعم، انسيابية المعلومات، الحرية، هي كلها الكفيلة بتحقيق النجاعة والتي يمكن أن تحقق الإجماع وبدونها من الصعب إيجاد مبادئ أخرى مجتمعة، هكذا يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وهي تعبير واضح عن ثقافة متمكنة. يقول "بيتر دراكر" "إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود". (كردي، 2017)

2-منطلقات النموذج الياباني -نظرية Z- وأخلاقيات العمل:

إن اختيار الباحث لقيم وأخلاقيات العمل كمحدد لنجاح دور الإطارات في المؤسسة لم يكن فقط انطلاقا من التراث النظري الكبير الذي أثراه ولكن لهذا الاختيار مبرراته الواقعية، قبل ذلك يجب التذكير أنه كان للسمات الأخلاقية بدون شك الفضل الكبير للكثير من النجاحات عبر مختلف مراحل التطور الاجتماعي للمجتمعات يقول "ستيفن آركوفي" "كنت منغمسا في دراسة متعمقة لكل ما نشر بالولايات المتحدة الأمريكية من الكتب التي تتناول النجاح منذ 1776 وكنت أقرأ ... مئات الكتب والمقالات والموضوعات ... اعتبرها مفتاحا للنجاح في حياتهم، ودفعتني دراستي إلى السفر عبر الزمن والعودة إلى الوراء 200 عام لاستعراض الكتابات حول النجاح ... إن الكتابات التي تناولت النجاح في أوائل المائة وخمسين عاما الماضية كانت ترتكز على ما يطلق عليه السمات الأخلاقية باعتبارها أساس النجاح مثل التكامل، التواضع، الوفاء، ضبط النفس، الشجاعة، العدل، الصبر، حب العمل والبساطة ... وتعلمنا السمات الأخلاقية أن هناك مبادئ أساسية نعيش بها حياة فعالة". (كوفي، 2009، ص 27)

وإذا كان هذا الخطاب نظريا يثمن ويعزز لأهمية الأخلاق والقيم في تحقيق النجاح فإنه يعكس كما ذكرنا أعلاه نموذجا واقعيا حيا للنجاح وهو النموذج الياباني الذي يعكس محكات النجاح بناء على الأخلاقيات اليابانية لا غير، تلك المعتقدات والقيم المتجذرة في ثقافة المجتمع الياباني، صحيح أن لكل مجتمع أخلاقياته يستعين بها في البحث عن النجاح ولكن أن تكون وحدها محددا للنجاح فذلك ربما لم يحدث إلا في المجتمع الياباني.

إن السمة الأساسية للنموذج الياباني كونه يرتكز على الإرث التاريخي القيمي الياباني المكون من مجموعة من المصادر* كالمدونة الأخلاقية للساموراي التي تستمد مبادئها من الديانة الكنفوشيوسية، وتتضمن مجموعة من الفضائل الأخلاقية كالولاء والانضباط الذاتي، الصدق، النزاهة، الطاعة، الاحترام، التقدير، المبادرة والإخلاص وغيرها.

العقائد الإدارية اليابانية التي تقدس المسؤولية الجماعية حيال العاملين، الدور الموجه للحكومة، ثقافة الشركة التي تركز على الإنسان، التأكيد على روح الجماعة، وقد انعكست كل هذه القيم والأخلاقيات التي يحملها اليابانيون على بيئة العمل حيث شكلت بيئة مهيأة بكل الوسائل والظروف التي تسمح

*- للاطلاع أكثر على هذه المصادر يمكن القول إلى كتاب نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير.

بممارسة العمل في ظروف جيدة، كالمشاركة في اتخاذ القرار، التشجيع على الابتكار، الثقة التنظيمية، التركيز على فرق العمل، تحمل المسؤولية، تقديم المصلحة العامة، الالتزام الذاتي.

وانطلاقا من كل هذه الأسس برزت نظرية Z كامتداد طبيعي لهذه الفلسفة القيمية من قبل الباحث الأمريكي "وليام أوتشي" الذي يرى أن "سر نجاح المؤسسات اليابانية ليس التقدم التكنولوجي بل هو نمط خاص في تسيير الأفراد ويتعلق الأمر بنمط يؤكد على فلسفة المؤسسة القوية بثقافة مميزة وتطور شخصي على المدى البعيد، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بالتشاور". (بوحفص، 2017، ص ص260-261) إن نمط التسيير الياباني القائم على التعاون والتشاور وتبادل المعلومات وشفافيتها وضمان التوظيف مدى الحياة وتطوير العلاقات الإنسانية في بيئة العمل هو المحك الحقيقي للنجاح.

لقد أصبحت المؤسسات اليابانية نموذجا مثاليا يجسد تحويل القيم الأخلاقية المجتمعية إلى قيم أخلاقية في العمل، بمعنى أن الفرد الياباني لا يمكن أن يشعر بالاغتراب ما دام أن الأخلاقيات والقيم التي يمارسها ويعيش بها في المجتمع والأسرة هي نفسها الموجودة في مكان العمل، بل إنها تكون أكثر قوة وصلابة باعتبار أن الوقت والجزء الأكبر من حياته يقضيه في المؤسسة أو في العمل.

وبالعودة إلى تصورات هذا البحث نحاول قراءة قيم الاندماج، قيم التعاون وقيم الشفافية في ظل النموذج الياباني والمجسدة في نظرية Z.

فبالنسبة لقيم الاندماج القائمة على فكرة دمج العامل في المؤسسة من خلال المشاركة في مختلف المستويات الإدارية وتطبيعه بثقافة المؤسسة فتبرز من خلال عدة عناصر في ظل هذه النظرية، حيث أولا "تقوم الفلسفة التنظيمية والإدارية في التنظيمات اليابانية على عدد من الدعائم أهمها سيادة نظام الإدارة والتنظيم العضوي" (روابح، 2021، ص811) حيث يشعر الفرد العامل فيه بارتباطه بزملائه وانتمائه إليهم تجسيدا لفكرة القوة التي تشكلها الجماعة والتي تربطهم علاقات مبنية على التعاون والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة وبالتالي فالأفراد يؤدون دورا مفصليا في الحفاظ على معايير وقيم المؤسسة التي تعتبر ملكا لهم ومستقبلهم.

ثانيا: "التقليل من دوران العمل بمحاولة إدماج العمال في المؤسسة ونقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري"، (بوحفص، 2017، ص 262) كان دوران العمل يشكل أهم المظاهر السلبية التنظيمية، لكن في النموذج الياباني هو وسيلة للتخلص من مظهره السلبي حيث أصبح نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى يقضي على الكآبة والملل ويعطي الحيوية والنشاط وتكوين علاقات جديدة، كما

يُمكِّن من كسب مهارات جديدة ويخلق الشعور بالرضى لدى العامل، وتكتسب المؤسسة طابع العمومية وعدم التخصص فلا يكون بمقدور أي موظف المناورة والسيطرة بحكم تخصصه.

ثالثا: إن التوظيف مدى الحياة، يشعر العامل بقدر كبير من الأمن والاستقرار الوظيفي، فيكسب الثقة التي تدفع إلى حمل ثقافة المؤسسة والدفاع عنها.

أما بالنسبة لقيم التعاون فيمكن القول أن كل الأسس والمبادئ التي بنتها نظرية **Z** فهي مبنية على مبدأ التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق، بدلا من الاعتماد على الفرد والتفاعل السلوكي أكثر من الاستقلالية والعزلة والمسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية.

إن نظام التعاون وسيلة تكامل وترابط لتحقيق النجاح ويبرز التعاون من خلال الإدارة بالإجماع "فالتعاون والتكامل والعمل ليس فقط جنبا لجنب ولكن يدا بيد والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان الشديد والقوي في قوة الجماعة هي سمات تنفرد بها نظم الإدارة في التنظيمات اليابانية". (روابح، 2002، ص 812)

إن التفاهم والتساند والتكاثف والمشاركة بالجهد هي أساسيات عملية التنظيم بالتنظيمات اليابانية، إنها سمة الجماعية وهي مستندة على نظام التعاون القائم في العائلة اليابانية والتي يدعمها كذلك نمط العلاقات الإنسانية المدعم للقيادة الجماعية وروح التعاون وتمتع كذلك العامل وفي نفس الوقت بمجال واسع من الحرية في إنجاز أعماله.

وأخيرا وبالنسبة لقيم الشفافية الإدارية فالتنظيم الياباني في ظل نظرية **Z** يعتبر كذلك نموذجا حيا للشفافية من خلال وضوح معايير الترقية التي لا تتم إلا بعد قضاء فترة طويلة من تاريخ التعيين تقترب من العشرة سنوات.

ولأن اتخاذ القرارات جماعيا فهو يتم بالتشاور وبالتالي فإن الفرد العامل يكون على دراية بكل إجراءات وأساليب العمل المتبعة، كما يكون على دراية أيضا بأهداف هذه القرارات والغاية منها، سواء تعلقت بالعمل أو بتسيير المورد البشري المنظم للمسار المهني والوظيفي للعامل، كما أن سيادة الاتصالات الجانبية أو الأفقية دور مهم في تحقيق النجاح بل يعتبر أحد مقوماته نظرا لما يعطيه من شفافية من خلال تبادل المعلومات المختلفة حول مختلف القضايا في المؤسسة.

3-منطلقات "إلتون مايو" والعدالة التفاعلية:

حينما تم الاستعانة بإلتون مايو وزملائه من جامعة هارفارد في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك لفك لغز نتائج التجربة التي قام بها مهندسو الشركة حول تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال، والتي أضفت إلى زيادة الإنتاج بغض النظر على ازدياد الضوء أو انخفاضه، استقر رأي إلتون مايو ومعاونيه على إبقاء نفس الظروف المادية عند إعادة التجربة ومع إدخال تغيرات على فترات الراحة وطول يوم العمل ونظام العطلة بالتشاور مع العمال، وبعدها إلغاء كل الامتيازات* بقيت وتيرة الإنتاج في ارتفاع بغض النظر عن التغيرات التي أدخلت.

خيم على إلتون مايو وزملاؤه الحيرة في أول وهلة وتسرب لديهم الشك في إمكانية فساد الأسس والافتراضات التي انطلقوا منها، وسرعان ما تبددت تلك الشكوك حينما اكتشف مايو أن محاولتهم تلك في الإبقاء على العوامل الأخرى ثابتة عن طريق التماس تعاون العمال هو بذاته التغيير الحقيقي الذي حدث، فحينما أتيحت الفرصة للعمال بالتجمع وإعطائهم الحق في الاعتراض على طرق تحديد فترات الراحة وغيرها زادت روحهم المعنوية. لقد انتهت التجربة إلى اكتشاف العوامل الإنسانية والمصاحبة للعمل، وعززت تلك النتائج ببرنامج المقابلات التي أجراها إلتون مايو وزملائه على أكثر من 20000 عامل، حيث أظهر هذا البرنامج أهمية كبيرة ترجع إلى أنها كانت تمنح للأفراد فرصة التعبير عن أنفسهم وعما يدور في أذهانهم وعن انشغالاتهم عن آرائهم وأفكارهم وطموحاتهم وأهم من ذلك التعبير عن مقترحاتهم.

من هذا ما الذي يمكن استنتاجه؟ "الاعتقاد بأهمية الاحترام الاجتماعي والمكانة الشخصية للعامل، وما من شك في أن الاهتمام الخاص الذي لقيته الجماعات المبحوثة طوال سنوات قد حفزها إلى زيادة الإنتاجية، ومن شأن وضع الفرد داخل الكيان الاجتماعي الكلي للمصنع –كما يتضح في احترام أو تقدير يعبر عن نفسه في السلوك– أن يشبع حاجة العامل إلى الأمان بنفس الدرجة، على الأقل التي تشبعها بها الأجور المرتفعة. ثم إن هذا الوضع ذو أهمية أكبر بالنسبة للحياة الاجتماعية للعمال". (الجوهري، 2009، ص 71)

إن هذه النتيجة تلخص ثلاث أبعاد لمتغير واحد، أن العامل المادي بقدر أهميته لم يكن له ذلك التأثير الكبير على تحفيزهم وأن الإجراءات المتخذة لم تكن مؤثرة عليهم إلا عندما تمت معاملتهم باحترام

---

* – كان إلتون مايو الذي أشرف في ذلك الوقت على التجربة مع زملائه من قسم البحوث الصناعية التابع لجامعة هارفارد قد أجرى تجربة مشابهة لتلك في هدفها ونتائجها تتعلق بمجموعة من العاملات لتركيب أجزاء الهاتف. أنظر (الجوهري، 2009، ص 68)

ثم أدركوا ذواتهم من خلال الآخرين، فلقد شعر العمال بعدالة المعاملة وأنهم على قدم المساواة مع الإدارة أثناء التفاوض حول أوقات العمل وغيرها.

إن إعطاءهم حق المشاركة في اتخاذ القرار جعلهم يشعرون أنهم يعاملون انطلاقا من قيمتهم في مجال العمل، إن المواجهة مع الإدارة سمحت لهم بأن يدركوا ذواتهم حينما يستمعون للمبررات والتفسيرات التي تقدمها الإدارة حول الإجراءات المتخذة في العمل. إن وجود تلك العلاقة المباشرة في شكل مواجهة بين الرؤساء والمرؤوسين أعطى الانطباع لدى العمال بأنهم في مركز قوة وأن الإدارة تتفاوض حول بناء نموذج جديد للعلاقات "إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ... كما أنها تعكس مقدار الاحترام، ودماثة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار". (زايد، 2006، ص 28)

لقد كرست إدارة مصانع هاوثورن الظلم الاجتماعي باستخدام آليات مختلفة وطرق متباينة ظنا منها أن الإغراءات المادية كإجراءات تنظيمية كان ينفذها مشرفون يتميزون بالقسوة والابتعاد قد تعطي نتائج إيجابية، لكن عندما تغير نمط الإشراف تم اختياره من طرف الفريق البحثي لإلتون مايو وأصبح إشرافا مباشرا "حدث تغير جوهري في توجهات العاملات نحو عملهن ونحو المشرف عليهن، وهذا الاستخلاص يناقض حال التوجهات السابقة للعاملات". (علام وآخرون، 2013، ص 41) إنها ليست أكثر من استجابة طبيعية من لدن العاملات عند إدراكهن بأنهن يعاملن باحترام وأن القيام بالعمل وفقا للمعايير المطلوبة عكسته جودة العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام، التبرير والتقدير، حيث تنشأ الثقة عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صادقا وصريحا أثناء اتصاله بهم.

إن الناس يولدون أحرارا وسيظلون متساويين في الحقوق الطبيعية غير القابلة للتصادم* والمعاملة على أساس المساواة دعوة للتحرر من القيود الإكراهية للإدارات.

إن الهدف الرئيسي للإدارة بالعلاقات الإنسانية هو تهيئة البيئة التنظيمية بمبادئ الإنسانية لكي يعمل الأفراد بارتياح وسرور وفخر وذلك لا يتحقق إلا حينما يشعرون بأنهم يعاملون كآدميين لهم قيمتهم وكرامتهم وأن تقدر مجهوداتهم، فهو يستنزفون طاقاتهم التي لا تعوض وما ينجر عن ذلك من تعب وملل، وأن تقدر ظروفهم الاجتماعية والشخصية.

---

*– المادة الأولى والثانية من مبادئ حقوق الإنسان والمواطن الصادر في 1789/08/26 (بشاينية، 2003، ص 70)

إن أي إجراء تتخذه أي مؤسسة أو تنظيم وتنفذه دون أن يشعر أفرادها بالعدالة في المعاملات أثناء تنفيذه سيكون مصدرا للكثير من المشكلات التنظيمية، ذلك أن الأفراد يتأثرون لعدالة التعاملات، فبتقديم مبررات وتفسيرات مقنعة وصريحة يحدث التقبل حتى ولو كان الإجراء غير عادل، وبالاحترام والأدب والخطاب المهذب في حدود اللباقة ترتفع المعنويات ولتقدير المجهودات وإتاحة الفرصة لحرية الرأي والتشجيع والاعتراف تتكون الثقة ولمراعاة الظروف الشخصية والاجتماعية والتعامل باهتمام وود ينشأ الولاء والطاعة، وتلك هي المحاور الكبرى لعدالة التعاملات في ظل تصور مدرسة العلاقات الإنسانية.

خلاصة:

إن كل المحددات التي تم تناولها تبقى تشترك في عنصر واحد وهو أن مصدرها الإنسان نفسه، ويوم يتم الوقوف والوصول إلى حقيقة الإنسان أو حقيقة بعض العناصر التي تشكل كيانه فإن كثيرا من الصعاب والأزمات التنظيمية سيتم التغلب عليها في التنظيم.

إن الإنسان كائن ثقافي له قيم، معتقدات، معايير، أخلاق وله مبادئه وأفكاره، وتلك المحددات سواء تعلق الأمر بالتمكين الوظيفي أو قيم وأخلاقيات العمل أو العدالة التفاعلية، تستجيب لفعالية التنظيم من خلال الإنسان في ظل سياقات ثقافية وسياسية واقتصادية معينة، ومتغيرة فقد يكون أيا منها أو مجتمعة محددا ومحكا حقيقيا للنجاح، وفي أوضاع وأوقات معينة، وقد لا تكون في أوقات محددة، إن النموذج الياباني دل على فعاليته فقط في اليابان كامتداد للثقافة اليابانية على سبيل المثال، إنها (المحددات) لا تعبر عن أوضاع اجتماعية وتنظيمية ثابتة بل إنها نسبية.

إن الكثير من الفلسفات والنظريات أكدت **أولا: مجالات الدراسة**

أن أكثر ما يميل إليه الإنسان هو الحرية والبحث عن كيفية التخلص من القيود إذا تجاوزت حدودها، وهو يسعى إلى العمل برغباته وتفضيلاته التي لا يستطيع أحد أن يجبره على اختيار غيرها، وهو يسعى إلى العمل والاجتهاد انطلاقا من شعوره بأهميته وما يقدمه.

الفصل الثالث:

الإطارات في المؤسسة – الأدوار والطموحات

تمهيد

أولا: مفهوم الإطار

ثانيا: الخصائص السوسيومهنية للإطارات

ثالثا: أهمية الإطارات في التنظيم

رابعا: الأهداف الأساسية من الإطارات

خامسا: أدوار الإطارات

خلاصة

تمهيد:

في مسعى التنظيم لتحقيق أهدافه يضع حيز الزمان والمكان العوامل المادية والبشرية الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ويقع على عاتق الإدارة التي يمثلها العنصر البشري المزج بينها بنسب متفاوتة قصد تحقيق الفعالية التنظيمية، وبقدر ما يتمتع العنصر البشري بكفاءات فنية، قيمية، وكفاءة إنسانية إضافة إلى الرغبة في العمل، زاد مستوى تلك الفعالية فيقترب التنظيم أكثر من تحقيق تلك الأهداف بالمعايير المطلوبة.

لقد كان الرهان تاريخيا غالبا على أشخاص أكفاء ذو مستوى علمي عال يجيدون أداء أدوارهم الفنية وغير الفنية من خلال الإشراف على المرؤوسين وقيادتهم، هم الإطارات فئة متميزة عن غيرها في التنظيم، متحصنة بشهادات عليا، في الغالب تشغل مكانات مهمة في التنظيم تسمح لها باتخاذ القرارات يقع على مسؤوليتها الوصول بالتنظيم إلى مستويات عالية من النجاح والتميز، لها الكثير من الأدوار، التخطيط، التنسيق، الإشراف، الدعم، التفاوض، الاتصال، التشاور .... وغيرها من الأدوار.

وفي هذا الصدد يأتي هذا الفصل لنتناول فيه ماهية الإطارات من حيث تعريفهم، خصائصهم، أهميتهم والهدف من تواجدهم في التنظيم ثم تحديد أدوارهم تبعا لتصورات البحث، وهي الدور الفني الذي غالبا ما ركزت عليه النظريات الكلاسيكية والمتمثل في البحث في دور تحرير المبادرة الفردية والجماعية ولأن التنظيم كيان اجتماعي يأتي الدور القيمي المتمثل في تضمين الالتزام المعياري وأخيرا الدور السلوكي المتمثل في تنمية سلوك المواطنة.

أولا: مفهوم الإطار.

1-صعوبة تحديد مفهوم الإطار:

لا زالت وستبقى مشكلة الموضوعية مطروحة في السوسيولوجيا إلى حد كبير، لذلك فهي تعاني من نقص القوة المعرفية الذي يعود إلى عدم القدرة والتحكم والسيطرة على مفاهيمها المكونة للميدان الذي تتناوله، والمتعلق بالكائن الاجتماعي المعقد على الرغم من كل محاولات علماء المنهج وما حققوه من تقدم على مستوى الوسائل والأساليب والأدوات العلمية، وفي هذا الشأن يرى الأستاذ عنصر العياشي "إن مفهوم الإطار مثله مثل غيره من المفاهيم المستعملة في البحث العلمي الاجتماعي يكتنفه الكثير من الغموض واللبس بسبب ما يعرفه من انتشار في الاستخدام ونقص في دقة المعنى من قبل المستعملين* ... وبخاصة تلك التي تخرج إلى ميدان الاستعمال المكثف في مجالات عديدة". (عنصر، 2001، ص 75). وهذا ما ذكرناه في البداية إنه الضغط المنهجي الذي يقف أمام البحوث السوسيولوجية وعدم الالتزام بالقواعد المنهجية التي أشار إليها كذلك الكاتب ذلك أنه بالرغم من الاعتماد المتبادل بين العلوم والتكامل القائم بين مجالات المعرفة، إلا أنه يجب أن تبقى الاستقلالية الخاصة بكل علم قائمة.

وفي نفس السياق الذي أشار إليه عنصر العياشي حول كثرة استعمال مفهوم الإطار وما ينجم عنه من غموض ولبس وصعوبة في تحديد المفهوم يقول (Bachy J P) "إذا كانت كلمة إطار مستعملة في مجالات كثيرة فلا يوجد أي تعريف يسمى للإطار" (Bachy. J P, 1971, P 05). إن الأخذ بالمعنى المطلق لحكم كهذا قد يزج بنا إلى الكثير من المزالق المنهجية ويضع البحث في ورطة علمية بحيث يصبح من غير المعقول الانطلاق من معالجة موضوع يفتقد إلى ضبط في المفاهيم ولكن المراد هنا أن هناك قضية ترتبط بالصعوبة وما يسمى بنسبية تحديد مفهوم الإطار والتي تقوم على فكرتين أساسيتين: الزمن ثم الوظائف والـــمهام المرتبطـة بالإطار، وهي تعني أنهـا تعبر عن أوضاع وأشـكال اجتـماعية

*- يمكن العودة إلى مقالة الأستاذ عبد الله ذراع: المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر وتكوين الموارد البشرية، حيث يطرح صعوبات تحليل مصطلح الإطار من زاوية تعدد رؤيا التفسير ومن حيث المجالات المختلفة لاستعمال مصطلح الإطار، وإن كان الطرح في تقدير البحث مقبول من حيث المضمون ولكن تختلف من حيث استخدام كلمة مصطلح بدلا مفهوم في تقدير هذا البحث واستخدام التفسير بدلا من التأويل.

واقتصادية مختلفة* في الزمان والمكان، ذلك أن مستوى تاريخ التكوين الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات وتبعا لمراحل ومستوى المعيشة يعكس بالضرورة محتوى الأدوار والمهام الموكلة للإطار، وبناء عليه تم تحديد ماهيته بما في ذلك تسميته وتفيئته (مسير، مدير، إطار، نخبة، فئة، طبقة، إطار صناعي، إطارات علمية ...)

هذا أولا، وثانيا طبيعة الوظائف والمهام الموكلة إليه، التي تتعدد وتختلف من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى، ودور الإطار ووظائفه داخل المؤسسة (كإطار مسير، إطار تقني، إطار مالي ...)

2-مفهوم الإطار:

سيتم تناول تعريف الإطار أو الإطارات بأشكال مختلفة ولقد صادف البحث الكثير من الدراسات التي تعالج تعريف الإطارات بناء على تصنيف معين مثل التصنيف على أساس المدارس والنظريات. ومنها على أساس معيار التطور، والكثير من الدراسات الأخرى تتناول أغلب ومجمل التعاريف باختلافات توجهاتها وتخصصاتها العلمية، ويعمل الباحث في هذا الصدد على محاولة انتقاء التعاريف التي تتماشى وتصورات البحث. وسنبدأ بعيدا عن تلك المقاربات مع الأخذ بعين الاعتبار طبعا المقاربات السوسيولوجية.

تم الإشارة سابقا إلى أن الإسهامات الفرنسية هي التي رسمت ملامح ظهور مفهوم الإطارات وعلى هذا الأساس فإن أول تعريف سيكون لـ"غرو" يرى بأن أشمل تعريف لفئة الإطارات في اللغة الفرنسية هو ذلك الذي وضعه المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (Insee) الفرنسي الذي يحدد الإطارات على النحو التالي "فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية ترتكز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها". (عنصر، 2001، ص 76)

ويعتقد "غرو" بشمولية التعريف لأنه يعتمد على عدة معايير: مستوى التأهيل والشهادة المتحصل عليها وأخيرا المكانة، ولا يميز بين القطاعين العمومي والخاص، وبالتالي فإن هذا التعريف يعطي صفات وخصائص سوسيومهنية لهذه الفئة يختلف عن خصائص باقي الفئات المهنية، فالشهادة العليا تعكس

* – يرى Paul Bouffartuigue أن معنى الإطار جد فرنسي، ولكن لا ينفي وجود تمثلات له في مجتمعات صناعية تستخدم "تفيئة" مختلفة من حيث الاسم والوظائف لكنها لا تتعارض مع الطرح الفرنسي ويستعرض الكاتب في هذا الصدد المفهوم في مجتمعات مختلفة كإسبانيا وإيطاليا وبنوع من التفصيل العالم الأنجلوساكسوني USA، ألمانيا، اليابان، ويمكن الرجوع هنا لمزيد من الشرح والتفصيل إلى كتابه Sociologie des Cadres من ص 07 إلى ص 11

بالضرورة مستوى عال من الكفاءة والمهارة والقدرة وهذا يحتم بأن يشغل الإطار مكانة مهمة داخل الهيكل التنظيمي وتحتم المكانة بأن يكون ضمن فئة محددة من القياديين، ولكل قائد مسؤوليات أعلى من التي تمارسها فئات أخرى، أي أنها تؤدي أدوارا ترتبط باتخاذ القرار وممارسة التأثير داخل التنظيم، ولا غرابة من أن يكون للإطار نمط حياة مميزة خاص بها على حد تعبير ماكس فيبر إن طبيعة الوظائف هي التي تحدد طبيعة العلاقات، واستكمالا لهذا يضيف غرو في تحليله الخاص أن وظيفة الإطار تشمل "بالأساس في مجموعة الأنشطة التي تساهم في عملية تنظيم العمل وتطبيق توجيهات القيادة العليا وبالتالي فهي تأخذ شكل مهمة رقابة داخل المؤسسة. أما خارجها فهي عبارة عن المهام المؤدية إلى إقامة العلاقات بين المؤسسة وبين من تحتاجهم" (Guy Groux, 1980, P 10).

لقد ذكرنا سابقا أن البحث يعمل على توظيف أدق التعاريف من المقاربة التي يتبناها، ومنها هذا التعريف الذي يستثني القيادة العليا من الإطارات، ذلك ما يستهدفه هذا البحث من الإطارات ومرد ذلك أن القيادة العليا أو الإطارات العليا هي ترسم السياسات والاستراتيجيات الكبرى، في حين الإطارات هم الأقرب إلى المشكلات التقنية والإنسانية المحيطة بظروف العمل، وهم الذين يتخذون القرارات ويجدون الحلول لتلك المشكلات.

أما بالنسبة لمحتوى التعريف، ففي اعتقاد الباحث فيشوبه نوع من الغموض، فإذا كانت وظيفة الإطار تتعلق بالإسهام في أنشطة التنظيم فهذا يتطلب وجود بالضرورة مساحة لاتخاذ القرار والحرية، أما تطبيقه توجيهات القيادة فهذا يجرده من ميزة اكتساب السلطة*، ويحصر دور عملية التنظيم التي تتطلب أنشطة في نطاق عملية أخرى هي ممارسة الرقابة، ولا تتحدد وظيفة الإطار داخل التنظيم فقط، بل تتضمن نشاطات خارجية، مما يعطي الانطباع بأن الفعل التنظيمي يتم ضمن نسق مفتوح وليس مغلقا، وتتجسد وظيفته خارج المؤسسة في عملية التخطيط.

ويستفيض الأستاذ "حسان مراني" في مناقشة هذا الطرح لينتهي بأن وظيفة التأطير تتدرج لمستويات متباينة تبعا لمكانته، حيث يوجد بسطاء المسؤولين ثم المشرفين ثم مستوى التأطير الحقيقي. وفي هذا المنحى يتجه بعض الباحثين الفرنسيين إلى اعتبار أن وظيفة التأطير هي عملية إشراف "أن الإطارات ليسوا عمالا لأنهم يقومون بعملية الإشراف، كما أنهم ليسوا رؤساء لأنهم موظفين وأجراء".

* – شكلت السلطة نظام ومسار تشكيل فئة الإطارات.

(CREAPT, 2015) نُدرك جيدا في سوسيولوجيا التنظيمات أن الإشراف يعني بالعام عملية متابعة المشرف لعمل ووظائف مرؤوسيه عن طريق التوجيه والتدريب والتحكم، وهذا يعني أنه على الإطارات أن يعملوا على تشكيل السلوك التنظيمي وفقا للأهداف التنظيمية وأن العملية الإشرافية تتضمن عملية مراقبة مستمرة لمستوى الأداء والإنجاز ومدى خضوعها للمعايير المطلوبة، ويذهب الباحثون المشاركون في هذا السياق إلى أن مشكلة وظيفة التأطير بمعنى الإشراف في هذا السياق هي عملية الاتصال لدى الإطار بالعمال من أعوان تحكم وعمال منفذون، حيث نجاح العملية الإشرافية بما تتضمنه من توجيه وتدريب مستمرين يتطلب جهدا كبيرا ومتكررا في ظل ظروف تنظيمية وثقافية معينة.

ويعرف الإطار أيضا "أجير يمارس وظيفة المبادرة والقيادة ويتحمل مسؤولية في نشاط المؤسسة ومتحصل على تكوين عالي، ممثلا بشهادة أو تكوين متحصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة". (Doublet, Passelef , 1973)

يحدد هذا التعريف النقاط التالية:

1–الوظيفة وتشمل المبادرة وتعني الإقدام الإرادي من قبل الإطار بكل نشاط أو مساهمة تؤدي إلى الابتكار وخلق طرق جديدة تعمل على خلق التميز في المؤسسة.

2–القيادة تسخير كل القدرات العقلية والوجدانية والعاطفية في سبيل توجيه المرؤوسين نحو الهدف وهي بذلك تأخذ أشكالا متعددة (كالقيادة الديمقراطية، التشاركية، الخادمة، التحويلية ...)، إضافة إلى هذا فهو يتحمل مسؤولية داخل المؤسسة تعكس مكانة محددة، ويكون الإطار حاصلا على شهادة عليا أوله تكوينا عصاميا نتج عن تراكم الكثير من الخبرات نتيجة للممارسة الشخصية.

وفي نفس الاتجاه يذهب Kaufmann إلى تعريف الإطار بأنه شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين. وهنا يحدد الكاتب شرطا أساسيا وحيدا للإطار وهو امتلاكه للسلطة وبذلك يمتلك القدرة على التأثير ويخلق المبادرة، وذلك داخل نسق معين أيا كان ذلك النسق.

يقدم الأستاذ أحمد زردومي في دراسة له حول التقنوقراطيون بأنهم "أولئك الأشخاص الحائزون على تكوين علمي متخصص، مدربون في مجال من المجالات، يمارسون وظائف عملية في كل المستويات الإدارية، يضطلعون بأدوار أساسية من تسيير وتنظيم وتحليل وتصميم وبرمجة وتعامل مع الملفات الشائكة واتخاذ القرارات أو المساهمة فيها ... لمجابهة القضايا بكفاءة وفعالية إن توفرت لهم

الصلاحيات في مناخ ملائم بعيدا عن الضغوطات لتحقيق الأهداف مقتربين إلى نمط التسيير الراشد العلمي والمعترف به محليا ووطنيا ولم لا عالميا". (زردومي، 2009، ص ص 13-14)

إضافة إلى التكوين العلمي للإطار فصاحب التعريف يضيف عملية التدريب كعملية ضرورية لممارسة وظائفه ذات الطابع المعقد (تحليل، تصميم، برمجة)، كما أن اتخاذ القرار، توفر الصلاحية، المناخ الملائم، قلة الضغوط، من الضروريات لأداء وظائفه بل أن سياق التعريف يضعها كشروط أساسية من أجل الوصول إلى العقلانية في التسيير، وقد وضع الباحث هذه النقاط ضمن إطار مؤشرات التمكين، فانعدامها يشكل معوقا وظيفيا حقيقيا وعمليا للقيام بالنشاطات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يمكن أن نتلمس من خلال صياغة التعريف أن الكاتب قد اعتمده في ظل سياق ثقافي محدد ما زال يعاني فيه الإطار من محدودية اتخاذ القرار وخاصة الضغوط المرتبطة بالعمل سواء كانت داخلية أو خارجية وما ينعكس على المناخ التنظيمي بالسلبية.

هذا ويمكن أن نختم هذا الجزء من البحث بتعريفين لـHenry Mintzberg حيث يرى: "الإطار لكي يخطط، ينظم، يحفز، يوجه ويراقب، هذه هي المكونات الكبرى لعمله، ويضيف: الأمر، الإدارة، إدماج كل القوى والكفاءة إلى إسهامات الآخرين. هذه أفضل طريقة يمكن أن نعطيها لكلمة "تسيير" لمثل وظيفة الإطار. (Mintzberg, 2000, P 15)

للتذكير هذا التعريف ليس للكاتب وإنما لأحد الباحثين له كتاب بعنوان إدارة الأعمال، أما تعريف الكاتب فهو تعريف مطول "نسمي إطار كل شخص له المسؤولية في التنظيم الرسمي أو أحد وحداته، تم تعينه بسلطة رسمية على وحدته وهذا يؤدي إلى هدفين أساسيين: أولا الإطار يجب أن يضمن أن تنظيمه ينتج بطريقة فعالة السلع أو الخدمات الخاصة به، يجب عليه تصميم العمليات القاعدية وضمان الاستقرار، عليه أن يتكيف بطريقة حذرة (خاضعة للرقابة) تنظيمه مع بيئة متغيرة. ثم الإطار يجب أن يعمل على أن التنظيم يخدم أهداف الأشخاص الذين يراقبونه "يسيطرون عليه" (مصادر التأثير)، يجب عليه تفسير تفضيلاتهم المختلفة ودمجها في المستقبل في صيغ كتفضيلات المنظمة التي توجه القرارات المتخذة، بسبب سلطته الرسمية، الإطار له غرضين آخرين لوجوده، أن يكون بمثابة حلقة اتصال مفتاحية بين تنظيمه وبيئته ويتحمل المسؤولية الوظيفية للنظام. (Mintzberg, 2000, P 180)

يركز التعريف الأول على الوظائف المتعلقة بالإطار أكثر من الميزات التي تجعل منه إطار، على الرغم من أنه يمكن استنباط البعض منها من خلال التعريف كالتكوين العالي أو المكانة، المحاطة بقدر كبير من المسؤولية والصلاحيات. ويمزج التعريف بين وظائف فنية وتنظيمية، ذات منحى نسقي تتفاعل فيما بينها بشكل دينامي وترابطي من علاقات محددة، كما أن صاحب التعريف يضمن كل وظائف الإطار في إطار جديد هو إطار النسق القيمي في شكل عملية تعاونية من خلال تركيزه إلى ضرورة اندماج القوى والكفاءات في اتجاه تبادلي بين العناصر.

أما تعريف Mintzberg فإن أكثر ما يجلب الانتباه إليه هو تركيزه على الوضع والدور الرسمي للإطار لا غير، جاعلا القارئ يتلمس الصرامة في مكانة ووظيفة الإطار، حيث يضع لها حدودا غير قابلة للنقاش، فمسؤوليته رسمية على نسق فرعي محدد، سلطته رسمية ومحددة تضمن فقط تحقيق أهداف محددة، إنجازه محدد بمعايير متفق عليها. وإن حاول الكاتب أن يعطي مساحة للإطار في وظيفته فهي تخضع كذلك للرقابة. لا ريب في أن الكاتب يعالج وظيفة الإطار المسير وفق اتجاه أكاديمي وواقعي معين لكن في سوسيولوجيا التنظيمات يدرك الدارسون لها قيمة ومكانة موضوع التنظيم غير الرسمي، لقد شكل مجالا للكثير من الدراسات على المستوى العلمي، وإهماله له يجعل إسهامه هذا في تقدير الباحث مجازفة تجر نحو بعض الأخطاء المنهجية، ذلك أن الواقع أثبت من خلال كل التراكمات العلمية في هذا المجال أنه من الصعب أو من المستحيل خلو أي تنظيم من الجماعات غير الرسمية.

ثانيا: الخصائص السوسيومهنية للإطارات.

من خلال ما سبق ذكره حول الصعوبات المتعلقة بتحديد مفهوم الإطارات، ومن خلال أهم التعريفات التي تم تناولها على اختلافها يمكن القول أن تحديد الخصائص المتعلقة بالإطارات ما هو إلا تحصيل لما سبق، وبالتالي فإن محاولة حصر خصائص محددة يعتبر عبثا، فخصائص الإطارات على غرار مفهومه تختلف كذلك، وهذا ما تجمع عليه أغلب الدراسات والإسهامات التي تم الاطلاع عليها، ويمكن التذكير هنا كما ذهب إليه "رونو سانسيليو R. Sainsaulieu" "من أن توزيع الإطارات في مواقع متباينة واحتلالهم لمكانات مختلفة الأمر الذي ينعكس بينهم في مستويات النفوذ والمسؤولية ومساحة ممارسة السلطة وامتلاكها إضافة إلى ذلك اختلافات تأثيرات البيئة المحيطة بهم واختلاف السياقات الثقافية التي يعيشون فيها ويعملون فيها، وتباين مساراتهم الوظيفية والمهنية، وتنوع تجاربهم وخبراتهم في التعامل مع العمل ومناخه". (عنصر، 1999، ص ص79–80) يجعل بالنسبة للباحث أمر تحديد

خصائص واضحة ومحددة المعالم أمر صعب، كما لابد من الوضع في الحسبان أن التغيير التنظيمي والتطور الاقتصادي والاجتماعي كذلك له انعكاس كبير على محاولة تحديد هذه الخصائص. ذلك أن كلا من التغير والتطور يؤديان إلى حركية كبيرة في استقرار وتموقع الإطارات. أو بمعنى أنه خلق معايير جديدة أدت في بعض الأحيان وحسب طبيعته من مجتمع إلى آخر إلى فقدان الإطارات لمفهوم الإطار بالمعنى العام الذي يشير إلى عملية توسطه الهيكل التنظيمي وإشرافه على مجموعة من المرؤوسين. ومع هذا يمكن أن نقدم الخصائص التالية:

–الإطارات فئة أجيرة محمية ومعززة بشهادة تكوين عليا.

– يشغلون مناصب نوعية.

– يتوسطون الهيكل التنظيمي أي بين إطارات عليا وبين مستويات التنفيذ.

– يشرفون (يؤطرون) مجموعة من المرؤوسين.

– الإطارات يمتلكون السلطة عن طريق التفويض من الإدارة العليا.

– يشاركون في اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة.

– يمارسون وظائف متباينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

وفي دراسة لمجموعة الباحثين لمرصد الإطارات*، يقدمون أربعة خصائص متعلقة بوظيفة الإطارات وهي: –العمل المتنوع، –الاستقلالية (القدرة على تنظيم عمله)، –الحمل الجسدي، –ضغط العمل.

ضمن ما ذكرناه أعلاه حول تأثير التغير والتطور الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرهما حول مكانة ودور الإطار يقدم كذلك كل من Thomas Amossé و Violaine Delteil في دراسة لهما حول الهوية المهنية للإطارات بعض الخصائص المهنية للإطارات وتغيرها بحيث تآكلت المعايير التقليدية المحددة المرتبطة بوظيفة الإطارات مسببة تحول فني في التسلسلات الهرمية للمؤسسة الذي أدى لانتشار أعباء التأطير على غير الإطارات**، كالتناقض الملحوظ في خاصية الاستقلالية والمبادرة، من الأقل إلى الأقل في المسؤولية، ويبقى الضغط الوظيفي خاصية ثابتة للإطارات، ولكن هذا الانتشار كما يذهب الكاتبان لا

---

* – لمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى مصدر الدراسة: Jeroen Delmotte et autres, Observatoire des cadres (résumé) Leuven–Bruxelles, 2002

** – كانت الاستخدامات السابقة للإعلام الآلي حكرا وميزة خاصة بالإطار مثلا، لكن الآن يمكن أن يستخدمها عون بسيط في حين أصبحت الإطارات يستخدمون التكنولوجيا المتطورة، ويقدم الباحثان شرحا مفصلا عن كل خاصية من الخصائص الدراسة بعنوان L'identité professionnel des cadres en question.

يعني نهاية فئة الإطار بل أن هناك ظهور بشكل جديد كمعيار لتفرقة مهنة الإطارات، كالتمتع بحرية الجداول الزمنية للعمل وهو امتياز مؤكد للإطارات، وقت العمل الأسبوعي التوافقية بين النشاط المهني والمجال العائلي، الإطارات أقل رقابة في إيقاع عملهم، أول المستخدمين للإعلام الآلي والتكنولوجيا المتطورة.

وأخيرا يقدم Crédoc* للباحثان Régis Bigot و Georges Hatchuel (2001) بعض الخصائص للإطارات في دراسة متعلقة بالإطارات في المجتمع الفرنسي مجموعة متماسكة ومتجانسة، وهي خصائص عامة: الإطارات أكثر حداثة، يظهرون حساسية أكثر من غيرهم اتجاه البيئة.

هكذا تبدو خصائص الإطار متنوعة ومتباينة، تختلف من تصور إلى آخر وهذا انطلاقا من المحيط السوسيوثقافي الذي تمت معالجتها فيها والذي يعكس بدوره اختلاف الوظائف والمهام الموكلة للإطارات، فهي تبدو خصائص معقدة ومتداخلة في نفس الوقت، يصعب الأخذ بها جميعا والتفريط بها في آن واحد، ففي ظل العولمة واتجاه المجتمعات نحو التمركز حول نظرية واحدة للثقافة، وفي ظل حتمية التبادل الاقتصادي والمعرفي ونقل التكنولوجيا والتعاون تأخذ ثقافة العمل والفئات الفاعلة نمطا متماثلا على مستوى التفكير وممارسة الأنشطة، فهي تنمو أكثر فأكثر نحو الربط والاعتماد المتبادل، كما يسري هذا التصور على النظام الاجتماعي بوجه عام يسري كذلك على مختلف الأنساق الفرعية التي تكون المجتمع وشتى التنظيمات التي تجسد عمليات بناء أفعال الأفراد.

ثالثا: أهمية الإطارات في التنظيم.

في مسعى التنظيم لتحقيق أهدافه المحددة ضمن عملية مخططة لها مسبقا، يضع المنظمون حيز الزمان والمكان الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية لذلك، وتتفاعل عناصر النسق بشكل ترابطي وتعاوني من أجل العمل على تقديم المخرجات المطلوبة بمعايير مضبوطة ضمن مسعى التنظيم الذي ذكرناه أعلاه (تتفاوت الإمكانيات والموارد المادية في المؤسسة بطبيعة نشاطها) ولكن لا يخلو منه أبدا خاصة منها المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة مثل الإعلام الآلي وبعض وسائل التجهيز، وإذا كان قد أمكن عبر الزمن التغلب ولو نسبيا عن المشكلات المتعلقة بالوسائل المادية، فعلى العكس نجد أن عامل الموارد البشرية بقي قائما باعتباره المسؤول عن عملية التنظيم والعمل في المؤسسة، وتختلف المجتمعات من حيث توفرها على المورد البشري كما ونوعا ففي حين تحظى مجتمعات بموارد بشرية كبيرة وتعطيها

---

*– مركز البحث لدراسة وملاحظة شروط الحياة بفرنسا.

الاهتمام اللازم وأخرى لا تعطيها ذلك الاهتمام، ومجتمعات أخرى تفتقر لها وتحافظ عليها وأخرى تفتقر لها ولا تهتم بها. إن الموارد المادية تخضع لسيطرة الإنسان فيستطيع السيطرة عليها والتحكم فيها وتوجيهها في أي اتجاه يريد أو الاستغناء عن موارد وتغيرها بشكل آخر من الموارد. أما المورد البشري فتركيبته مختلفة تماما إنه الإنسان ذلك الكائن المعقد، فلا يمكن السيطرة ولا التحكم فيه بتلك البساطة والسهولة، إنه مزيج من المكونات العقلية والوجدانية التي يتفاعل مع عناصر أخرى في بيئة العمل، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أغلب الأزمات التي مرت بها المؤسسات كانت نتيجة لعدم تقديرها وتفهمها لحقيقة ذلك الإنسان في الهيكلة التنظيمية التي تعبر عن علاقات تراتبية تمثل بنية الأدوار داخل التنظيم وبنية العلاقات الأولية البسيطة التي تمارس أدوارا بسيطة إلى بيئة علاقات مركبة تمارس أدوارا مركبة، إنها ببساطة فكرة يريد البحث التعبير بها عن أدوار العمال البسطاء وأدوار الإطارات المركبة الذين يحتلون وزنا ثقيلا داخل المؤسسة. إن أهمية الإطارات كانت فكرة دائما مطروحة حتى داخل المؤسسات والتنظيمات ذات التسيير البيروقراطي التقليدي والتي لا تحبذهم، إن قيمتهم مستمدة من قدرتهم في الولوج إلى مواضع السلطة واتخاذ القرارات التي غالبا ما تتميز بالعقلانية والرشادة، إن أهميتهم لا تقاس بمدى إسهامهم الحالي في تحقيق الفعالية والتقدم الآني، بل لقدرتهم على احتمالات التطور والتكيف مع التغير* الذي يحدثونه هم بأنفسهم من خلال عمليات التخطيط والتفكير العلمي، والخلق والإبداع والتحسين والابتكار، لديهم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات بسرعة وتوظيفها بسرعة، لديهم القدرة على القيادة والتحكم في شفرات الاتصال، القدرة على التفاوض، القدرة على التمييز والتأثير على الآخرين والإقناع والقدرة كذلك على حل المشكلات. وكل هذا لن يتحقق إلا بتوفر الدافع اللازم والصحيح، إن الإطارات لهم دوافعهم الخاصة بهم ولكن على بيئة العمل أن توفر الشروط وعوامل النجاح لأداء أدوارهم على أكمل وجه.

رابعا: الأهداف الأساسية من الإطارات.

قد يجيب أيا منا على هذا السؤال ويكون لإجابته درجات متفاوتة من الصحة ولكن هناك دائما صحة لإجابتنا، وفي هذا السياق يطرح Mintzberg في كتابه المذكور آنفا هذا السؤال فيقول لماذا التنظيمات بحاجة إلى الإطارات؟ ويسهب في تقديم بعض الأهداف التي قدمها بعض الباحثين فبالنسبة

---

* – تذهب مدرسة اتخاذ القرار بصدد عملية التغيير أن الأمر متروك للإطار المسير نفسه لتحديد إذا ما كانت الوضعية تتطلب التغيير، بحيث يجب على الإطار البحث والشروع في حلول مختلفة، كما يجب عليه ابتكار إجراءات إدارية ضرورية لتنفيذ القرارات في مثل المواقف التي تكون غير منظمة.

لـChester Barnard فإن عمل المسيرين كما يسميهم ليس في ذلك المتعلق بنشاط التنظيم وإنما العمل الخاص المميز الذي يتطلب الحفاظ على نشاط التنظيم.

يمكن أن نستنبط من هذا الطرح أن هناك وظائف أكثر من التي تظهر أي وظائف كامنة دقيقة ذات ميزة فنية كالتخطيط مثلا والاستباقية، والقدرة على التوقع ووضع الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لأن يستمر التنظيم في النشاط. وفي نفس الاتجاه يذهب أحد الباحثين ليرى بأن الإطارات لن يكونوا ضروريين إلا عندما يكون التنظيم غير تام أو غير مكتمل، وتبقى هنا مساحة التأويل حول مفهوم غير تام أو غير مكتمل مفتوحة من حيث مواقع النقص الموجودة في التنظيم، ولكن أيا كانت جوانب النقص مادية أو بشرية أو تنظيمية أو غيرها فإن الهدف من وجود الإطارات هنا هو معالجة تلك الجوانب ليكتمل التنظيم. وفي تحليل مشابه يتجه الكثير من الكتاب إلى اعتبار أن عمل الإطار لا يكون ولا يفهم إلا من خلال شموله على الأنشطة غير المبرمجة أو المجدولة التي تتطلب المعالجة للمشكلات الجديدة والمختلفة وينتهي الكاتب ليعطي في النهاية الأهداف الرئيسية للإطارات من خلال عرضه لستة أهداف يمكن القول أن تعريفه الذي أوردناه سابقا مصدرا لها، وفي الأخير فإن النتيجة والاستنتاج الذي يقدمه الباحث من خلال هذه المعطيات أن الأهداف الرئيسية من تواجد الإطارات في التنظيم هي معالجة المشكلات الغامضة والطارئة والاستباقية، القدرة على التنبؤ، تلمس مواقع النقص في التنظيم. وفي تقدير الباحث فإن الهدف الأساسي من تواجد الإطارات في التنظيم هو تحقيق التميز التنظيمي.

خامسا: أدوار الإطارات.

I–أدوار الإطارات –نظرة شاملة–:

يجب التذكير هنا كما ورد آنفا أن صعوبة تحديد مفهوم الإطار كانت نابعة أساسا من النسبية بحسب الزمن بمعنى أنها كانت ترتبط بأوضاع زمانية ومكانية ثم الوظائف والمهام المرتبطة بالإطار سواء من حيث قطاعات العمل أو في نفس القطاعات ولكن في أماكن مختلفة، لذا فلا ريب أن نجد أن هناك الكثير من التصنيفات حول دور الإطارات ولا شك أن ذلك الإسهاب النظري الكبير في شتى أنواع الحقول المعرفية يعكس ذلك، وسنحاول في هذا الصدد تقديم البعض من تلك التصنيفات دون المبالغة، ذلك فقط لنعطي تصورا عاما حول دور الإطارات المسيرة وهي تتقارب كثيرا مع تصورات هذا البحث، لأنه يتناولها في محتوى التحليل الميداني أو الإمبريقي، ويعتبر هنري فايول من أوائل رجال الإدارة الذين وضعوا حدود

للوظائف التنظيمية عامة وخص إطاراتها المسؤولة بتدبير الموارد البشرية بخمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، ووضع لهذه الوظائف شروطا أو محددات واضحة.

ويمكن القول أنه انطلاقا من أعمال فايول الذي يحظى بإعجاب واحترام كبيرين جاءت الكثير من الإسهامات فيما بعد، وسنكتفي في هذا الصدد بتقديم نموذجين لدور الإطار، الأول لـ Henry Mintzberg[*] في كتابه Le Manager au Quotidien : les 10 rôles du cadres، وقد حظي هذا المؤلف بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين لموضوع الإطارات، ولا يكاد يخلو بحث عن الإطارات إلا وكان هذا الكتاب أحد مصادره، فهو محصلة لممارسة طويلة مع الإطارات داخل التنظيم.

حدد الكاتب ملامح وخطوط وظيفة المسير أو الإطار ويميز بين عشرة أدوار أساسية يرتكز حولها عمله ويضمن هذه الأدوار ضمن 03 محاور كبرى للأدوار وهي:

- أدوار الشخصية: أن يكون رمزا، قائدا، وكيل اتصال.
- أدوار مرتبطة بالإعلام: مراقب (ملاحظ)، نشط، ناشر، متحدث (ناطق رسمي).
- أدوار صنع القرار: مقاول، منظم، موزع للموارد، مفاوض.

ويقدم الباحث شرحا عن كل دور من هذه الأدوار العشرة بالتفصيل من حيث وصف الدور ومظاهره ومحدده (أي من يحدد الدور) إضافة إلى معرفة الدور من خلال الأدبيات التي تتناوله أو المؤسسات التي تقوم به والجدول التالي يقدم لنا ملخصا كاملا حول هذه الأدوار:

[*]– مهندس وهو أستاذ التسيير في جامعة ماكجيل في منتريال، إنه أحد خبراء التنظيمات ذو السمعة في العالم، إنه أيضا مؤلف للعديد من الكتب المرجعية المتضمنة: هيكل وديناميكية التنظيمات، السلطة في التنظيمات، سلطة وحكومة المؤسسة والمسيرين.

الجدول رقم (01): يوضح أدوار الإطارات عند Henry Mintzberg

دور	وصف	الأنشطة المحددة (من دراسة المديرين العامين)	معرفتها في الأدبيات
أدوار بين الأشخاص			
رمز	ملزم بأداء عدد من الواجبات الروتينية ذات الطبيعة القانونية أو الاجتماعية	الحفل، الطلبات المقدمة بسبب الوظيفة أو الالتماسات	معروف في بعض الأحيان ولكن عموما فقط على مستوى التنظيمات الأعلى مستوى
قائد	مسؤول عن التحفيز وتنشيط المرؤوسين، مسؤول المهام والتكوين	تقريبا جميع الأنشطة التي تنطوي على المرؤوسين	الأكثر معرفة على الإطلاق لكل أدوار الإطار
وكيل اتصال	ينشؤه بنفسه ثم يحتفظ بشبكة من الاتصالات والمخبرين الخارجيين الذين يقدمون له الخدمات والمعلومات	الإقرار باستلام البريد، المشاركة في مجالس الإدارة الخارجية: الأنشطة الأخرى التي يشارك فيها أشخاص خارجيون	تم تجاهلها بشكل كبير: فقط في بعض الدراسات الإمبريقية (سايلس عن الإطارات المبتدئين والمتوسطين، فوستات عن رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية، وايت وهومانز عن القادة غير الرسميين.
أدوار المعلومات			
مراقب نشط	يبعث ويتلقى مجموعة واسعة من المعلومات الخاصة (معظمها الحالي) لتطوير فهم متعمق للتنظيم والبيئة، يظهر كمركز عصبي للمعلومات الداخلية والخارجية للتنظيم	التعامل مع جميع رسائل البريد وجهات الاتصال المرتبطة أساسا بالمعلومات مثل: الدوريات وجولات المنشأة	معروفة في عمل سايلز، نوستات، وراب وخاصة أغيلار
ناشر	ينقل لأعضاء التنظيم المعلومات الواردة من أشخاص خارجيين أو المرؤوسين الآخرين، جزء من المعلومات متعلق بالحقائق وجزء آخر يتعلق بتفسير وتكامل القيم المختلفة لمصادر التأثير التي تؤثر على التنظيم	إعادة توجيه البريد داخل التنظيم بهدف الإعلام: نقل شفوي للمعلومات إلى المرؤوسين (مثل جلسات مراجعة المعلومات والتواصل الفوري)	غير معروفة إلا في أعمال ياباند ريو الذي يناقش دور المنسق الأعلى الذي يدمج تفضيلات مصادر التأثير
ناطق رسمي	ينقل إلى أعضاء خارجيين معلومات حول الخطط، السياسات، والنشاطات والنتائج للتنظيم، يعتبر كخبير في ميدان نشاط التنظيم	مجلس الإدارة، معالجة البريد والاتصالات الخاصة بنقل المعلومة إلى الأشخاص الخارجيين	عموما معروف كدور للإطار

أدوار صنع القرار			
مقاول	يبحث عن الفرص في التنظيم وبيئته ويأخذ المبادرة لمشاريع التحسين لإحداث التغييرات كما يشرف على تصميم المشاريع	جلسات مخصصة لمعالجة الوضع وتطوير الاستراتيجية وتصميم مشاريع التحسين	معروف ضمنيا ولكن عادة لا يتم تحليلها إلا من قبل الاقتصاديين (الذي هو كان مهما بشكل رئيسي بإنشاء تنظيمات جديدة) ومن طرف سايلز
منظم	مسؤول عن الإجراءات التصحيحية التي سيتم اتخاذها عندما يواجه التنظيم اضطرابات كبيرة وغير متوقعة	جلسات مخصصة لمعالجة الاضطرابات والأزمات	تمت مناقشته بشكل تجريدي من العديد من المؤلفين (مثلا التسيير خصوصا) ولكن تم تحليله بعناية فقط من طرف سايلز
موزع للموارد	مسؤول عن توزيع الموارد التنظيمية وكل أنواعها في الواقع اتخاذ أو الموافقة على كل القرارات المهمة للتنظيم	إدارة التوظيف، الوقت، طلبات الترخيص، كل نشاط يمس الميزانية وبرمجة العمل للمرؤوسين	معروف قليلا بوضوح كدور عولج ضمنيا أكثر من طرف العديد من المؤلفين الذين يحللون نشاطات التنظيم في ميدان توزيع الموارد
مفاوض	يجب أن يمثل التنظيم في المفاوضات الهامة	التفاوض	إلى حد كبير غير معروف (لكن أو معروف على أنه ليس جزء من الإطار) ماعدا سايلز

المصدر: (***Mintzberg, 2000, PP 103-104***)

أما النموذج الثاني فيتمثل في دور القائد وإن كانت القيادة هي أحد أدوار الإطار، هذا النموذج هو لـYukl et Vanfleet باحثان في ميدان القيادة والتنظيمات ويقدمه الكاتب الفرنسي Vincent Rogard في مقالة له بعنوان: Leaders, Managers et Cadres : Activités et Influence في سلسلة HAL الأرشيف العلمي المفتوح. (Vincent, 2004, 459)

مؤطر: تصنيف الفئات العاملة للسلوك الإداري وفقا لـYukl et Vanfleet:

1–**يخطط وينظم:** تحديد الاستراتيجيات والأهداف طويلة المدى، تخصيص الموارد بناء على الأولويات، تحديد أفضل السبل لاستخدام الموظفين والموارد لتحقيق الإنجاز لمهمة المشروع وتحديد كيفية تحسين التنسيق والإنتاجية والكفاءة.

2–حل المشكلات: تحديد المشكلات المتعلقة بالعمل، تحليلها منهجيا ووقتيا، تحديد أسبابها، إيجاد الحلول، التصرف بطريقة سليمة في تنفيذها وحل الأزمات.

3–التوضيح: بخصوص العمل تقديم التوجيه حول كيفية إنجازه بالتواصل المفهوم مع المسؤولين والأهداف والأولويات، الزمن.

4–الإعلام: نشر المعلومات حول القرارات، الخطط والأنشطة لمن يحتاج إليها.

5-الرقابة: جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة العمل، ظروفه الداخلية والخارجية، التأثير عليه، جودته، تصميم أداء الأفراد وكفاءة الوحدة.

6-التحفيز: استخدام أساليب التأثير، منطقيا وعاطفيا لتوليد الحماس، الالتزام بالأهداف، التعاون، المساعدة، التحلي بالسلوك المثالي.

7-التشاور: مع الأفراد قبل اتخاذ القرار بشأن التغيرات التي تهم، تشجيع مشاركتهم في صنع عملية القرار أي منح للآخرين قوة التأثير.

8-الاعتراف: تقديم الثناء والتقدير للأداء الجيد والنجاحات الهامة والإسهامات المختلفة.

9-الدعم: الودية في التعامل، الصبر، المساعدة، التعاطف لكل من يكون غاضبا أو قلقا.

10-إدارة الصراع وتكوين (تدريب) الفريق: تسهيل الحل البناء للصراعات، تشجيع التعاون، العمل كفريق والتعريف بالوحدة التنظيمية.

11-الشبكة: تطوير الاتصالات مع الأشخاص من خارج وحدة العمل الذين يكونون مصدر دعم المعلومات والحفاظ على الاتصال من خلال الزيارات المتكررة، هاتفيا، المراسلات، المشاركة في الاجتماعات والمناسبات الاجتماعية.

12-التفويض: السماح للمرؤوسين بالوصول إلى المسؤوليات الكبيرة ومنحهم القدرة على القيام بعملهم من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرارات المهمة.

13-التطوير والتوجيه: تقديم النصائح المهنية والتأكد من قدرة المرؤوسين على زيادة مهاراتهم والتقدم مهنيا.

14-المكافأة: تقديم مكافآت مادية (زيادات، ترقية) بناء على الأداء والكفاءة التي أظهرها المرؤوسين.

II-أدوار الإطارات من خلال تصورات البحث "الأبعاد التنظيمية" :

ينطلق البحث في بناء تصوره لأدوار الإطار انطلاقا من التراث السوسيولوجي للتنظيمات الذي يمثله ذلك الثراء النظري المتنوع والذي حلل بنية التنظيمات بأبعاد مختلفة بعد مختلف مراحل التطور التنظيمي الذي فرضته أشكال التطور الاقتصادي والاجتماعي، ومع هذا الاختلاف في الشكل حول بنية التنظيم وطرق التحليل هناك اتفاقا صريحا أو ضمنيا لمختلف هذا الثراء النظري على أن المورد البشري فيه يؤدي أدوارا فنية متمثلة في هذا البحث في دور تحرير المبادرات الفردية والجماعية، وهي ما أطلق عليها "بارسونز" النسق الفني الذي يعكس النشاطات التي تؤدي بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنظيم،

كما يؤدي الإطار كمورد بشري أدوارا قيمية وانفعالية متمثلة في تصور البحث في تضمين الالتزام المعياري، حيث عالج بارسونز هذه النقطة كذلك التي يبدو أنه كان متأثرا بأفكار "ماكس فيبر" و"دور كايم" في تأكيد الوظائف المعيارية انطلاقا من التوجيهات القيمية السائدة في التنظيم، مؤكدا أن القيم وحدها من تمنح الشرعية لأهداف التنظيم. وأخيرا يؤدي الإطار أدوارا سلوكية وهي محصلة الفعل الاجتماعي الناتج عن علاقات تفاعل يدفع لتحقيق إشباعات معينة وهي في تصور البحث تنمية سلوك المواطنة.

1-الدور الفني: دور الإطارات في تحرير المبادرات الفردية والجماعية

شكلت إسهامات المنظرين في ميدان سوسيولوجيا التنظيم والإدارة آراء وتحليلات مختلفة من حيث بنية التنظيم وأداؤه كانت منطلقاته الكلاسيكية تنظر إلى العمل بصرامة حيث ركزت على الإجراءات والقواعد والقوانين لتجعل من العمل التنظيمي عملا تقنيا واضعين بذلك العمل التنظيمي في قوالب نمطية آلية وكأن الفاعل مجرد من كل قدرة تدفعه لتأويل تلك الإجراءات والقواعد بشكل يختلف عما يرمي إليه، فالأفراد مختلفون في الحقيقة من حيث القدرة على الفهم والتفسير والتعامل مع مختلف المواقف وهذا ما ذهب إليه "ماكس فيبر"، حيث "نجد تأكيدا صريحا لفكرة أساسية هي أن الترشيد يأتي من قمة التنظيم، فالإدارة العليا هي التي ترسم معالم السلوك الرشيد الذي يتعين على الفرد الأخذ به إذا ما أراد أن يكون عضوا فعالا في التنظيم، وهذا موقف ينعكس بطبيعة الحال على حرية الفرد ومبادئه"[*]. (الحسيني، 1985، ص 185)

وقد لقي فيبر نتيجة هذا الطرح العديد من الانتقادات كانت قائمة في أساسها على وجود أنماط تنظيمية تقوم في بنائها النسقي على اللامركزية كمبدأ ينطلق من طرق اختيار واستقطاب أفراده وخضوعهم لدرجة معينة من التدريب الأمر الذي يؤهلهم لتحمل المسؤوليات وبالتالي تحرير مبادرتهم الفردية والجماعية وهذا من أدوار الإطارات.

[*]- هذا ما دفع الباحث في مرحلة التحقق من استهداف إطارات الإدارة الوسطى الذين يتوسطون الإدارة العليا والمنفذين، وبالتالي فمهامهم جد معقدة في نقل استراتيجية الإدارة إلى المرؤوسين، الأمر يتطلب منهم أدوارا مختلفة، قيادية، رمزية، اتخاذ قرارات، بحكم أنهم يعالجون مواقف ووضعيات مختلفة في العمل.

1-1-تعريف تحرير المبادرة الفردية والجماعية:

بهذه الصيغة لم يتسنى للبحث العثور على تعريف واضح وصريح وكان لزاما أن نقوم من خلال ما تم العثور عليه بمحاولة تقديم تعريف يكون من خلاله القارئ على الأقل الفكرة التي أراد الباحث أن يتبناها.

إن المبادرة في مجملها أولا تلقائية أو سلوك يتم بالذاتية دون الاعتماد إلى آراء الأخرين لاقتراح، تنظيم، اتخاذ قرار، حل مشكلة مشروع، يكون صاحبه هو أول من يقوم به وبالتالي يأخذ طابع الاستباقية وهذا كله في السعي لتحقيق هدف معين، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نخرج بالنقاط التالية:

- أن المبادرة ذاتية تلقائية.
- أنها أولية أي تأخذ طابع الاستباقية.
- تهدف لتجسيد هدف معين.
- تأخذ طابعا متنوعها، مقترحات، اتخاذ قرار مشروع.

وهنا يمكن أن نضيف إلى هذا التعريف أن المبادرة قد تبدأ صغيرة وقد تكون كبيرة ومن ثم فهي تعبر عن الإقدام العفوي الذاتي لتحمل المخاطرة المحسوبة وقد تكون فردية في سياق معين وتتحول إلى جماعية في سياق آخر.

وانطلاقا من هذا التصور فالإطارات وبناءا على خصائصهم السوسيومهنية التي تم التطرق إليها سابقا فهم مدعوون أكثر من غيرهم للقيام بالمبادرة بالنظر إلى تموضعهم في مناصب نوعية وبالتالي فمساحة الفرصة لديهم أكثر من غيرهم وبالنظر إلى كم المعلومات والبيانات التي يمتلكونها والمتعلقة بسير العمل، بالإضافة إلى مستواهم العلمي المعزز بشهادات عليا، ولأنهم يشرفون على فرق أو جماعات عمل فهم مدعوون إلى تحرير المبادرة أي فسح المجال أو رفع جميع القيود أمام جميع المرؤوسين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم بحرية أثناء أداء وظائفهم حتى يتسنى لهم التغلب على المشكلات التي تعترض عملهم بشكل مفاجئ.

ولقد تبنى هذه الفكرة هنري فايول في مبادئه الأربعة عشر في الإدارة كما شدد على هذا الدور *Mintzberg* في بعد صنع القرار أين يقوم الإطار بدور المقاول وتكون وظيفته البحث عن الفرص في التنظيم وبيئته ويأخذ المبادرة لمشاريع التحسين لإحداث التغييرات كما يشرف على تصميم المشاريع وهنا تظهر المبادرة في شكلها الفردي وفي شكلها الجماعي بتحريرها (يشرف على تصميم المشاريع)، كما نوه

به كذلك كل من Yukl et Van Flee*t* في تصنيفهما لدور الإطار وضمن عملية التشاور يجب على الإطار قبل اتخاذ القرار بشأن التغييرات التي تهمهم (الأفراد) تشجيع مشاركتهم في صنع عملية القرار أي منح الآخرين قوة التأثير وهنا يبدو التحرير واضحا.

هذا ولابد من القول أن هذا الدور يتضمن ضمنيا أدوارا أخرى للإطار ستظهر كذلك في أبعاد هذا البحث بصورة أكثر من واضحة وفي دور القيادة والتي تعكس درجة القوة والتأثير في المبادرة وتحريرها من خلال شرعية القائد القانونية، أو الخبرة والسمات الشخصية، ذلك أن سمات الوظيفة القيادية للإطارات ما يطلق عنه "الاندفاع للمهمة: للقادة مستوى جهد عال، رغبة جامحة للإنجاز، طموح مع حيوية، عدم الإحساس بالتعب في تأدية الواجبات، المبادرة، أداء المهمات الصعبة". (العنزي، 2017، ص 360)

1-2-أشكالها وأنواعها:

تأخذ المبادرة كما سبق الذكر شكلين إما أن تكون فردية في نطاق محدود يتعلق بموقف يتطلب مقترحا بسيطا أو اتخاذ قرار معين في نطاق الوظيفة لتسهيل عملية الإنجاز. وقد يتحول إلى جماعية فيصبح المقترح على شكل مشروع مثلا وهنا يتطلب الموقف بناء فرق عمل وإشراف فيصبح العمل جماعيا يتنوع فيه التشاور أثناء اتخاذ القرارات والمقترحات وتقسيم للعمل، وطرق للتواصل وغيرها.

هذا ولابد من التذكير هنا أن الأساس الذي تقوم عليه بناء المبادرة هو الثقة حيث أنه من الضروري بناء علاقات تميزها الصدق والنزاهة والسرية بين الإطارات القيادية والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى قولا وسلوكا.

1-3-أهمية المبادرة:

إن دعم وتشجيع روح المبادرة أمر في غاية الأهمية، وذلك حتى في المنظمات البيروقراطية التي يحكمها قواعد عمل محددة وقوانين صارمة، فالمبادرة هي التي تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة وهي مهمة لكل المنظمات في هذا الوقت، إنه ذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من القيادة في أي مساهمة أو نشاط لكي تعزز هذه الروح وتستمر. (خبراء المجموعة العربية، 2018، ص 31)

إن بناء المبادرة أصبح ليس فقط من متطلبات التنظيم بل حتى من متطلبات الفاعلين داخل التنظيم إنها تؤدي إلى إشباع الذات في العمل، إن الأفراد بحاجة إلى أن يشعروا بأن لهم قيمة وأن رهان التنظيم في الحفاظ على بقائه متوقف على مدى هذا الاهتمام، إن تسرب الشك في نفوس العاملين يؤدي

إلى انخفاض مستويات الأداء والإنجاز وانخفاض الروح المعنوية والاحتراق الوظيفي وغيرها من الظواهر السلبية للسلوك التنظيمي.

إن بناء المبادر أصبح ضروريا وما هو ضروري هو ما يسلب فيه الاختيار بين الأخذ والترك، ويعبر عن صورة العمل المثالي والتنظيم المعاصرين وأي مقاربة أخرى غير المبادرة لا تعطي ما هو مطلوب، يقول Jean Jpseph Hubert Fourastie أن الحد المثالي الذي يتجه إليه التنظيم الجديد للعمل هو أن يقتصر العمل على شكل واحد من العمل: المبادرة.

وفي الأخير يقدم لنا ستيفن كوفي في كتابه المتميز حول العادات السبع للناس الأكثر فعالية أن العادة الأولى للفعالية والنجاح والتميز هي امتلاك المبادرة، حيث أن الأخذ بزمام المبادرة لا يعني أن تكون مندفعا، بغيضا أو عدوانيا، إنما يعني إدراك مسؤولياتنا في صنع الأحداث وأن نكون فاعلين لا مفعول بهم فالأنشطة من كل نوع يمكن أن تمتلك روح المبادرة إذ بوسعها أن تجمع بين الإبداع والطاقات الكامنة لدى الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة لخلق محيط يتسم بالمبادرة داخل المؤسسة.

1-4-أهداف بناء المبادرة: من كل ما سبق يمكن أن نستنبط أهداف المبادرة فيما يلي:

-التمكن من السيطرة والاستيعاب المحكم للمهام.

- المساهمة في اقتراح حلول للمشاكل الوظيفية.

- تحرير الأفكار الابتكارية والإبداعية.

- تعزيز العلاقات بين الأعضاء في شكل جماعي تعاوني.

- رفع مستوى التأهيل والمهارة.

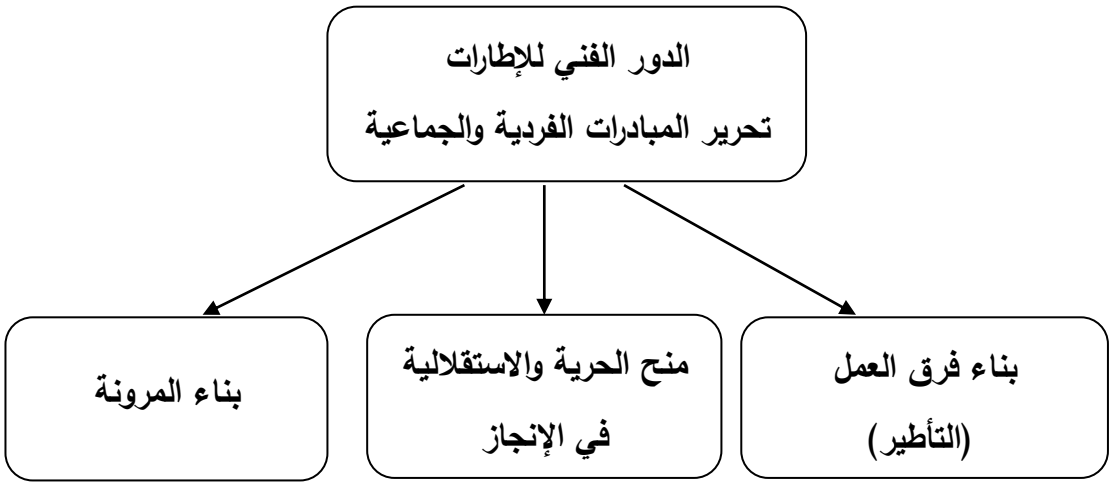
- تحقيق الذات لدى أفراد التنظيم في العمل.

- تشجيع الأفراد على المشاركة في عمليات صنع القرار والاستفادة من مقترحاتهم.

- خلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة.

1-5-عناصر (مؤشرات) بناء المبادرة الفردية والجماعية:

الشكل رقم (05): يوضح مؤشرات الدور الفني للإطارات.



المصدر: من إعداد الباحث

يقوم تصور البحث في هذا البعد على تحديد دور الإطار في هذه المؤشرات وهي بناء فرق العمل، الحرية والاستقلالية في الإنجاز، بناء المرونة، ولن يتم في هذا الإطار التركيز على تحليل هذه المفاهيم ذلك لأن مسعى البحث هو تحديد أدوار الإطار من خلال هذه المؤشرات، لذا سنعمل على تقديم دور الإطارات في كيفية بناء فرق العمل والحرية والاستقلالية في الإنجاز وبناء المرونة. مع ملاحظة مهمة أن أي بحث يجب أن يبني تصوره الخاص به، صحيح أن لكل مفهوم أسسه النظرية التي تحدد مفهومه، أبعاده ومؤشراته النظرية، لكن البحث عليه أن يسعى لإيجاد نظرة مختلفة لكن لا يجب أن تخرج عن ذلك التأسيس النظري.

أ-دور بناء فرق العمل:

يشير المفهوم من خلال البناء اللغوي إلى عملية تشكيل لمجموعة من الفاعلين في التنظيم وفق نمط معين ولأداء مهمة معينة، ويختلف مفهوم بناء فرق العمل حسب المعايير المعتمدة كالأهداف والمدة والمكان وغيرها، وباختصار فإن "فريق عمل هو مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانات كل منهم مع إمكانات المجموعة لتحقيق ذلك الهدف". (ستيفنسون، 2001، ص 49) مع التنويه أن تشكيل بناء فرق العمل يتم وفق إجراءات محددة وليس نتاجا للصدفة أو لحدث عرضي عابر تتقاطع فيه المصالح، ووفقا لهذا؛ ففرق العمل تختلف عن تلك المجموعات الأخرى داخل التنظيم مثل المجموعة غير الرسمية، ويذهب الكثير من الباحثين إلى إعطاء بعض الأسس التي تقوم عليها كالثقة، التواصل،

المشاركة الجماعية، التفاوض، الأهداف الواضحة، وبهذا ففرق العمل تختلف عن المجموعات الأخرى برسمية ووضوح إجراءات التواصل، المبادرات الفردية، الدعم.

وتكتسي بناءا على هذا فرق العمل أهمية إلى درجة أصبح اعتبارها أحد المعايير الأساسية لقياس كفاءة التنظيم ومن ثم أصبح على إطارات التنظيمات في مسعى تحقيق النجاح التنظيمي أن تكون لهم أدوارا متعلقة ببناء فرق العمل، وسنستعرض هنا أهم الأدوار الملقاة على الإطارات القيادية لننتهي بعرض دور الإطارات في تصور البحث.

يقدم الأستاذان فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد في كتابهما السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ص 101) عرضا حول إدارة التنظيم في بناء فرق العمل في النقاط التالية بإيجاز:

–الاختيار السليم للأفراد أعضاء الفريق مع مراعاة التوافق في القدرات العقلية والمهارية والقيمية والسلوكية.

– التدريب السليم لتنمية السلوك التنظيمي والمعارف والخبرات.

– مساعدة الجماعة على تحديد الأهداف وإشراكهم في تحديد الأهداف.

– توفير بيئة عمل مناسبة.

وهكذا يبدو دور بناء فريق العمل على أنه تنسيق سلوك أداء جماعة لتحقيق هدف معين يبدأ بالاختيار السليم لهؤلاء وقد تأخذ معنى الاختيار معنى آخر لتنفيذ عمليات الاستقطاب والتوظيف منذ البداية حتى تتجنب مشكلات أداء الأفراد في مرحلة معينة من العمل لدى الفرد، وتبقى عملية التدريب والتطوير من العمليات التنظيمية المستمرة تمليها الضرورة التنظيمية "لابد من الذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضروريات الست التالية: المعرفة الواسعة، الرؤية الثابتة، الإيمان الراسخ، المبادر والتدريب والتطوير". (عرفة، 2012، ص 132)

إن دور الإطارات لا يتوقف عند هذا الحد، عليه العمل على رفع الروح المعنوية بقصد زيادة مستوى الرضا ويعمل على خلق الانسجام والتوافق بين احتياجات الأعضاء ثم عملية التنسيق المستمر بين الأعضاء دون السيطرة عليهم من جهة وتنسيق خطوات ومراحل العمل.

وعلى أساس ما سبق جاء تصور الباحث لدور الإطار في اختيار أفراده الذين يعملون معه ثم يعمل على تفعيل تلك الموارد البشرية عن طريق التكوين والتدريب والنقل والتصميم وهذا كله يندرج ضمن دور أوسع: دور التنظيم، تنظيم الموارد البشرية كجزء من عمليات بناء وتحرير فريق العمل، دور التواصل

أو الاتصال والذي يرتكز أساسا على عملية نقل وتبادل المعلومات، دور التنسيق أي الربط بين وظائف الأفراد والمصالح، دور خلق الديناميكية ويشمل عمليات التعديل والتجديد التي قد تفرضها المتطلبات النسقية من أجل خلق التكامل كما يذهب إلى ذلك بارسونز، وأخيرا دور القيادة والقصد منه مدى تفتح وتقبل أفراد أعضاء التنظيم لسلوكيات وتوجيهات ونصائح الإطارات التابعة من خصائصه الشخصية وإحساسه بذلك، لأن دور القيادة يتوقف على مدى تقبل الجماعة له.

ب–دور منح الحرية والاستقلالية في الإنجاز:

لقد تطرقنا سابقا إلى الاستقلالية كمعطى تمكيني، إن الاستقلالية ضرورية للتفاعل داخل النسق للحرية والاستقلالية في الإنجاز ذلك أن الفاعل يعتقد أن مهارته يجب أن يشتغلها بأسلوبه الخاص لتحقيق مستوى الإنجاز المطلوب. يقول "ميشال كروزي" حول هذا "على الأقل في جميع المنظمات غير الشمولية يستخدم الفاعلون هامش الحرية الخاص بهم على نطاق واسع لدرجة أنه ليس من الممكن النظر إلى ترتيباتهم الخاصة على أنها مجرد استثناءات للنموذج العقلاني، لنأخذ مثالا واحدا بسيطا للغاية، سلوك الفرد تجاه رؤسائه الهرميين داخل المنظمة لا يتوافق مطلقا مع نموذج بسيط من الطاعة والامتثال حتى أنه يخفف من المقاومة السلبية؟، إنه نتيجة للتفاوض وهو في نفس الوقت عمل من أعمال التفاوض من المسلم به أن استقلالية المرؤوس في عمله والتقاليد الفنية والاجتماعية في مهنته". (Crozier, 1977, P43)

لقد أكد هذا الطرح سابقا اتجاه العلاقات الإنسانية أن الأفراد يبحثون على الحد الأدنى من الاحترام والتقدير وبأنهم أشخاص لهم أسلوب في التفكير ولهم قدرات وطرق في العمل ولم يكن بإمكان "تايلور" قبل ذلك فرض منطق العلمية والعقلانية بعنوان التنظيم العلمي للعمل للتحكم والسيطرة على العمال، لقد أراد سلبهم مهارتهم وطرقهم وأساليبهم في الإنجاز، الفكرة ليست أكثر من هذا، إن الحرية والاستقلالية أكثر من ضروريان إنها دعم للنسق وتحقيق متطلبات الجميع، وعلى هذا النحو فالإطارات مدعوة أكثر من غيرها لمنح المرؤوسين هامش الحرية في الإنجاز في الوقت وفي اتخاذ القرارات. ذلك لأنهم هم أكثر من عانى من هذا المطلب، ثم إنه أمام متطلبات العمل الكثيرة –كما ذكرنا سابقا في عنصر التفويض– يصبح دور الإطار هو منح مرؤوسيه الحرية والاستقلالية في الإنجاز والوقت وأن يفوض لهم صلاحية اتخاذ القرار على مستوى وظائفهم على أساس الثقة والرقابة المرنة.

إن مثل هذا الأسلوب قد يكشف عن الكثير من الإيجابيات أقلها الاستفادة من خبرات وطرق عمل جديدة قد تؤسس لنموذج تنظيم جديد يؤدي إلى سرعة في التغيير وتنمية وتطوير المؤسسة.

ج–دور بناء المرونة:

للمرونة الكثير من التعاريف وقد أثرنا في هذا الصدد أن نقدم تعريفا إجرائيا مباشر بما يتماشى ومتطلبات البحث فالمرونة هي الاستعداد والقدرة لتحقيق الاستقرار والنجاح المستمرين بالعمل على التخفيف من المشكلات والأزمات التنظيمية عن طريق حل المشاكل والاستباقية إلى التخطيط الذي يجنب الوقوع فيها مستقبلا، مستخدمة وسائلها المادية والبشرية معتمدة أساليب التفكير الابتكاري والإبداعي تدعمه إطارات قيادية لها المعرفة والخبرة اللازمتين وهي كلها استجابة للمتطلبات التنظيمية الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية في سياق التكيف مع المتغيرات.

وبناء على هذا التعريف يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- ضرورة التخطيط المستمر.
- إدارة مرنة تستجيب للأفكار الإبداعية والابتكارية.
- تعمل المرونة التنظيمية على تطوير المهارات.
- تعمل المرونة التنظيمية على خلق القدرة على التكيف مع مختلف المواقف.

أما الأساس الذي تقوم عليه المرونة الابتكارية فهو عمليه الإبداع والابتكار، وهما "حالات التجديد داخل المنظمة من طرف الإطارات والعمال من أجل إضافة شيء جديد غير معهود يخدم فعالية الأداء سواء تعلق الأمر بحلول ابتكارية لبعض مشاكل وأنماط التسيير أو بتقنيات جديدة، ويرتبط هذا الأسلوب بمستوى التكوين والخبرة والممارسة اليومية وقوة الملاحظة ودوام التفكير، وهو مقدرة شخص ما أن يعدل أو يغير أنماط التسيير أو التكنولوجيا السائدة ليقدم بديلا غير معتاد بأعلى كفاءة وفعالية". (قاسيمي، 2011، ص 05)

إن تنظيمات التي حققت نجاحا باهرا هي تلك التي اعتمدت على إطارات وعمال أعطتهم الثقة اللازمة وفكت عنهم قيود العمل الروتيني والإكراهات التنظيمية فقدموا كثيرا من الأفكار الجديدة في شكل إبداعات وابتكارات جعلت التنظيمات تقف على عتبات التميز التنظيمي.

وعلى هذا فإن الإطارات يكمن دورهم في المبادرة بحل المشكلات وتقمص دور المبدعين، فيعمل على تفهم مشاكل المرؤوسين وتحفيزهم على تقديم ابتكارات وإبداعاتهم عن طريق تقديم الفهم والشرح الصحيحين لوضع التنظيم ومصيره، ومن ثم يمكن للمرؤوسين أن يقدموا الخبرات اللازمة التي تساعد على وضع خطط استباقية تقلل من صدمات التغير التنظيمي المفاجئ

2-الدور القيمي: دور الإطارات في تضمين الالتزام المعياري.

في إطار رفض العديد من الأطروحات الذي قدمتها بعض المداخل النظرية سيما الكلاسيكية في مسعى تحقيق الفعالية التنظيمية المتمثلة في مستلزمات السلطة، الحوافز، التنظيم الإداري البحت وغيرها، والتي لا يمكن تجاهلها ولكن رفضها جاء تبعا لطرق المعالجة القائمة في الغالب على خلفيات أيديولوجية تغذيها المصلحة، ظهر التنظيم الحديث ليطرح بدائل تقوم على أساس مكونات الإنسان نفسه، سيما من حيث الجوانب الانفعالية التي تعكس قيمه وما يترتب عليها من سلوكيات مبنية على القناعة الإنسانية متجسدة في الممارسات المعيارية الأخلاقية إزاء مواقف وواقع العمل في إطار بالمسؤولية والواجب اتجاهها، بمعنى آخر أن تحقيق الفعالية والنجاح في التنظيم ينبع من مدى التمسك والارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، ومن ثم وجب على التنظيمات أن تعمل على بناء بيئة مناسبة ينمو فيها الالتزام التنظيمي القائم على السمات المعيارية، ويقع على عاتق الإطارات في هذا الصدد ممارسة مختلف أدوارهم في تحقيق هذا المطلب بناء على محدد قيم وأخلاقيات العمل، كدور تحقيق وبناء العضوية الذي يعكس صورة قيم الاندماج الوظيفي والدفاع عن سمعة المؤسسة والانضباط الذاتي كلها كآليات لمعنى الالتزام المعياري، والذي يعتبر مطلبا حيويا فيه يحقق التنظيم أهدافه ويعزز به الاستقرار والثقة وينمي روح الافتخار والاعتزاز بالانتماء للتنظيم.

إن دور الإطارات في هذا الصدد يتجلى في مدى قدرتهم على تضمين بعض السلوكيات في أذهانهم وأذهان مرؤوسهم ليكون الالتزام المعياري مصدرا للنجاح والتميز.

2-1-تعريف الالتزام الوظيفي:

اختلفت التعاريف المتعلقة بالالتزام الوظيفي كالكثير من المفاهيم السوسيوتنظيمية الأخرى، وذلك يعود إلى اختلاف وجهة نظر الباحثين لمضمونه، ويذهب البعض إلى أن هذا المفهوم ارتبط ببعض الغموض نتيجة لتعدد الجوانب التي يركز عليها، كالالتزام نحو بيئة العمل والالتزام نحو التنظيم والالتزام نحوه الوظيفة وفي بعض الأحيان نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، ولكن في المقابل يجب أن نشير إلى أن كل هذه المتغيرات هي متغيرات مرتبطة ارتباطا أساسيا بالالتزام الوظيفي، وأن الفصل بينها هو عملية منهجية تهدف في العادة إلى المعالجة والتحليل العلميين فقط.

ولأن هذا البحث يبني تصوره في الأساس انطلاقا من الالتزام المعياري، ولكن كان من الضروري أولا أن نقدم بعض التعاريف التي تم اقتنائها بما يتماشى وأهداف البحث.

يعرفه "بوشنان Buchana" "الالتزام بأنه يمثل ارتباطا وجدانيا بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها كما يعرفه كل من "ديكوتيس وسومرز Decotis et Summers" بأنه مدى قبول الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وقيمها وانخراطه في أداء الدور التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأخيرا يعرفه كلا من Porter and Steers Monday بأنه يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ويشتمل هذا التعريف ثلاثة عناصر: –قبول كبير لأهداف المنظمة. – الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة. – رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة". (الصيرفي، 2009، ص 17)

كما تم الحرص كما سبق الذكر على أنه تم انتقاء هذه التعاريف تبعا لمسعى وتصور البحث المطروح وبالرجوع إلى التعاريف السابقة يمكن أن نقدم النتيجة قبل التحليل على غير العادة، لنقول إن الالتزام هو محصلة ارتباط للقيم التنظيمية مع الدور، وبعبارة أخرى وكما أن لقيم وأخلاقيات العمل علاقة بدور تضمين الالتزام المعياري، وهي الفرضية الثانية لهذا البحث والتي يعمل على التدليل عليها نظريا.

إن سر الاهتمام بتضمين الالتزام الوظيفي كظاهرة تنظيمية مرده الوصول إلى النجاح التنظيمي، فطبيعيا أن قيمة الإنسان في موقع العمل تتجاوز قيم وسائل العمل الأخرى، وإذا كان للفرد الفاعل ميوله واتجاهاته ومواقفه وانفعالاته ومعاييره ومبادئه وقيمه الخاصة به والتي توجه سلوكه على نحو معين فإن بيئة العمل تختلف كذلك من حيث هذه المكونات، وبالتالي فإن السيطرة والتحكم في هذا الفرد تصبح شيئا مستحيلا ومن ثم لا يمكن أن يقدم ذلك الأداء والأدوار التنظيمية المنتظرة منه. وبعبارة أخرى فإن أداء الفرد ودوره الذي يحقق نجاح التنظيم ويمكنه من تحقيق أهدافه مرتبط بمدى قدرة ومرونة وتطابق قيم وأهداف التنظيم مع قيم وأهداف الفرد من جهة أو نقول بمدى إيمان وقناعة الفرد بتلك القيم والأهداف الخاصة بالتنظيم، إنها الفكرة الفلسفية التي تطرحها التعاريف المذكورة في شكل مشكلة للالتزام وارتباطه بقيم العمل أو التنظيم. إن التنظيمات عبارة عن منظومة مكانات يشغلها الأفراد ليؤدوا أدوارهم المطلوبة منهم وتزيد الرغبة في إتقان هذه الأدوار كلما توفرت القناعة إلى ذلك، وإن المحدد الأساسي لهذا الإتقان هو قيم وأهداف التنظيم عندما تكون متضمنة في اعتقادات الأفراد. إن الفرد الفاعل لا يمكن أن يمارس أي نشاط بمستوى عال من الجهد والإتقان إلا إذا توفرت لديه القناعة والرغبة لذلك، وهذا لن يتحقق إلا من خلال إيمانه واعتقاده بمصداقية وصلابة قيم التنظيم من جهة ونبل أهدافه من جهة أخرى.

إن الالتزام الوظيفي يعبر عن مواقف الارتباط بأهداف وقيم التنظيم، ويعبر عن مواقف وجدانية تلك التي تتضمن الإحساس والإدراك والفهم لمشاعر الآخرين ومشاركتهم مبادئهم، إنه يعبر كذلك عن الاستعداد السلوكي الذي يؤثر على الأداء وكفاءته ويعبر عن الاستعداد للانتماء والانخراط في ثقافة التنظيم قصد تحقيق أهدافه.

وضمن التحليل المقدم تتشابك المداخل النظرية في تشخيص الالتزام الوظيفي حيث يرى أصحاب المدخل السلوكي بأنه اتجاها يربط الفرد بالتنظيم ويذهب أصحاب المدخل التبادلي إلى أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين الفرد والتنظيم في حين يرى أصحاب المدخل السلوكي الاجتماعي بأنه الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بأعماله ويتم تدعيم أنشطة التنظيم من خلالها وارتباط الفرد بها.

وفي ظل الاختلافات الكثيرة لدى الباحثين المهتمين بموضوع الالتزام الوظيفي خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام اللازم إلا في بدايات السبعينات من القرن العشرين على الرغم من قدمه على أرض الواقع، إلا أنه في المقابل هناك شبه اتفاق بين هؤلاء الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام الوظيفي هما المسيطرتين على أدبيات هذا الموضوع هما:

–**الرؤية الفكرية:** أو النظرية مؤداها أن الالتزام الوظيفي يرتبط بفرضية وجود علاقة وطيدة بين الفرد الفاعل والتنظيم، وأن الأشخاص ذوي الالتزام القوي غالبا ما يكون لديهم إيمان قوي بقيم وأهداف التنظيم وعلى أساسه يكون لديهم استعداد كبير لبذل جهود إضافية من أجل هذا التنظيم كما يتمتعون برغبة صادقة للاستمرار فيه.

– **الرؤية السلوكية:** تقوم هذه الرؤية على الممارسة الفعلية التي يستخدمها الفرد في البحث عن الشعور والارتباط لا بالتنظيم ولكن بتصرفاته التي يحاول من خلالها الحفاظ على كل شيء له قيمة في حال تركه للتنظيم.

2-2-خصائص الالتزام الوظيفي:

–يعبر الالتزام الوظيفي عن قوة التمسك والإيمان بقيم وأهداف التنظيم.

– الاستعداد الدائم والمستمر للاستمرار مع التنظيم والبقاء فيه.

– يعبر عن الرغبة في الانتماء والانخراط في العضوية مع الآخرين.

– يعبر عن الاستعداد لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المنظمة.

– يعبر الالتزام الوظيفي عن الرضا عن المهام الموكلة لدى الأفراد.

– يتصف بأنه عقد نفسي يعبر عن جوانب وجدانية وعاطفية.

– يعبر الالتزام الوظيفي عن الولاء للتنظيم والانضباط في أداء الدور.

2-3-أبعاد الالتزام الوظيفي:

من المتفق عليه أنه أصبح ينظر إلى الالتزام الوظيفي على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد: الالتزام التأثيري أو العاطفي (الوجداني)، الالتزام البقائي أو المتواصل (الاستمراري)، الالتزام المعياري (الأخلاقي)

أ-**الالتزام العاطفي:** ويشير من خلال التسمية إلى الارتباط العاطفي الذي يتكون بين الموظف والتنظيم فهو يعبر عن رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، فالعلاقة قائمة على أساس الحب والميل والانتماء إليه، فضلا عن الاستمتاع بالعضوية فيه، ويرى البعض أن هذا النوع من الالتزام "يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير بأهداف وقيم المنظمة، وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثر شخصيين للمنظمة وقد يكون مؤقتا أيضا لمدة محدودة". (الصيرفي، 2009، ص 20)

ب-الالتزام الاستمراري: ويسمى كذلك بالالتزام البقائي أو المتواصل وبهذا فهو يحمل معنى الرغبة الجامحة في البقاء في التنظيم لأطول مدة ممكنة من قبل الفرد فهو يرى أنه بحاجة للاستمرار مع التنظيم وفي الغالب يأخذ بعين الاعتبار في هذا الاستمرار التكاليف المترتبة عند المغادرة إيمانا بأهداف وقيم المنظمة، ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بما قد يفقده عند البحث عن أماكن أخرى في ظل إدراكه لقلة البدائل والخوف من المغامرة.

ج-الالتزام المعياري: يعبر الالتزام المعياري في أبسط تعريف له عن قوة الشعور الذي يملي على الفرد ضرورة البقاء في التنظيم، وهنا يجب التساؤل عن مصدر قوة هذا الشعور أو الإملاءات التي تجعل من الفرد ملزما بالبقاء والاستمرار، وهنا نجد أن الاختلافات بين الباحثين لا تأخذ مسافة كبيرة في تحليل هذه المسألة.

من بين ما يعرّف به الالتزام المعياري أن الأشخاص الذين لديهم التزاما معياريا "يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة؟ فهو لا يريد أن يسبب قلقا لتركه أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل، إذن فهو التزام أولي حتى لو كان على حساب نفسه". (المغربي، 2016، ص 230)

هذا ما يمكن أن نطلق عليه في أدبيات سوسيولوجيا التنظيمات بالإيثار التنظيمي ومبعثه السخاء والجود وتقديم مصلحة الآخرين عن المصلحة الشخصية، وبذلك فهو عملية تفضيلية متأصلة من القيم الذاتية والتنظيمية بالنظر إلى مراعاة شعور وإحساس الآخرين وهنا يمكن القول أنه يعبر عن الإيمانية في العمل، من منطلق التمسك بقيم التنظيم وأهدافه ولا يتوقف الأمر في هذا السياق عند هذا الحد بل يذهب بعض الكتاب مثل محمد الصيرفي إلى أن تمسك الأفراد بقيم وأهداف التنظيم يكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية، الثقافية والدينية، ولقد نوه بهذه النقطة العديد من علماء الاجتماع من أمثال "بارسونز" حيث يرى أن التنظيمات كأنساق فرعية هي امتداد للنسق الأكبر وهو المجتمع، ولا يمكن لها أن تبقي على استمراريتها وبقائها إلا بقدرتها على الأخذ بتوجيهاته القيمية أو الحفاظ على القيم التي يتبناها المجتمع.

إن الالتزام المعياري يرتبط "بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين". (المغربي، 2007، ص 306) وبهذا يكتسب العمل كنشاط صفة أخلاقية أو ما نطلق عنه بأخلاقيات العمل المدعمة للالتزام التنظيمي في شكله هذا، ولهذا "فالبعض يسميه الالتزام الأخلاقي ويقصد به شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمنظمة، أي التوجه الثقافي أو العائلي أو الأعراف أو الدين الذين يؤمن به الفرد وله أثر في تكوين هذا النوع من الالتزام". في الجزء الأخير من هذا التعريف تم التنويه سابقا إلى أن جزء كبير من قيم التنظيم هي امتداد طبيعي لقيم المجتمع، فكلما تطابقت تلك القيم حافظ التنظيم على شرعيته على حد تحليل بارسونز، ولأن الالتزام قضية أخلاقية فإنه يعبر عن الامتثال لعدة عناصر: التزام نحو النشاطات والأدوار التي يؤديها الفرد، التزام نحو جماعات العمل في مختلف مواقف العمل والظروف المحيطة بها، التزام نحو التنظيم من حيث الامتثال لقيم ومعاييره وبالتالي أهدافه.

وإذا كان هذا التعريف يلمح إلى نوع من الفصل بين قيم التنظيم والقيم الشخصية حينما يؤكد على دورها في بلورة شعور الالتزام (القيم الشخصية) فإنه في المقابل يحدد مصدرها بالعناصر المشكلة للثقافة، ثم إن الفرد ما هو في النهاية إلا نتاج اجتماعي أو للثقافة الاجتماعية عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية كما نوه إلى بذلك دوركايم حينما أشار إلى أنه عندما يتكلم الفرد فإن المجتمع هو الذي يتكلم،

وبالتالي تصبح المسؤولية الفردية للفرد العامل هي مسؤولية اجتماعية قوامها الخلفية القيمية والثقافية التي يحملها، ومنه يتولد لديه الشعور بالواجب والوفاء أخلاقيا لهذه المنظومة.

2-4-أهمية الالتزام المعياري (الأخلاقي):

يستند الاهتمام بالالتزام الوظيفي إلى العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام به على مستوى التنظيمات، ومنه كثرة الدراسات والأبحاث التي أكدت قيمته في منظومة العمل باعتباره قوة دافعة للأفراد للقيام بأدوارهم بالفعالية المطلوبة وبمستويات أداء وإنجاز وفقا للمعايير المطلوبة أو أكثر من ذلك أحيانا، مع الرغبة في الاستمرار والبقاء في التنظيم.

وقبل استكمال الجوانب المتعلقة بأهمية الالتزام الوظيفي ومبررات الاهتمام به لابد من التذكير بنقطة مهمة سبق الإشارة إليها وهي أن الالتزام والعمل مصدرهما الفرد الفاعل نفسه، فبدونهما لن يحظى الفرد بقيمة وأهمية فائقتين، ذلك أن السيطرة على العوامل المادية والتحكم فيه وتوجيهها أو استبدالها أحيانا أمر يقع على عاتق الفرد بينما الفرد كشخص له مكونات تختلف تماما عن مكونات العوامل المادية، وبالتالي فإن أي محاولة لوضعه تحت إكراهات وإجراءات قانونية تنظيمية لا تضع في الاعتبار مشاعره، قيمه، طموحاته، وأفكاره سيؤدي بالتأكيد إلى نتائج وخيمة، أو سلوكيات سلبية تنعكس على دوره بشكل سلبي، إن الأزمات والتعثرات التي عرفتها الكثير من التنظيمات الاقتصادية* عبر مراحل تاريخية مختلفة كان مردها عدم التماثل مع متطلبات الفرد العامل وإيجاد الطريقة المثلى لدفعه نحو تحقيق أهداف التنظيمات.

إن الالتزام الوظيفي من العناصر الحاسمة أو المحدد الرئيسي لتحقيق أهداف التنظيم والتي يجب أن يعمل عليها هذا الأخير ذلك أن ارتفاع مستويات الالتزام ينتج الكثير من السلوكيات التنظيمية الإيجابية ويقضي على الكثير من مظاهرها السلبية. إنه مصدر لتعزيز الاستقرار والثقة، الانتماء، انعكاس للفخر والاعتزازية، من خلال الاندماج في التنظيم، إنه مصدر للإيمانية بأهداف التنظيم ويعبر عن درجة

---

* – لقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكافة المنظمات ونظرا لانعكاسه على أداء المنظمة، ولقد واجهت شركة فورد على سبيل المثال أزمة كبيرة في أوائل الثمانينات نتيجة انخفاض الالتزام التنظيمي بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال، وإغلاق المصنع وانخفاض جودة الإنتاج ولم يكن أمام الشركة لتتخطى تلك الأزمة إلا من خلال برنامج لزيادة التزام وولاء العاملين من خلال الإثراء الوظيفي، هذا ولا يخفى علينا أن الالتزام التنظيمي له من الآثار الإيجابية التي تنعكس على النمو الاقتصادي بشكل واضح وقد تبين هذا فيما حققته اليابان وألمانيا حيث قوة العمل التي يمكن الاعتماد عليها فقد تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية إنما يعود إلى الالتزام التنظيمي. (المغربي، 2007، ص 29)

التماثل بين قيم الفرد وقيم التنظيم، ومن ثم درجة قبوله لهذه القيم والعمل على بذل أقصى جهد في عمله مستفرغا كل طاقاته ومهاراته وأفكاره في سبيل إنجاز وظائفه بأقل تكلفة وأقل وقت، كما أن الالتزام مصدر لمواجهة العديد من الظواهر والسلوكيات السلبية فبيئة العمل عندما تحققه فهي تتجنب التراخي والكسل ودوران العمل، اللامبالاة، التخريب، التهرب من أداء المهام.

إن وجود الالتزام داخل التنظيم وظهوره بأشكال معينة وفقا لأبعاده يعكس بصورة واضحة شكل الثقافة والبنية التنظيمية وما تعكسه من آليات لتحقيق الالتزام ووفقا لهذه البنية تتجلى صورة الالتزام بالشكل الذي يعرضه الباحثين وتم عرضه في هذا البحث مجسدا في الالتزام العاطفي أو الالتزام الاستمراري أو الالتزام المعياري أو الأخلاقي.

في هذا البحث لسنا بصدد المفاضلة بين هذه الأنواع ولا لأن اختيار الالتزام المعياري أحد متغيرات البحث منبعث من انتفاء عفوي وإنما مبني على تصور يعمل البحث لحظة اختياره على التدليل والبرهنة عليه، كما تجدر الإشارة أن هذا الاختيار والبرهنة عليه لا يعني فصله عن كيانه العام (الالتزام الوظيفي بشكل عام) وإنما هو فقط فصل منهجي، وإن الباحث يعتقد أن الالتزام المعياري (تبعا لتصور البحث كنسق) هو أرقى أنواع الالتزام، ولإثبات هذا التصور يجب أن تدعم هذا الرؤية بالدليل المؤسس على قواعد وخلفية نظرية، يبدأها البحث باعتماد طريقة المقارنة بين الأنواع الثلاث بما تتيحه من فرصة لإظهار الجوانب المرتبطة بكل نوع، إن الالتزام العاطفي في جوهره التزام تأثيري أي يكون أصحاب هذا النوع من الالتزام على استعداد للتأثر أكثر من التأثير وهذا يدعو بنا إلى الوقوف على القدرات والإمكانيات العقلية والخبرات التي يحملها هؤلاء الأفراد الذين غالبا ما يكونون على استعداد للتقبل والتأثر فهو عاطفي يمس جوانب حساسة في كيان الفرد، ومن ثم فمصدره انفعالي يغلب عليه الطابع الرومانسي ولا يكون نتيجة بذل جهد مدرك.

لذلك يضيف الصيرفي أن هذا النوع من الالتزام قد يكون مؤقتا لمدة محدودة ومع هذا الحكم فإن الفئات الفاعلة الحاملة هذا النوع من الالتزام لا تضمن معها الثبات وضمان الاستقرار في التنظيم وقد لا تضمن معها أداء الأدوار المطلوبة منها ولا الثقة ولا الفعالية وغيرها مما يطمح إليه التنظيم سيما تحقيق الأهداف لمجرد أن يتغير المؤثر فيها، بمعنى آخر أن السيطرة العاطفية هي من يوجه الفعل التنظيمي ويتحكم فيه، وبالتالي فإن أي سلوك للفاعل أو تصرف يكون فاقد للوعي التام سواء تعلق الأمر بالوسائل أو بالأهداف، واعتبر "ماكس فيبر" في هذا الشأن أن "الفعل العاطفي عند جمهرة علماء الاجتماع فعلا

ليس قيميا وليس رشيدا، لأن العواطف قد تكون مذمومة وقد تكون محمودة، كما أنها قد تكون عاقلة وقد تكون عاصفة، لأنه من أبرز سمات الفعل العاطفي –كما حدده فيبر– أنه أولا يرتبط بالحالة المزاجية للفاعل الاجتماعي، وأنه ثانيا لا يمكن أن يتشابه من خلال مواقف غيره من الفاعلين الاجتماعيين". (الفوال، 1982، ص 117)

أما بالنسبة للالتزام الاستمراري فقد أشرنا سابقا إلى أن الفئات الفاعلة الحاملة لهذا النوع من الالتزام غالبا ما تربط بقاءها في التنظيم بمتغيرات في تقدير البحث سلبية، فالرغبة في البقاء متعلقة أساسا بالتكاليف التي قد تنتج عند المغادرة إنه هاجس الخوف عند إدراك الفاعل بتقلص البدائل المتاحة عند ترك التنظيم، إنه يربط ثمن المغادرة بالخسارة أو الخسائر التي قد يتعرض لها، وقد تكون كبيرة يقينيا، فإذا كانت العكس فما الداعي الذي يلزم الفرد بالبقاء؟ إن تحديد الفرد في هذه الحالة لموقعه مبني على أساس المنفعة الشخصية الذاتية التنظيمية وقيمية –على الرغم من أن العديد من التعاريف تربط الالتزام الاستمراري بالرغبة في التمسك بقيم وأهداف التنظيم– وبعبارة قد تكون أدق إن الفرد الذي يربط مغادرته انطلاقا من الخوف، المغامرة، الخسارة، فقدان البدائل، فهو يفتقد إلى الحس التنظيمي، إنها متغيرات جميعها تحمل دلالات سلبية وبالتالي فإن طبيعة التزامه هي ما يمكن أن نطلق عليه بالالتزام الاغترابي الدال لا على البقاء اقتناعا وإنما خوفا وإكراها ومن ثم يمكن الحكم بأن الاستمرارية في التنظيم على هذا النحو هي حالة اغترابية، والاغتراب يأخذ الكثير من المعاني وإذا كان "ماركس" أكد على "أن الإنسان ينفصل عن بيئته الطبيعية التي يعد جزءا منها فلا تصبح علاقته معها علاقة ودية أو مباشرة ... على من تطور المجتمع ... فإن إنسان ذلك المجتمع لا يشعر بالسعادة ... لما يصاحب تلك الآثار ... من شرور ... من أبرز مشاعر الخيبة الإحساس بالغربية أو الاغتراب" (الفوال، 1982، ص 55) والمعنى هنا واضح تماما فكأنما هناك رابط بين الإنسان وبيئته سرعان ما تلاشى أو أفتقد أحدث قطيعة بين الإنسان وبيئته، وبناء على هذا التصور فالاغتراب يعتبر بمثابة مرض تنظيمي –في سياق طرحنا– يتجلى في ذلك الانفصال والقطيعة بين الفرد والتنظيم اللذان ينتميان معا في الأصل ولعل الحلقة الرابطة بينها في سياق هذا الطرح وبناء على تصور البحث هي القيم والمعايير والأهداف المشتركة، فبفقدانها كحلقة رابطة تصبح استمرارية الفرد الفاعل شكلية، فهو يعبر عن اختلال المعايير أو اللامعيارية كما وصفها دوركايم.

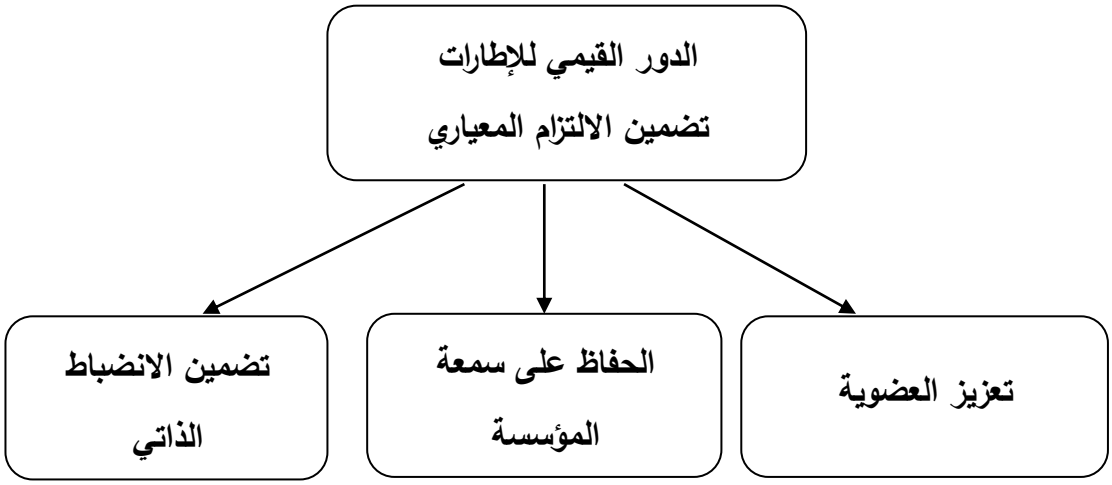
إن الالتزام الاستمراري الذي يكون مصدره الخوف هو التزام اغترابي وهو صورة كاشفة للبقاء تحت غطاء التحايل والمصلحة الذاتية، وبالتالي فإن الفرد العامل لا يعمل على تحقيق أهداف التنظيم انطلاقا من الإيمانية في العمل، وإنما هو مكرها في تحقيق ذلك والتزامه نابع كذلك من الخوف من الإجراءات الردعية والعقابية واحترامه للقوانين والإجراءات والانضباط سلوك تطبعي تفرضه رغبته الاغترابية في البقاء. وكل سلوك تنظيمي تطبعي لا يمكن أن يخفي من وهلة إلى أخرى صور التراخي في العمل كالكسل، واختلاق الذرائع كمبررات لرفض الأدوار والمهام وغيرها من المظاهر السلبية في العمل.

أما الالتزام المعياري كمتغير تبناه البحث يعكس أحد الأدوار الهامة في عملية تضمينه بالنسبة للإطارات فيعد "من أهم المظاهر الكاشفة عن ثقافة التقنين الذاتي باعتباره المهيكل للقناعة الإنسانية الجامعة للمحكات الأخلاقية والسلوكية العاكسة لموقف الموظف العمومي إزاء الواقع العيني التنظيمي في خضم الشعور بالمسؤولية والواجب اتجاهها". (بلوم، 2020، ص 98) إنه ثقافة كاشفة عن عملية الضبط والتحكم الذاتيين أي قيود فرضها الفاعل (الموظف أو العامل) على نفسه من بين بدائل أخرى متاحة كثيرة وقبل هذا فهو ليس التزاما يفرض عليه عن طريق قوى وضغوطات سواء كانت داخلية أو خارجية وهو بهذا المعنى يمثل قيمة (الالتزام) في حد ذاته، إن الالتزام المعياري ليس إيثارا عاطفيا مجردا وعابرا أو آنيا ولكنه إيثارا تأسس بناء على معطيات محاكمة منطقية عقلية سليمة ويعتمد على عاطفة إيمانية عاقلة، إنه يعكس الإخلاص والأمانة والحسن التنظيمي.

إن الحديث عن الالتزام المعياري باعتباره نموذجا لمختلف المواقف والسلوكيات الإيجابية نحو التنظيم يتم إظهارها من خلال التمسك بأهدافه وقيمه بجعل مصدر بنائه نبض الضمير، الدافع للقيام بالأدوار المطلوبة في جميع الظروف والأحوال، إضافة إلى تأثير الإحساس بالانتماء والمشاركة من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية القيام بتلك الأدوار والأنشطة، وبالتالي تتجلى مخرجات الالتزام المعياري في البقاء داخل التنظيم وعدم تركه والوفاء له في صورة انتظام وحضور العامل والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للتنظيم، وبعبارة أدق فإن الفئات صاحبة الالتزام الأخلاقي سماتها المواظبة، الانضباط واحترام وقت الدخول والخروج وتحمل المسؤولية بكل أشكالها مندفعة لأداء عملها ولا تبحث عن المبررات اللازمة للحصول على أوقات للراحة، متمسكة بقيمها الشخصية وبقيم ومبادئ دافعة للعمل، وهي كذلك فئات محل ثقة يمكن الاعتماد عليها، انطلاقا من حسها العالي بالمسؤولية، النزاهة، الإيمانية، الاستقامة والإخلاص في العمل والإلمام بمتطلبات الوظيفة في شكلها الفردي وفي شكلها الجماعي التعاوني.

2-5-الإطارات وتضمين الالتزام المعياري:

الشكل رقم (06): يوضح مؤشرات الدور القيمي.



المصدر: من إعداد الباحث

سبق الذكر انه يقع على عاتق الإطارات ممارسة مختلف أدوارهم قصد تحقيق مطلب تضمين الالتزام التنظيمي القائم على السمات المعيارية، انطلاقا من محددات قيم وأخلاقيات العمل، وتتجسد تلك الأدوار العاكسة لتضمين عملية الالتزام المعياري تبعا لتصورات البحث في دور بناء العضوية وتعزيز الانتماء لدى الفئات الفاعلة اتجاه التنظيم، والقيام بمختلف الأنشطة للدفاع عن سمعة المؤسسة وتحقيق الانضباط الذاتي، وهذه كلها مؤشرات تعكس الالتزام الذي يعتبر مطلبا رئيسيا يضمن تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي النجاح والتميز.

وقبل التفصيل في دور الإطارات تبعا لكل مؤشر على حدى يجب أن نعطي لمحة عامة عن دور الإطارات بشكل عام في عملية تضمين الالتزام المعياري، والتي تتجسد أساسا في دور يطلق عليه الدور المثالي* أو النموذجي، ويمكن أن نطلق عليه القدوة في الخطاب والسلوك ولكي يكون مثالا يحتذى به في مختلف المواقف والأوضاع بما في ذلك الالتزام، فقبل أن يقوم الإطار بتوجيه أو مراقبة مرؤوسيه عليه أن يكون الأول في عملية الالتزام بتلك التوجيهات، فالمثالية تشير إلى نوعية وجودة عالية لما هو مثالي، والمرؤوسين غالبا ما تكون سلوكياتهم مستمدة من سلوكيات الرؤساء.

---

* – لمزيد من الفهم يمكن الرجوع إلى دراسة:

Tessa Melkonian : les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé, le rôle de l'exemplarité. EMLYON, the European institution for life long Learning. Cahiers de recherche N° 2006/07, Octobre 2006 (www.em-lyon.com/fr.07.09.2015-16h11)

أما الدور الآخر العام فهو أن يعمل الإطارات على ترسيخ الآليات التي من شأنها أن تخلق الالتزام المعياري داخل التنظيم كالمساهمة في تبني سياسات داخلية تعمل على إشباع حاجات الفرد، يوضح الأهداف لمرؤوسيه، تنمية مشاركتهم في التنظيم، أن يتبنى أساليب قيادية مختلفة ومتنوعة حسب المواقف كالتشاركية والديمقراطية الخادمة وغيرها، وأخيرا ينقل إلى الإطارات العليا اهتمامات وحاجات أعضاء التنظيم قصد رسم وبناء ثقافة المؤسسة قوامها الاهتمام بحاجات أعضاء التنظيم في مناخ تنظيمي يسوده التفاعل الإيجابي داخل التنظيم.

أ–دور تعزيز العضوية:

قبل الخوض في تحديد دور الإطارات في تعزيز العضوية كمؤشر للالتزام المعياري لابد من تقديم التبريرات العلمية التي تجعل البحث يتبنى هذا الطرح.

إن العضوية أو انتماء الأفراد ليس دافعا ماديا كما تذهب الماركسية، لقد شكلت البحوث عن ميزات النسق المعياري اهتمامات العديد من الباحثين والمفكرين في مسعى بناء ثقافة الالتزام المعياري جسدتها أبحاث الرواد الكلاسيكيين أمثال "فيتز" عندما قدم مفهومه للتنظيم يجعل من العضوية أحد أسس الالتزام المعياري منطلقا في معالجته لمفهوم التنظيم من فكرة الجماعة المتضامنة، التي تمثل نوع من العلاقات المقيدة الفارضة لحدود واضحة على عضويتها ونقصد بالحدود مجموعة القواعد والمعايير التي تشكل نظاما خاصا، يفرق بين الأعضاء وغير الأعضاء، فالقبول بالعضوية يعني الالتزام بالقيم وأهداف الجماعة والعمل على تحقيقها، فالجماعة تعتمد على تلك المعايير والقيم التي تحدد ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأعضاء وتحدد التصرفات التي لا تتسق مع الأسس المقررة كالعمل على تحقيق الأهداف الخاصة.

إن العضوية هي في النهاية انتماء وهو ضرورة للفردة "وإن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة ينطلق من حاجة الفرد أن يكون جزءا من ... وحدة اجتماعية ... تحيطه بالمودة والاهتمام والرعاية ... والانتماء أحد الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه. حيث أشار "ماكليلاند Macleland" أن حاجة الانتماء ... هي الرغبة في تكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية وصداقات مع الآخرين .. تفترض أهدافا أو قيما أو معتقدات مشتركة ... الرغبة في الانتماء للمنظمة والعمل فيها يجعل الفرد ... مؤمن بأهدافها وراغب في تنفيذها". (صالح، 2015، ص 252)

على هذا نجد أن العضوية أو الانتماء ما هو إلا التزام أخلاقي للفرد الفاعل نحو التنظيم والعمل انطلاقا من استعداد الفرد للارتباط بالتنظيم عن طريق العلاقة مع أعضائها وبذل الجهد اللازم لصالح التنظيم والعمل على تحقيق أهدافه، إن ذلك التطابق بين الفرد والآخرين داخل التنظيم يتضمن فكرة الالتزام من خلال صفات قبول الأهداف والقيم والعمل على تحقيقها والدافع القوي في المحافظة على تلك العضوية.

وبناء على ما سبق سنعرض دور الإطارات في تحقيق العضوية بناء على تصورات البحث، تلك العضوية الواعية المتجسدة فكريا وسلوكيا، فهي تصدر من الدور الأساسي الذي سبق ذكره وهو الدور المثالي أو النموذجي أي أن يكون الإطار قدوة ومثالية للأعضاء الآخرين من نفس المستوى (الإطارات الأخرى) والأقل مستوى منه (المشرف عليهم) في جوانب:

-إظهار شعور الانتماء من خلال تكوين علاقات مع الفاعلين الآخرين.

– مشاركة الفاعلين إثراء أهداف المؤسسة والعمل على تعديلها بموافقة الإطارات العليا قصد جعلها أكثر قبولا من طرف الجميع.

– العمل على السبق في تحقيق أهداف المؤسسة قبل أهدافه الخاصة.

– العمل على تحقيق الفعالية العضوية في المؤسسة من خلال:

* تقديم الدعم لفريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

* المشاركة في مختلف المهام.

* التواصل المستمر والحوار مع جميع الفاعلين.

– المبادرة في التحسيس والاستباقية لدى الجهات المعنية للتعريف بالأخطاء أو تقديم آراء ابتكارية تعطي الانطباع والاهتمام بمصير المؤسسة.

ب-دور الحفاظ على سمعة المؤسسة:

قبل التطرق إلى الأدوار الواجب القيام بها من طرف الإطارات للحفاظ على سمعة المؤسسة، يجب الإشارة أن موضوع السمعة التنظيمية أو سمعة المؤسسة موضوع يلقى الكثير من الاهتمام لدى الباحثين، كما أنه موضوع شاسع ولسنا هنا بصدد التفصيل فيه وإنما سيتم التركيز فقط على الجوانب التي تخدم البحث.

للسمعة المؤسسية أهميه بالغه فالقدرة على الوصول بالمؤسسة إلى سمعة عالية يعكس تميزها ونجاحها لدى أعضائها والأفراد الفاعلين من الجمهور الخارجي الذي يتعامل معها، فهي بذلك تكون قد وصلت إلى درجة الأصالة والموثوقية والصدق والنزاهة، وبالتالي فإن مخرجاتها تلقى إقبالا واسعا من المهتمين بنشاطها والتقدير من باقي المؤسسات لها في ظل عالم المنافسة، ويمكن أن ننظر إلى سمعة الجامعة على أنها تتماثل مع السمعة التنظيمية والمؤسسية، فهي تحرص على تكريس هذا المبدأ وتحظى بأهمية كبيرة عندها في "ظل منافسة قوية مع بعضها البعض، لها آثار إيجابية في جذب الطلاب وتوظيف أعضاء هيئة تدريس بهدف تثقيف الطلاب لهذا أصبحت الجامعات المتقدمة تتعامل مع عملية إدارة السمعة على أنها أحد مكونات الاستراتيجية الخاصة بالجامعة في تحقيق أهدافها" (ناصر وآخرون، 2023، ص 16)

لذا لا غرابة في أن تسخر الجامعة كل الوسائل المادية اللازمة وتهيكل أعضائها بالعمل على الدفاع عن سمعتها في ظل عالم يسوده التنافس القوي، وأن أي مؤسسة جامعية تنافسية يجب أن تكون قادرة على تقديم أبحاث علمية ذات جودة دولية، القدرة على التواجد في المراتب الأولى في التصنيفات العالمية للجامعات، تزويد المجتمع بإطارات ذات تكوين عالي علميا وفنيا وقيميا.

من كل ما سبق يمكن أن نقول إن السمعة تعني الصورة والأداء والمواقف التي يكونها الأفراد حول أفراد آخرين أو حول مؤسسات معينة، وفي الغالب هذا هو التعريف العام للسمعة المؤسسية، ولأن السمعة يمكن إدارتها فهي "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة التي تحاول الحفاظ أو إنشاء إطار معين عنها في نظر الجمهور، وهي عملية تحديد لما يقوله أو يشعر به الآخرين اتجاهك أو اتجاه عملك" (مرقاش، 2008، ص 317)

ولا يخرج تصورنا للسمعة في هذه الدراسة عن هذا التعريف، وذلك نظرا لكثرة التعاريف التي تتناول السمعة، إدارة السمعة، السمعة المؤسسية التنظيمية وغيرها، ولكن لابد من التنويه أنها لا تخرج عن هذا المعنى.

أما بالنسبة لدور الإطارات في الحفاظ على سمعة المؤسسة، فيجب التذكير أنه من خلال قراءتنا حول الموضوع فإن القيادة الجامعية تعتبر من بين أبعاد التنمية ومن بين متطلباتها كذلك إضافة إلى الالتزام وعلى هذا الأساس فإن دور الإطارات في الحفاظ على سمعة المؤسسة يتمثل فيما يلي:

– العمل على تحقيق مزايا تنافسيه خاصه الدولية.

– العمل على الحصول على تصنيفات عالية وطنيا ودوليا عن طريق البحث العلمي أو غيره.

– الرد على الانتقادات ومحاربة الإشاعات.

– تنظيم ملتقيات وندوات وأبواب مفتوحة للترويج لإنجازات الجامعة.

– إبراز مزايا الجامعة من خلال مقارنتها بجامعه أخرى.

– تقديم الدعم الإعلامي اللازم.

– استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإبراز صورة المؤسسة.

– نشر النتائج المتعلقة بتوظيف والمشاريع وما يماثلها في وقت محدد والمعايير المحددة لتلك النتائج.

ج–دور تضمين الانضباط الذاتي:

يعرف الانضباط الوظيفي بأنه تصرف العاملين بشكل يراعي قواعد ومعايير المسار المحددة، وأنه قد يتم طواعية من قبل الأفراد العاملين "الانضباط الذاتي" (العبيدي، 2018، ص 74) وإذا كان الانضباط مصدره النظام المحصن بالقوانين والإجراءات وما يتضمنه من إكراهات على الأفراد والذي قد يؤدي بهم إلى الخروج عن سلوكياتهم وتصرفاتهم المعتادة وما يصاحب ذلك دائما من إجراءات جزائية وعقابية كآلية كبح للتقليل أو الحد من هذه التصرفات المصنفة كتصرفات سلبية، إلا أن الانضباط يعني أكثر من ذلك، فيقصد به إطاعة الأوامر والتعليمات عن قناعة تامة وليس خوفا أو رهبة، وهو أكثر من تدريب منظم وتنمية وضبط للقوى العقلية والمعنوية، وهو نظام تعليم للخضوع للسلطة المقررة (العبيدي، 2018، ص 75)

وفي هذا الطرح يندرج الانضباط الذاتي بأنه التزام الموظف بالأنظمة والتعليمات، والسير ذاتيا وفقا لقوانينها وأنظمتها من خلال توجيه رغباته وميوله ودوافعه للوصول إلى نمو السلوك الاجتماعي المقبول الذي يتفق وأهداف المنظمة وغاياتها. (العبيدي، 2018، ص 75) وهذا يعني أن الانضباط لا تمليه عوامل خارجية في الغالب، بل إن مرده ذلك الضبط والتحكم الذاتي وقيود من اختياره (الفرد) وعن قناعة، ودافع من الضمير إنه ينبع من الأخلاقيات والقيم المكتسبة للقيام بذلك الالتزام.

وتأخذ صور الانضباط الذاتي أشكال عديدة في يوميات الموظفين والعاملين بصفة عامة والإطارات والقياديين بصفة خاصة، كالانضباط في المظهر أو الشكل والهيئة، الانضباط في الوقت، الانضباط في التعاملات، ولكل من هذه الصور الكثير من العناصر التي تحكمها، أما بالنسبة لدور الإطارات في تضمين الانضباط الذاتي فإن الدور النموذجي أو المثالي الذي ذكرناه سابقا هو المرجعية

الأساسية التي تساعد على تضمين الانضباط، فعندما يكون الإطار هو السباق في تطبيق القوانين واحترام الأنظمة والتعليمات ومدعم لسلوكه بالقوة الأخلاقية، فسيكون نموذجا للحفاظ على السمعة والانضباط، ويكون تأثيره قويا على مرؤوسيه، ذلك أن سلوك المرؤوسين غالبا ما يكون مستمدا من تأثير سلوك الإطارات أو الرؤساء، فهو قدوة لهم يحتذى به، وعليه فإن دور الإطارات بهذا المجال وتبعا لما تم تناوله أعلاه ولتصورات البحث يتمثل في:

- المبادرة والاستباقية في تطبيق القوانين والتعليمات واللوائح.
- احترام مواقيت العمل.
- الحفاظ على أسرار المؤسسة حتى بالنسبة للمرؤوسين في جوانب محددة.
- الحفاظ على هيبة وكرامة صفة موظف ومنه الوظيفة في المظهر والسلوك.
- الطاعة للرئيس المباشر والالتزام بتعليماته.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وإظهار ذلك للموظفين والمرؤوسين.

3-الدور السلوكي: دور الإطارات في تنمية سلوك المواطنة

يعتبر الدور السلوكي من أهم الأدوار وأعقدها بالنسبة لواجبات الإطارات القيادية، ويتطلب منهم الكثير من المهارات الإنسانية والكفاءة الاجتماعية، لإدراك انفعالات الآخرين وإدارة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، قصد تسخير طاقات القوى البشرية والحصول على مزيد من الجهد من طرف أفراد التنظيم، يظهر في صورة ما يسمى بالسلوك الإضافي أو سلوك المواطنة.

3-1-تعريف سلوك المواطنة:

يعرف سلوك المواطنة بأنه "السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية أو هو المساهمات التي لا يتم مكافأتها تعاقديا، ولا يتم تدعيمها من جانب الرئيس أو تحديد في توصيف الوظيفة، إنه السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت" (زايد، 2006، ص 219)

كما يعرفه Organ الذي يعتبر الأب الروحي لموضوع سلوك المواطنة أنه "سلوك اختياري من قبل الموظف يهدفه إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو مكافآت بالمنظمة". (أبو تايه، 2012، ص 153)

من كل هذه التعاريف يمكن أن نخلص إلى أهم الخصائص المميزة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

– إنه سلوك اختياري مرغوب فيه.

– إنه سلوك تطوعي غير إكراهي.

– كل سلوكيات الدور الإضافي تتجاوز حدود الواجبات الوظيفية أي خارج الطابع الرسمي الموثق في عقود العمل أو المحددة في الهيكل التنظيمي.

– سلوك لا يترتب على ممارسته أي نوع من الحوافز المادية كالعلاوات أو الترقيات ولكن قد يترتب عليها اعتبارات أخلاقية من قبل التنظيم في هذا المجال.

– يساهم الدور الإضافي للأفراد في زيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

– إنه سلوك نابع من المبادرة التلقائية الذاتية القائمة على القناعة الشخصية.

– سلوك المواطنة الجماعية نتاج لعلاقة اتفاقية تعاونية وليس نتاج لعلاقة تعاقدية قانونية أي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي.

وتبعا لهذا فإن سلوك المواطنة يعني في هذا البحث كل دور إضافي يقوم به الفرد تلقائيا خارج نطاق قوانين العمل في الواجبات الرسمية ولا يصونها، يهدف إلى ترقية التنظيم ويظهر في أشكال السلوك الحضاري كالكرم والإيثار التنظيمي.

3-2-أسباب ظهور سلوك المواطنة:

لا يوجد سبب واحد أو أكثر محدد يؤدي إلى ظهور سلوك المواطنة ولكن يعود ظهورها إلى أسباب مختلفة، تختلف باختلاف المجتمعات والتنظيمات وبيئة هذه التنظيمات وما يميزها من عوامل تدفع إلى ظهورها أو عدم ظهورها.

وإذا كانت بعض الكتابات تحدد أسباب ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى سببين رئيسيين "العلاقات القوية بين العاملين في المنظمة، وظهور بعض العناصر الموقفية ذات العلاقة القوية بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية". (المغربي، 2007، ص 277) وإنه تبعا لما تم تحليله سابقا حول مفهوم العمل وتبعا للتعاريف السابقة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن نعدد أسباب أخرى كالدافع أو الرغبة في العمل، ويمكن تصنيف الرغبات هنا ضمن الحاجات ولأن الحاجة بحاجة دائما إلى إشباع فالرغبة كبعد نفسي حاجة متجددة وتراكمية تدفع بالفرد إلى إشباعها فيتجاوز أثناء عمله سقف المتطلبات الوظيفية

ليمارس الدور الإضافي. ثم إن الفرد يعمل لأنه بحاجة إلى أن يحقق ذاته أو أن يشعر بأنه يساهم في إنجازات معينة.

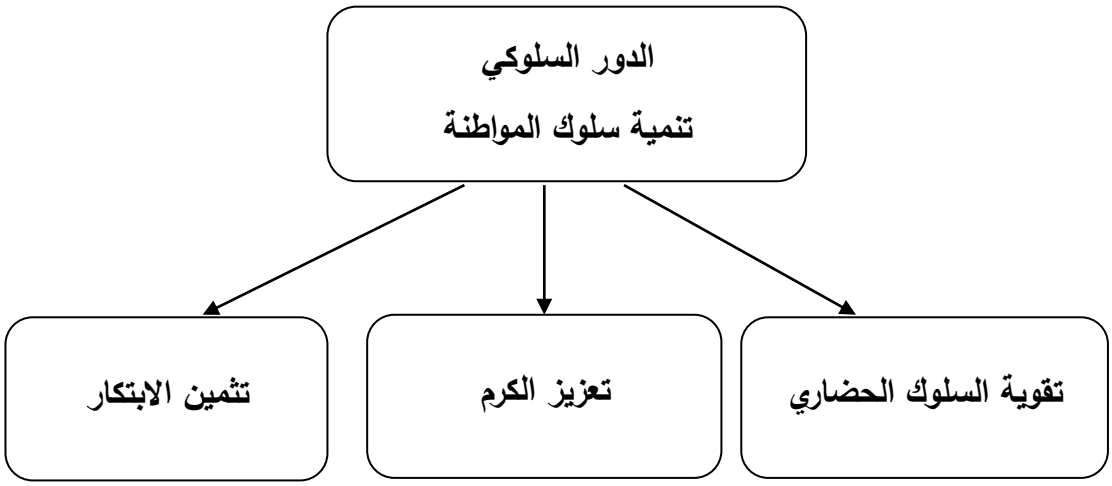
من جهة أخرى فإن البيئة التنظيمية لها دور كبير في ظهور أو عدم ظهور سلوك الدور الإضافي فكلما أحس العمال بالثقة والصدق، وكما ساهم ذلك في ظهوره وكلما أحس العمال بالعدالة خاصة التفاعلية يشعرون بقيمتهم وأهميتهم كأشخاص فتتحول تلك القيمة والأهمية إلى نشاط إضافي يعزز منظومة العدالة.

3-3-فوائد سلوك المواطنة:

إن سلوك المواطنة التنظيمية فوائد عديدة حيث يمكن للتنظيم أن يستفيد من جهود عماله في تحسين الأداء وترقيته باعتبار أن سلوك المواطنة تطوعي ونابع من المبادرة العفوية، كما يستفيد التنظيم أيضا من حالة الاستقرار التي تنشأ عن الدور الإضافي الجماعي لأنه يعكس التعاون ضمن فرق عمل تلقائية وبعبارة أخرى أن سلوك المواطنة يقلل أو يحد من ظهور الصراع التنظيمي، كما يستفيد العاملون في إطار سلوك المواطنة من تحسين العلاقات بين أطراف العمل إطارات ومرؤوسين بزيادة درجة الثقة وتتسع أمامهم الفرص للمبادرة الفردية والجماعية وبالتالي إظهار قدراتهم في التجديد والابتكار.

3-4-الإطارات وتنمية سلوك المواطنة:

الشكل رقم (07): يوضح مؤشرات الدور السلوكي



المصدر: من إعداد الباحث

إن دور الإطارات في تنمية سلوك المواطنة من أصعب الأدوار ذلك لأنه يمس الجانب الإنساني في مضمونه أولا، وثانيا إن الإطارات غير ملزمة به تحفظيا، فتبعا للتعريف الثاني لسلوك المواطنة الذي يصفه بأنه سلوك لا يدعم من جانب الرئيس، وكل تدعيم له يصبح دورا إضافيا للإطارات، ولكن هذا هو

المطلوب أن يمارس الإطارات الدور النموذجي أو السلوك المثالي للدور الإضافي حتى يمكن تنميته داخل التنظيم لدى المرؤوسين.

انطلاقا من بيئة العمل وما توفره من عوامل محفزة ومبادئ إنسانية وأخلاقية بالإضافة إلى المؤهلات الواجب توافرها في الإطارات يمكن تنمية هذا السلوك بشكل إيجابي. إن الكثير من التنظيمات المعاصرة أصبحت تعمل على تنمية سلوك المواطنة عن طريق المشرفين وبكل الوسائل قصد تشجيع أفرادها على الانخراط فيه، حيث تعتبر الإطارات المشرفة أو القيادية من أهم العوامل والمحددات المؤثرة في سلوك المواطنة. وفي هذا الاتجاه "تؤكد الدراسات في هذا المجال أنه بإمكان المديرين تقوية ميل العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال رفع مستوى الإشباع الوظيفي بوجود علاقة إيجابية تبادلية قوية بينهما وقد أوضحت الدراسات أن هذا السلوك الصادر من جانب العاملين يتحدد من خلال تأثير القيادة وخصائص بيئة العمل". (المغربي، 2007، ص 276)

فكلما تميزت بيئة العمل بالمرونة والتفاعلات الإنسانية أمكن للإطارات تقوية السلوك الإضافي بممارسة الأدوار المختلفة كنقل الاعتراف بالمجهود الذي يتميز به إلى العمال قصد زيادة كرمهم، وتعزيز السلوك الحضاري انطلاقا من ثقافة الاحترام لشخصية العامل، وتثمين الإيثار التنظيمي انطلاقا من ثقافة التنظيم الحريصة على التعامل بود وتعاطف مع العاملين.

إن على الإطارات إذا إدارة العلاقات الإنسانية وضبطها عن طريق التواصل المستمر وإدراك الانفعالات المتضمن التعاطف مع الآخرين بإبداء المشاعر الإنسانية ويتم هذا بواسطة دور الاعتراف، الدعم، التحفيز، التشجيع، التوضيح، وقبل هذا كله كما تم ذكره ممارسة الدور النموذجي.

أ–زيادة تقوية السلوك الحضاري:

يشير مفهوم السلوك الحضاري إلى المشاركة في الحياة التنظيمية ... هذا يتطلب التزاما من خلال الانضمام إلى الأنشطة بما في ذلك المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالسياسات والحضور الطوعي للاجتماعات والالتزام بالعلاقات التنظيمية". (علوش، 2019، ص 46) وعليه فإن دور الإطارات هنا هو أولا أن يكونوا المبادرين بالحرص على حضور الاجتماعات باعتبارها مجال فسيح للمشاركة في اتخاذ القرار وينتقل بالضرورة هذا السلوك إلى المرؤوسين، هؤلاء غالبا ما تكون سلوكياتهم متأثرة بسلوك القادة، فالدور هنا عبارة عن الدور النموذجي.

يتطلب السلوك الحضاري كذلك من الإطارات الالتزام بالانضمام إلى أنشطة التنظيم فهو مُطالب هنا بتتبع هذه الأنشطة والإعلانات والتقارير الصادرة عن التنظيم وهو يمارس هنا كذلك الدور النموذجي أو المثالي، وعليه تحسيس المرؤوسين بهذه العملية، وفي مجال الالتزام بالعلاقات التنظيمية عليه أن يعمل على تحسين مستواه التعليمي المهني ليتحول إلى دور المدرب قصد الرفع من قدرات الأعضاء وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية لدفعهم إلى الانخراط من أجل المبادرة.

ب–دور تعزيز الكرم:

يكمن دور الإطارات في هذا الجانب في المبادرة إلى كل نشاط من شأنه أن يحد أو يقلل أو يمنع وقوع مشاكل بين العمال وتعتبر أدوار التحسيس والتوجيه، الاتصال، التنسيق والدعم والتوضيح أهم أدوار الإطارات وتندرج ضمن النقاط التالية:

–توجيه انفعالات الأفراد نحو تقوية الاحترام بينهم وصيانة حقوقهم فيما بينهم عن طريق النصح.

– القيام بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين.

– تعزيز تبادل المعلومات بين الموظفين سيما المتعلقة بمسارهم المهني وتوضيحها إذا تطلب الأمر وتقوية الاتصالات.

– المبادرة إلى حل الخلافات بين الموظفين وتثمين ذلك فيما بينهم بحيث على الإطار أن يدير الانفعالات بشكل ملائم لتهدئة نفوس الأطراف المهنية بالخلاف وتخليصها من القلق والمشاعر السلبية.

ج–دور تثمين الإيثار:

يشير الإيثار بشكل عام إلى الرغبة في مساعدة الآخرين وبشكل خاص مساعدة الآخرين على حساب الذات سواء تعلق الأمر في الوقت أو الجهد أو الواجبات سيما الأفراد الجدد الذين هم في الغالب بحاجة إلى المساعدة من ذوي التجربة لمعرفة طرق وأساليب تنفيذ المهام.

وهناك من يسميه بالسلوك المساعد للتأكيد على أهمية السلوك التعاوني وعلى أساس هذا الطرح فإن دور الإطارات يكمن في المساعدة، الدعم، التشجيع، التدريب، ومن خلال:

– تقديم المساعدة والدعم للزملاء (الإطارات) والمساعدة والدعم والتدريب للمرؤوسين.

– التطوع كسلوك مثالي إن تطلب الأمر لتعويض أحد الزملاء أو البقاء لوقت متأخر عن الساعات الرسمية للعمل قصد التحضير لمهام أو نشاطات معينة، إنهاء واجبات محددة، المشاركة في التحضير لنشاط معين.

خلاصة:

لقد سمحت الإسهامات النظرية والعلمية بمختلف تطورها التاريخي الكلاسيكية، الحديثة والمعاصرة للباحث أن يبني تصور البحث للأدوار بناء على تلك التحليلات والأخذ بالأدوار الفنية فقط كشف عن عيوب الكثير من تلك النظريات وأثبتت التجارب عبر مختلف المراحل التاريخية أن الصعاب التي واجهتها التنظيمات بمختلف أنواعها وتبيان نشاطها كان مرده ليس لقلة الإمكانيات المادية أو سوء استغلالها بل يعود إلى عدم فهم حقيقة الإنسان، فبجانب قدراته الفنية التي يجب على التنظيم المُمَكِّن استفزازها عن طريق توجيه الإطارات، فإن الإنسان كذلك كائن أخلاقي له قيم ومبادئ ومعايير وقواعد توجهه لممارسة عمله بأسلوب معين، وكائن إنساني له مشاعر وأحاسيس، له احترامه وكرامته تساهم بدورها عند نفهمها وتقديرها في زيادة الفعالية التنظيمية.

في الأخير يمكن القول أن أدوار الإطارات تتباين تبعا للمكونات الإنسانية المعقدة، وهي بذلك تعكس مدى الجهد والكفاءة المطلوبتان اللتان تقعان على مسؤولية الإطارات في سبيل تحقيق النجاح، إن تلك الأدوار تختلف كذلك وفقا لأوضاع سياسية وثقافية وتنظيمية معينة، ولأن الجامعة مجال فسيح يجمع في بيئته العديد من الأهداف وأدواره مختلفة أيضا كان ذلك منطلقا للباحث في تحديد تلك الأدوار بذلك الشكل.

الفصل الرابع:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

رابعا: اختيار مجتمع البحث وخصائصه

خلاصة

تمهيد:

من البديهي والضروري وفي أي بحث يدعو إلى التحقق الإمبريقي أن يقف الباحث في المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية على مجموعة الإجراءات التي يعتقد بأنها ضرورية، فالبحث العلمي لا يكتمل إلا عندما يتم الربط بين البيانات النظرية التي تم بناؤها من التراث السوسيولوجي وما بين ما يعطيه الواقع الميداني باعتبار أن الميدان هو المحك الذي يمثل الإطار العلمي فهو المحدد لما تهدف إليه الدراسة من تحليل وتفسير للفرضيات التي تم بناؤها في الجانب النظري.

وسيتم التعرض في هذا الفصل على الخيارات التي تم الاعتماد عليها سواء تعلق الأمر بمجال الدراسة أو المنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات مرورا بأسلوب المعاينة للمجتمع البحث وانتهاء بخصائص هذا المجتمع.

أولا: مجالات الدراسة:

I-المجال المكاني :

1-الموقع الجغرافي:

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تنقسم إلى مجالين مكانيين الجامعة القطب والجامعة وسط.

يقع القطب الجامعي بشمال بلدية المسيلة بمحاذاة الطريق الوطني رقم45 المؤدي إلى ولاية برج بوعريريج، يحده شمالا مساحات غابية وشرقا مشتلة المسيلة، إضافة إلى حي أولاد بديرة وغربا الأحياء الجامعية للقطب إضافة إلى حي 570 سكن القطب عمارات، أما جنوبا وبمسافات متفاوتة حي 270 مسكن وكذا الحي الرابع (Cité 4).

أما الجامعة وسط فهي تقع بوسط المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة يحدها شمالا حي المقراني وغربا حي إشبيليا العتيق أما شرقا فحي 500 مسكن وجنوبا أحياء سونيتاكس 608 مسكن، ثانوية أحمد غازي ومديرية النقل.

1-2-تطور نشأة تأسيس جامعة المسيلة:

بدأ إنشاء جامعة المسيلة في فيفري 1985 وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي متخصص في تكوين التقنيين السامين في الميكانيك، وفي سبتمبر من نفس السنة تم فتح الجذع المشترك للتكنولوجيا، وفي 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية*.

وفي جويلية 1992 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 301-92 أصبح مركزا جامعيا، فتحت فيه العديد من الفروع والتخصصات، لكن الانطلاقة المثالية كانت مع بداية 1996 بفتح الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي والتسيير، الحقوق ثم الأدب العربي لاحقا، البيولوجيا والإلكترونيك وغيرها. هذا التطور الكمي والنوعي في التخصصات مع زيادة عدد الطلبة أدى إلى ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بمقتضى المرسوم 01-274 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001م بأربع كليات و23 قسما: كلية العلوم والهندسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية الحقوق، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وكانت تتشكل رئاسة الجامعة الموضوعة تحت سلطة رئيس الجامعة من الأمين العام و03 نواب.

---

* - يمكن القول أن بذور التميز كانت مع بداية فتح هذا المعهد الذي كان آنذاك أول معهد متخصص في هذا المجال على مستوى قارة إفريقيا، وفتحه كان يعتبر رهان حقيقي للمساهمة في تحقيق التنمية الحضرية.

حاليا يوجد بالجامعة إضافة إلى رئاسة الجامعة والأمانة العامة وهياكلها سبع كليات، معهدين و23 مخبرا للبحث معتمدة من طرف الوزارة الوصية.

1-3-التنظيم الإداري للجامعة -الهيكلة:

أ-**مديرية الجامعة:** ويمثل رئاسة الجامعة المخول له الإشراف على كل هياكل الجامعة إداريا وبيداغوجيا والمشرف على كل المهام، وله 04 نواب.

-نائب مدير الجامعة للتكوين في الطورين الأول والثاني، التكوين المتواصل والشهادات وبها 03 مصالح:

* مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
* مصلحة التكوين المتواصل.
* مصلحة الشهادات والمعادلات.

- نيابة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي، البحث العلمي والتكوين فيما بعد التدرج وبها 03 مصالح:

* مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
* مصلحة التأهيل الجامعي.
* مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

-نيابة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون، التنشيط والتظاهرات العلمية*، وبها مصلحتين:

* مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعة والتعاون والشراكة.
* مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة الجامعة للتخطيط والتنمية والاستشراف وبها 03 مصالح:

* مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
* مصلحة الإحصاء والاستشراف.
* مصلحة الإعلام والتوجيه.

* - شطر هام من المسؤولية يقع على عاتق هذه النيابة باعتبار أن العديد من مهام مصالحها يساهم في إدارة سمعة الجامعة في إعداد مشاريع الاتفاقيات الوطنية والدولية، إشراك الجامعة في برامج التعاون (CMEP, Erasmus)، الاتصالات ذات الصلة بالجامعة، تنظيم التظاهرات العلمية، إعلام كل الفاعلين في الجامعة حول الأحداث المواكبة للحياة الجامعية.

ب-الأمانة العامة: تسهر الأمانة العامة على متابعة وتسيير الملفات المتعلقة بالمستخدمين (المالية والمحاسبة)، الوسائل والصيانة، ومتابعة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، تتفرع الأمانة العامة لأربع مديريات فرعية وهي:

-**المديرية الفرعية للمالية والميزانية:** وتشمل 03 مصالح:

* مصلحة الميزانية والمحاسبة.

* مصلحة تمويل أنشطة البحث.

* مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

-**المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** وتشمل 03 مصالح:

* مصلحة مستخدمي الأساتذة.

* مصلحة الموظفين الإداريين والتقنين وأعوان المصالح.

* مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

-**المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** وتشمل 03 مصالح:

* مصلحة الوسائل والجرد.

* مصلحة النظافة والصيانة.

* مصلحة الأرشيف.

-**المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والرياضية:** وتشمل مصلحتين:

* مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

* مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ج-مراكز وخلايا الجامعة*:

-خلايا الجامعة:

* مكتب استراتيجية الرقمنة.

* خلية المرافقة البيداغوجية.

---

* - تم إنشاء هذه المراكز والخلايا تبعا لمقررات داخلية كما هو الحال بالنسبة لمراكز وخلايا الجامعة، أو مقررات واتفاقيات مشتركة كما هو الحال لمراكز الدعم (حاضنة الأعمال، قرار وزاري، مركز دعم التكنولوجيا اتفاقية شراكة مع المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، مركز تطوير المقاولاتية اتفاقية تعاون بين وزارة التعليم العالي ووزارة اقتصاد المعرفة.

* مركز المساعدة النفسية.

* خلية التعلم عن بعد.

-مراكز الدعم:

* حاضنة الأعمال الجامعية.

* مركز دعم التكنولوجيا والابتكار.

* مركز تطوير المقاولاتية.

* مكتبة الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية.

-المصالح المشتركة:

* مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال.

* مركز التعليم المكثف للغات.

* مركز الطبع والسمعي البصري.

* الأمن الجامعي.

د-المكتبة: وتشمل 04 مصالح:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة البحث الببليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.

هـ-الكليات: تضم جامعة المسيلة 07 كليات ومعهدين:

- كلية التكنولوجيا والإعلام الآلي وتضم 06 أقسام.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي وتضم قسمين.
- كلية العلوم وتضم 09 أقسام.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتضم 06 أقسام.
- كلية الآداب واللغات وتضم 04 أقسام (بدون الجذع المشترك)
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتضم 08 أقسام.
- كلية الحقوق وتضم قسمين.

- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتضم 06 أقسام.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية وتضم 06 أقسام.

أما بالنسبة لهيكلة الكليات والمعاهد من حيث التنظيم الإداري فكل كلية لها عميد ونائبين:

-نيابة عمادة مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة وتضم 03 مصالح:

* مصلحة التدريس.
* مصلحة التعليم والتقييم.
* مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

- نيابة عمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية وتضم 03 مصالح هي:

* مصلحة متابعة أنشطة البحث العلمي.
* مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
* مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

- الأمانة العامة: وتضم المصالح التالية:

* مصلحة المستخدمين.
* مصلحة الميزانية والمحاسبة.
* مصلحة الوسائل والصيانة.
* مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

مع الملاحظة أن هذا يسري نفسه على المعاهد فيما تختلف التسمية من عميد إلى مدير معهد ومن نائب عميد إلى نائب مدير، ويحل المدير الفرعي للإدارة محل الأمين العام.

أما الأقسام فتهيكل برئاسة القسم وله مساعدين: مساعد مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ومساعد مكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي، رئيس الشعبة ورؤساء التخصصات، طاقم التدريس والموظفين.

1-4-مبررات اختيار الجامعة كميدان للبحث:

الجامعة هيكل مركب من العناصر المادية والبشرية، يتم المزج بينها في شكل نسق معقد من العلاقات بين الأفراد في تفاعلهم بالعناصر المادية قصد الحصول على المخرجات المطلوبة، إن الجامعة

هي الحلقة الأخيرة في المسار التعليمي مهمتها تكوين إطارات ذوي كفاءة فنية وقيمية وسلوكية، وبالتالي يتطلب من الفاعلين فيها أعلى درجات القدرة والمسؤولية في تأدية المهام قصد صقل الأبعاد السالفة الذكر.

وتأتي مبررات اختيار الجامعة كميدان للبحث تبعا لمجموعة من المحكات:

***محك تصورات البحث:**

– بناء يعمل على توفير وسائل وشروط النجاح قصد تحرير المبادرة الفردية والجماعية نحو الإبداع والابتكار.

– بناء يتميز بثقافة خاصة للعمل تبلور خاصة في قيم وأخلاقيات العمل وتعمل على غرسها لأعضائها كآلية لتضمين وتبرير الالتزام المهني.

– فضاء مثالي لطبع التفاعلات بقيم العدالة التنظيمية بهدف تنمية روح الانتماء للأعضاء وشعورهم بالمواطنة.

***محك النجاح كواقع:**

– يعتبر إنشاء معهد تسيير التقنيات الحضرية بالجامعة كأولى المعاهد أول رهان على النجاح واستمراريته إلى اليوم بما حققته أصبح يعكس القدرة على التقدير الجيد ويشكل البذور الأولى للتميز والنجاح.

– حقق الجذع المشترك للتكنلوجيا على سبيل المثال لا الحصر المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري للموسم الدراسية 1998–1999 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة، منافسا أعرق الجامعات الجزائرية بالشرق.

– تصنيف جامعة المسيلة الأولى وطنيا أكثر من 05 مرات آخرها 2024/2023 حسب موقع ويبومتريكس و 65 إفريقيا.

– في التصنيف العربي احتلت المرتبة 48 عربيا من نفس السنة المذكورة أعلاه.

– إنشاء مراكز الدعم (مركز تطوير المقاولاتية، مركز دعم التكنولوجيا والابتكار، حاضنة الأعمال الجامعية)، هذه الأخيرة تم تسجيل بها أكثر من 202 ملف براء اختراع منذ 2019 و 17 مؤسسة ناشئة متخرجة و 52 مشروع مبتكر الموسوم "لابل" ومئات المشاريع المسجلة في إطار القرار 1275.

– نجاح العديد من الطلبة في مسابقات الدكتوراه في مختلف الجامعات الجزائرية.

***محك العضوية:** باعتبار الباحث ينتمي لجامعة المسيلة تسمح لنا العضوية بمرونة الحركة والتفاعل والتواصل مع مختلف الفاعلين في المستويات الإدارية والبيداغوجية

II-المجال الزمني :

يتضمن المجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقها البحث عبر مراحله وخطواته في تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث في الواقع أو الفترة التي استغرقتها مرحلة التحقيق لموضوع الدراسة "المحددات السوسيوتنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة".

لأن الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي ووفقا لما تقتضيه الممارسة المنهجية وفقا لهذا المنهج فإن الحدود الزمنية قسمت لمرحلتين تبعا لمراحل المنهج الوصفي هما مرحلة الاستكشاف والصياغة (الاستطلاعية) ومرحلة التشخيص المعمق.

1-المرحلة الأولى: في الواقع أن هذه المرحلة كان الغرض منها استطلاع واقع المؤسسة لرسم المعالم الشاملة حولها، وذلك من بين أهداف الدراسة الاستطلاعية يكتنفه لدينا نوع من التحفظ مرده أن الباحث عضوا منتميا إلى المؤسسة، ومن المؤكد أن لديه قسط من المعطيات والبيانات حولها، سيما في المراحل الأولى للبحث أين تم تعديل بعض المفاهيم والمتغيرات الخاضعة للاختبار (الفرضيات) بما يتماشى بين الواقع وطبيعة تصور البحث كخطوة أولى من خطوات الدراسة الاستطلاعية.

وفي السياق الأهم أن الدراسة الاستطلاعية في الخطوة الثانية تم فيها:

أ-جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من جانبين الأول يتعلق بالجانب الهيكلي والتنظيم الإداري والثاني يتعلق ببنية الموارد البشرية الإجمالية المكونة للمؤسسة.

ب-تجريب الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات التي تمهد للمرحلة الثانية من الدراسة الميدانية وقد امتدت المرحلة الأولى على مدار حوالي 10 أيام من 09 أفريل 2023 إلى غاية 20 أفريل .2023

2-المرحلة الثانية: من بداية ماي 2023 إلى غاية نهاية جوان 2023 أين تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي ورقيا وبالمقابلة الشخصية وقد كان المسعى من ذلك نقل الحرص لمفردات البحث على أهمية العملية من جهة، ومن جهة ثانية حتى يشعر الإطارات بقيمتهم من خلال اللقاء المباشر، وهذا رغم الصعوبات التي واجهت العملية، خاصة وأنها تزامنت مع فترة امتحانات نهاية السنة ومناقشة مذكرات التخرج أين لمسنا العديد من الغيابات والاختلاف في المواعيد خاصة لدى الإطارات البيداغوجية الإدارية، الأمر الذي أثر على استرجاعها كما وكيفا، وبتوزيع الاستمارة واسترجاعها يكون الغرض من هذه المرحلة جمع المعطيات البحثية الموجهة لغرض التشخيص والوصف المتعمق بقصد تحليل وتفسير أبعاد ومؤشرات الدراسة.

III-المجال البشري :

يبلغ العدد الإجمال لعدد أفراد الموارد البشرية المكونة لجامعة المسيلة 3027 فردا حسب آخر تحيين وإحصائية تم الحصول عليها من مصلحة المستخدمين أوت 2024. ويتوزع هذا العدد كما يلي:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العدد الإجمالي للموارد البشرية حسب الفئات المهنية.

الفئات	العدد
أساتذة	1677
موظفون دائمون	827
متعاقدون	523
المجموع	3027

كما تتوزع هذه الفئات حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع الفئات المهنية حسب الجنس في الجامعة

الفئات	ذكور	إناث	المجموع
أساتذة	1308	369	1677
موظفون دائمون	370	457	827
متعاقدون	414	109	523
المجموع	2092	935	3027

تتوزع هاته الفئات الفاعلة في مختلف المديريات والمصالح بالخاصة بالجامعة والأمانة العامة والكليات.

ثانيا: منهج الدراسة.

البحث العلمي نسق متكامل من العناصر المنسجمة في بنائها المعرفي الذي تهيكله الممارسة المنهجية، وتبعا للأهداف التي انطلق البحث من أجل الوصول إليها بين الوقوف عند واقع بعض المتغيرات (وصفها) والكشف عن طبيعة بعض الأبعاد والمؤشرات من جهة وعلاقة بعضها بالبعض الآخر من جهة أخرى، يندرج خيارنا للمنهج الوصفي كطريقة لتحقيق ذلك.

لقد عرف المنهج الوصفي تطورا باهرا من لدن علماء المنهج خاصة في العلوم الاجتماعية، وإن هذا ليس بالمبرر وإنما حقيقة تنعكس في اختيارنا لهذا المنهج من خلال الأسباب التالية:

– لا تخلو أي دراسة من الوصف، وإذا كان بالإمكان وصفها وصفا متكاملا يصح المنهج الوصفي الخيار الأمثل.

– يمكننا من وصف الظواهر كما هي في الواقع (واقع المحددات السوسيوتنظيمية)

– يوضح العلاقة بين الظواهر سيما إمبريقيا وبالتالي يسمح لنا بتحليلها وتفسيرها ومقارنتها تبعا للأسس النظرية والدراسات السابقة وقبل ذلك فيما بينها.

إن المنهج الوصفي طريقة في البحث تتيح للباحث فرصة الحصول على معلومات نظرية وإمبريقية بأدوات مختلفة، يمكنه من وصف الظاهرة وصفا كميا وكيفيا كما هي في الواقع عن طريق التحليل والتفسير والمقارنة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

بمجرد أن ينتهي الباحث من مرحلة القطيعة وبناء النماذج الافتراضية بصورة نهائية، يتبلور في ذهنه الانتقال إلى التفكير في أدوات ووسائل التحقق من الفرضيات التي تضمن له جمع المعطيات الضرورية للتحقق، وإن نجاح البحث في تحقيق مسعاه يرتبط بمدى الاختيار الأمثل للأدوات المناسبة للحصول على المعطيات المطلوبة دون غيرها، وبمعنى آخر أن اختيار أداة دون غيرها إنما يكون بناء على تقييم موضوعيا لقدرة الأداة وميزاتها في الإجابة على إشكالية البحث من جهة وفي مدى صلاحيتها كوسيلة تتجاوب مع خصائص مجتمع البحث في التعامل معها من جهة أخرى.

وقد اختار الباحث لهذا الغرض الأدوات التالية:

1–الملاحظة: أداة مفروضة على البحث السوسيولوجي، حيث لا يكاد يخلو أي بحث سوسيولوجي من استخدام الملاحظة، قد يكون بدرجات متفاوتة وفقا لأهداف البحث، من حيث الانتظام والمشاركة والدقة، وقد تم استخدام الملاحظة في هذا البحث كأداة داعمة للتعمق في وصف بعض الأبعاد من خلال المؤشرات التالية:

– ملاحظة المظاهر السلوكية المتعلقة بالانضباط الوظيفي:

* مواقيت الدخول والخروج

* المظهر.

– ملاحظة المظاهر السلوكية المتعلقة بالسلوك الحضاري.

* التدخين.

* التجمعات.

- هياكل المؤسسة:

* التجهيزات.

* وضعية الهياكل (البناء).

- أساليب ممارسة العمل والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

* المشاركة.

* التعاون.

- لوحة الإعلانات.

وقد تم استغلال هذه الملاحظات في التحليل إما بطريقة مباشرة أو ضمنية.

II-المقابلة :

لم يكن للمقابلة كأداة لجمع البيانات حيز منهجي كبير في البحث، وقد تم الاعتماد عليها كتقنية غير مقننة للحصول على البيانات المتعلقة بميدان الدراسة خاصة من مصلحة المستخدمين أو بعض المقابلات العرضية من بعض الموظفين والإطارات أو أثناء ملء الاستمارة (لم يكن مل الاستمارة بالمقابلة).

III-الاستمارة :

شكلت الاستمارة الأداة الرئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، رؤية وتقييما من الباحث ومتطلبات وطبيعة البحث من قدرتها -تبعا لبنائها كذلك-على تقديم المعلومات الضرورية التي تفي بغرض البحث لما تحققه من فهم متكامل لواقع المحددات السوسيوتنظيمية وتفسير كاف لدور الإطارات في تحقيق النجاح.

وتضمنت الاستمارة 78 سؤالا وبوبت على الشكل التالي:

المحور الأول: البينات المتعلقة بالمحددات الاجتماعية والمهنية من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالتمكين الوظيفي من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 18.

المحور الثالث: بينات متعلقة بقيم وأخلاقيات العمل من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 31.

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالعدالة التفاعلية من السؤال رقم 32 إلى السؤال رقم 41.

المحور الخامس: بيانات متعلقة بتحرير روح المبادرة من السؤال رقم 42 إلى السؤال رقم 53.

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

IV-المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد في المعالجة الإحصائية على استخدام النسبة المئوية فقط، إن القياسات الوصفية القائمة على النسب المئوية هي الأكثر استعمالا.

V-الوثائق والمستندات :

تم الحصول في هذا الإطار على الهيكل التنظيمي للجامعة كأداة مساعدة في فهم التنظيم الإداري لمختلف مديريات ومصالح وكليات ومراكز الجامعة.

رابعا: اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

1-اختيار مجتمع البحث:

تحديد مجتمع البحث حلقة تتأسس بناء على الممارسة المنهجية القائمة على مجموعة الخطوات المنطقية، وبناء على عنوان موضوع الدراسة عامة والتعريف الإجرائي للإطارات خاصة وعلى أساسه بالضبط تم تحديد فئة الإطارات التي ينطبق عليها خصوصا ذلك التعريف وقد قدرت بـ160 إطارا تم توزيع الاستمارة عليهم باعتماد طريقة المسح الشامل، ولكن لم نسترد إلا 104 استمارة للأسباب التالية:

22 استمارة لم ترد إلينا.

16 استمارة غير صالحة للتفريغ (فاسدة)

11 فردا رفضوا ملء الاستمارة.

07 مملوءة من طرف أفراد آخرين وتم الوقوف عليهم بالصدفة.

وقد يبدو عدد الاستمارات غير المستردة ملفت للانتباه ولكن سيبدو طبيعيا عند الاحتكام للتجارب السابقة* المماثلة، قبل ذلك تحت أي سبب يمكن أن نصنف كل هاته الأسباب في خانة -رفض الإجابة- أو كما يطلق عليها منهجيا، وهذا الأمر مطروح ووارد دائما ويعتبر عاديا، فكثرة توزيع الاستمارات إلى الموظفين والأساتذة في الجامعة وهي ميدان خصب لذلك خلق نوع من النفور تحت أعذار متعددة يقول "موريس أنجرس" "إن التكاثر الهائل للاستبارات منذ الستينات أدى إلى نفور عدد كبير من المبحوثين منها، فالبعض أصبح يعمل على تحاشيها والبعض الآخر يشك في قيمتها، هذا ما أدى إلى تراجع نسبة مساهمة المبحوثين فيها من 80% إلى 60% في أمريكا الشمالية". (أنجرس، 2004، ص 210)

* - وزع عنصر العياشي في دراسته 200 استمارة واسترد 76 فقط.

الفصل الرابع ـــــــ

وفي نفس السياق يذهب عنصر العياشي في دراسته الإطارات الصناعية** حيث توصل أن سيطرة نسبة الذكور ظاهرة معروفة وتبرز أكثر عندما يتعلق الأمر بالمناصب السامية في المؤسسات بمختلف أنواعها، ولا تختلف المعطيات المتوصل إليها في هذا البحث عن تلك التي توصل إليها حسان مراني*** ويفسر ذلك أن عدد النساء يتضاءل لدى فئة الإطارات كلما صعدنا إلى أعلى مستويات القيادة حتى يكاد ينعدم في مراكز معينة.

وفي الأخير يمكن القول إن بروز فئة الإطار في السياق التاريخي كان نتيجة لعملية اجتماعية طغى عليها طابع الصراع والنضال لفرض الذات كقوة اجتماعية متماسكة، من أجل الولوج لمنافذ السلطة وهذا ما يؤكده "رينو سانسيلو" وبالتالي فإن قلة العنصر النسوي قد تكون مسألة تاريخية متوارثة يضاف إليها نمط الحياة الثقافية في مجتمعات معينة.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات البحث حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 33 سنة	08	%7.7
34-39 سنة	24	%23.1
40-45 سنة	39	%37.5
46-51 سنة	15	%14.4
52-57 سنة	12	%11.5
أكبر من 58 سنة	6	5.8
المجموع	104	%100

** – تشكل هذه الدراسات إحدى الدراسات السابقة المتبناة في البحث حيث بلغت نسبة الذكور 88.96%.

*** – كانت المعطيات المتعلقة حول نسبة الإناث متقاربة حيث بلغت في بحثه 18.34% والذي جاء بعنوان "الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية".

الفصل الرابع ـــــــ

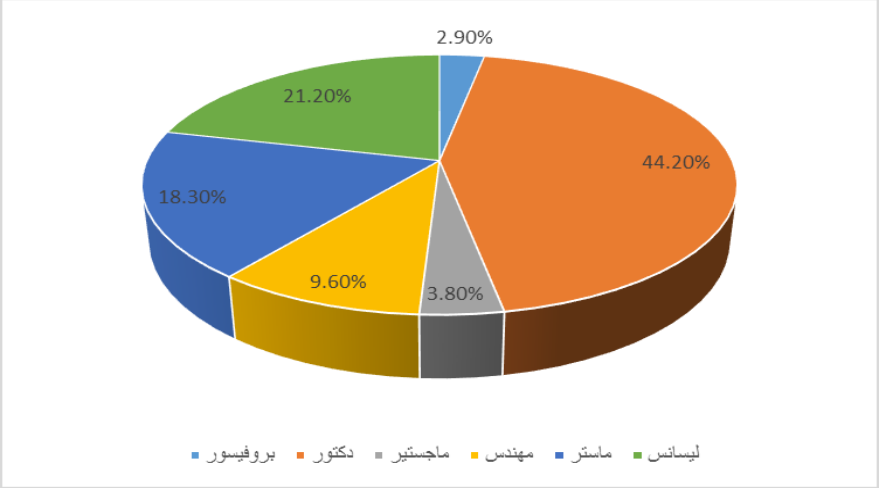
الفصل الرابع ـــــــ

والحياة المهنية، إن أكثر ما تبحث عنه التنظيمات هو الاستقرار في العمل وتجنب الصراع وهذا أكثر ما قد يعطيه الزواج كنظام اجتماعي للعمل.

الجدول رقم (07): توزيع مفردات البحث حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.

الشهادة المتحصل عليها	التكرار	النسبة المئوية
بروفيسور	3	%2.9
دكتور	46	%44.2
ماجستير	4	%3.8
مهندس	10	%9.6
ماستر	19	%18.3
ليسانس	22	%21.2
المجموع	104	%100

الشكل رقم (12): يوضح توزيع مفردات البحث حسب متغير الشهادة المتحصل عليها.



في ظل تصورات البحث القائم أساسا على إعطاء معنى محدد للإطارات يرتبط أساسا بضرورة حصوله على شهادة جامعية وبناء على ذلك تمت إجراءات الممارسة المنهجية المتضمنة انتقاء مجتمع البحث، لا غرابة في أن كل مجتمع البحث ذوو مستوى جامعي، تتركز فيه أكبر فئة في فئة حاملي الدكتوراه بنسبة 44.2%، ويعبر المستوى العلمي بشكل عام عن الكثير من المؤشرات التي تنعكس بصورة معينة عن أداء التنظيم، إنه يمثل في تقدير الباحث وتحليله وتفسيره ما يمكن أن نطلق عليه بالعقلانية، حيث من المنطق أن إجراءات العمل وأداء الأدوار والنشاطات والوظائف تتم بصورة منهجية تتجلى في منطلقاتها علمية، حيث يقوم الأفراد بعملهم وفق ترتيب معين يأخذ بعين الاعتبار الأولويات والاستباقية مع احترام القواعد والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل.

الفصل الرابع ـــــــ

داخل الجامعة، وشكلت فئة رؤساء الأقسام أكبر فئة باعتبارها الأكبر في مجتمع البحث بنسبة 29.8%، وتتدرج الوظائف من الأعقد والأكثر مسؤولية إلى الأقل مسؤولية من حيث طبيعة نشاط الوظائف.

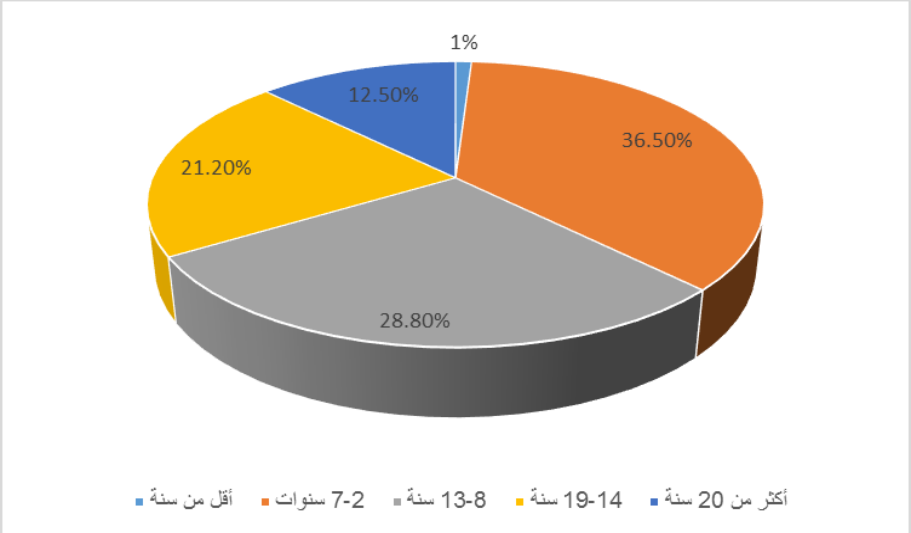
إن الجامعة كمؤسسة تؤدي مجموعة من الوظائف (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وهي وظائف متكاملة تهدف في النهاية إلى تحقيق الرقي الاجتماعي والتطور الاقتصادي أي تحقيق التنمية بصفة عامة، وهذا ما يفرض أن يكون تقسيم العمل فيها متشعب ومتعدد حسب الأهداف التي تسعى إليها، إن هذا التقسيم في الوظائف يعكس مراعاة تحقيق الأهداف كما سبق الذكر وإن نقصه سيؤثر مباشرة على طبيعة الوظائف السابقة الذكر.

من بين الوظائف المعروفة للجامعة هو تكوين كوادر مؤهلة عن طريق تزويدهم بأدق الخبرات العلمية والنظرية والتطبيقية التي تمكنهم من أداء مسؤولياتهم العملية ولهذا فإن المشرفين على الجامعة لابد وأن يكونوا على أعلى مستوى من الدرجات العلمية.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	%1
2-7 سنوات	38	%36.5
8-13 سنة	30	%28.8
14-19 سنة	22	%21.2
أكثر من 20 سنة	13	%12.5
المجموع	104	%100

الشكل رقم (13): توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية.



الفصل الرابع ـــــــ

المعلومات المجردة بين مجموعة من المواقف يمكن استخدامها في هاته المواقف وبالتالي يمكن تحويل الخبرة المستخدمة في موقف معين إلى موقف آخر". (جون أندرسون، 2007، ص 405)

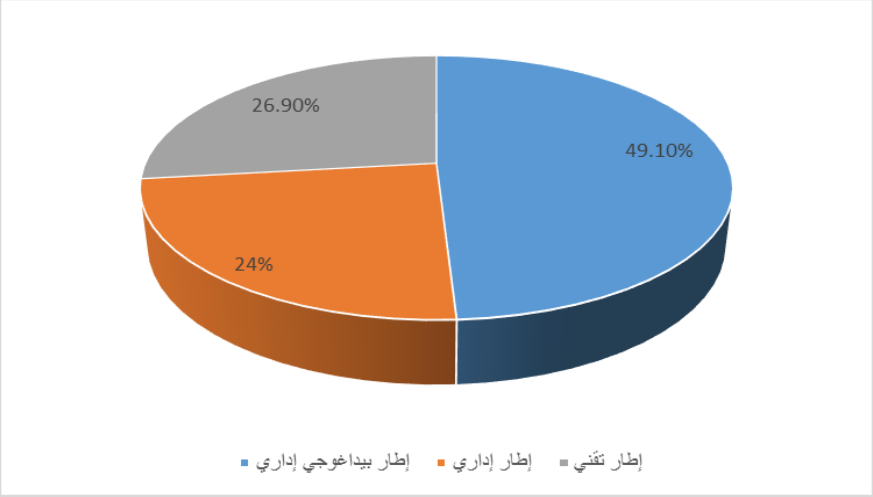
ومن ثم فإن تعدد وتراكم الخبرات ضروري لدى الإطارات حتى يتمكن من فهم مختلف الوظائف التي يشرف عليها في هيكله التنظيمي.

ولقد توصل علي الكنز في دراساته المذكور سابقا أن قلة الخبرة لدى بعض الإطارات أحيانا جعلت منهم غير قادرين على التسيير، إن الفرد جزء من منظومة بنائية تؤدي وظائف معينة ولا يمكن أن يكتمل النظام إلا بإتقان الفرد لأدواره التي تتطلب مكتسبات ومعارف مختلفة متنوعة مع طبيعة الدور ومع الأفراد المحيطين به.

الجدول رقم (10): توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير التصنيف.

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
إطار بيداغوجي إداري	51	%49.1
إطار إداري	25	%24
إطار تقني	28	%26.9
المجموع	104	%100

الشكل رقم (14): يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير التصنيف.



وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من بيانات كمية فقد تكون مجتمع البحث من 49.1% من الإطارات البيداغوجية الإدارية و24% من الإطارات الإدارية و26.9% من الإطارات التقنية، هذه الفئات الثلاثة تشترك في الخصائص العامة للإطارات التي تضمنها التعريف الإجرائي وحددتها المعالجة النظرية في الفصل الخاص بالإطارات وسيما التسيير والإشراف، ولكن لكل فئة من هذه الفئات خصائص خاصة

الفصل الرابع ـــــــ

الفصل الرابع ـــــــ

خلاصة:

هكذا يكون قد تم تحديد معالم الإطار المنهجي الذي سيتخذه البحث في تحليل الفرضيات، بداية وخاصة بالمبررات التي دفعت بالباحث إلى اختيار ميدان الدراسة، فهو ميدان خصب يجمع كل الخصائص المهيكلة للمفهوم السوسيولوجي للمؤسسة وبالاعتماد على منهج عرف الكثير من التطور على أيدي علماء المنهج تدعمه أدوات جمع بيانات تفي بغرض جمع المعلومات اللازمة للتحقق ومجتمع تجتمع فيه الخصائص المطلوبة لاختبار الفرضيات من مستوى تعليمي يعكس طبيعة المؤسسة ونشاطاتها واستقرار مسؤولية اجتماعية، طاقات بشرية شابة تضمن للمؤسسة العطاء في الوقت الحالي والاستمرارية والتواصل مستقبلا، التفاوت والتنوع في المكانات يعكس طبيعة هيكلة المؤسسة من جهة والتفاعل الوظيفي من جهة أخرى، خبرة وممارسة تعكس مستوى مقبول من ثقافة العمل.

الفصل الخامس:

التمكين الوظيفي وعلاقته بدور تحرير المبادرات الفردية والجماعية

تمهيد

أولا: تفويض السلطة ودور بناء فرق العمل (التأطير)

ثانيا: الحرية والاستقلالية ودور منح الاستقلالية في الإنجاز

ثالثا: التحفيز الذاتي ودور بناء المرونة

النتائج

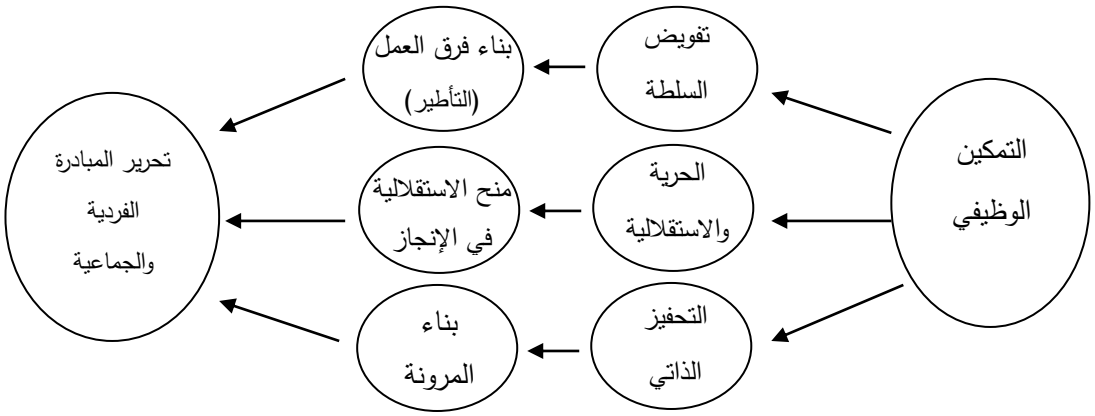
خلاصة

تمهيد:

يشكل التمكين الوظيفي موضوعا هاما لدى الباحثين والمنظرين كآلية تستند إليها البيئة التنظيمية الذكية الراغبة في النجاح، باعتباره من العوامل الأساسية إن لم نقل أنه العامل أو المحدد الحاسم المؤدي إلى التميز القائم على الابتكار والإبداع وهذان العنصران يدخلان كمؤشرات للمبادرة، وفي هذا الفصل يقدم البحث عرضا لأهم النتائج الكمية والإمبريقية المترجمة لعلاقة التمكين الوظيفي بدور الإطارات في تحرير المبادرة في شكل الأبعاد والمؤشرات التالية: السلطة وعلاقتها بدور التأثير أو بناء فرق العمل، الحرية والاستقلالية في علاقتها بدور منح الحرية والاستقلالية في الإنجاز والعمل، وأخيرا التحفيز الذاتي في علاقته ببناء المرونة، كما يجتهد الباحث هنا إضافة إلى عمليتي التحليل والتفسير إلى تدعيم النتائج بالتأسيس النظري.

ويمكن تمثيل هذه العلاقات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): يوضح العلاقة بين مؤشرات التمكين الوظيفي ومؤشرات تحرير المبادرة الفردية والجماعية



المصدر: من إعداد الباحث

أولا: تفويض السلطة وبناء فرق العمل (التأطير)

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين توفر التفويض للسلطة وبين بناء فريق العمل بحرية.

بناء فريق العمل بحرية / توفر التفويض للسلطة	نعم	لا	المجموع
نعم	45	37	82
	%54,9	%45,1	%100,0
لا	15	7	22
	%68,2	%31,8	%100,0
المجموع	60	44	104
	%57,7	%42,3	%100,0

المصدر: س 8 س 42

تكشف المعطيات الإحصائية أعلاه أن 54.9% من الإطارات يعتقدون بأن المؤسسة توفر السلطة وأنهم يبنون فرق عملهم بحرية، و45.1% يعتقدون بتوفر السلطة ولا يبنون فرق عملهم بحرية مقابل 68.2% لا يعتقدون بتوفر تفويض للسلطة ويبنون فرق عملهم بحرية و31.8% يرون عدم توفر تفويض للسلطة ولا يبنون فرق عملهم بحرية.

إن تفويض السلطة داخل المؤسسة يجب النظر إليه أثناء التحليل بحذر ذلك أن أي حكم نهائي قد يوقع بالبحث في أخطاء منهجية كبيرة، لكن لابد من أن نقدم تفسيرا لهذا يتبلور في شكل أسئلة أولها ما الذي يجعل الإطارات يقرون بوجود تفويض للسلطة دون القدرة على بناء فرق العمل؟ لا شك أنها محدودية هذا التفويض أو الصلاحية كما ورد في الفئة الأولى، إن أصعب ما يمكن أن يعاني منه الإطار هو محدودة الصلاحيات* خاصة إذا ارتبطت بأولى مراحل تحرير روح المبادرة في التنظيم وهي بناء فرق العمل التي تقوم على العمل كمجموعة واحدة والدعم المتبادل ووضوح إجراءات التواصل والتشاركية في كل فعل تنظيمي، حتى وإن كانت الأغلبية ترى بأنها تبني فريق عملها بحرية.

أما أكبر نسبة فهي التي تعتقد بعدم وجود التفويض نهائيا وقد يبدو غير منطقيا ذلك أن أي إطار لا بد وأن يتمتع بحد أدنى من التفويض وقد يعود هذا إما لإكراهات التنظيم أو المحدودية التي تجعل من

*- إضافة إلى ما ورد في الجانب النظري عن أهمية التفويض ومنح الصلاحية فإن فقدانها يؤدي إلى ما يسمى بالاحتراق النفسي، يمكن الرجوع في هذا الإطار إلى دراسة مراد خلاص، الاحتراق النفسي لدى الإطارات الجزائرية.

اعتقادهم أن الحد الأدنى من توفر هذا التفويض لا يعني شيئا وإلا بماذا نفسر قدرتهم على بناء فرق عملهم بحرية؟ وهنا ينتقل التفسير إلى اتجاه آخر وهو أن ذلك يعود إلى طبيعة العلاقات غير الرسمية التي تميز المؤسسة، فلا يجب الإنكار بأن الجامعة كباقي المؤسسات الجزائرية تفرض فيها العلاقات غير الرسمية مساحة واسعة على الكثير من الأسس الانتماءات، الولاء، الصداقة وغيرها، وأمام إكراهات التنظيم المتعلقة بأداء الوظائف يلجأ الإطارات إلى الاحتكام إلى هذا النوع من أنماط التسيير، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن أن يعزى هذا إلى طبيعة مصدر السلطة والذي يحدده ميشال كروزي* في مدى توفر بعض الأفراد من قدرات وخبرات مهنية من الصعب الاستغناء عنها أو حتى الاستعاضة عنها بما يماثلها، فالخبراء داخل التنظيمات ممن يتوفرون على معارف ومهارات عالية وتجربة طويلة في العمل يتمتعون بوضعية مريحة أثناء التفاوض، سواء مع الإدارة أو مع زملائهم في العمل، وذلك طالما أن السير الجيد لبعض الأنشطة الأساسية داخل التنظيم يتوقف بالضرورة على تدخلهم. (فزة، 2013، ص168)

لكن بهذا الطرح تصبح المؤسسة (الجامعة بالذات) بعيدة عن أنماط التوقعات المرجوة ذلك لأنها من المفترض المكان الأوفر حظا لتطبيق كل الأسس العلمية والعقلانية للتسيير لكن يبدو أن التراكم الثقافي والأزمات التي مرت بها سابقا في ظل إكراهات سياسية ما زال مؤثرا على طبيعة هويتها التسييرية

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين مستوى تفويض السلطة في المؤسسة والمساهمة في الأدوار المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

التوظيف / مستوى تفويض السلطة في المؤسسة	نعم	لا	المجموع
كاف	1	16	17
	%5,9	%94,1	%100,0
غير كاف	6	47	53
	%11,3	%88,7	%100,0
نوعا ما	7	27	34
	%20,6	%79,4	%100,0
المجموع	14	90	104
	%13,5	%86,5	%100,0

*– يعتبر هذا الطرح تدعيما لأهمية عنصر الخبرة في العمل التي تجعل منها أن تبلغ حد آلية التحكم في القرارات.

التكوين / مستوى تفويض السلطة في المؤسسة	نعم	لا	المجموع
كاف	10	7	17
	%58,8	%41,2	%100,0
غير كاف	32	21	53
	%60,4	%39,6	%100,0
نوعا ما	21	13	34
	%61,8	%38,2	%100,0
المجموع	63	41	104
	%60,6	%39,4	%100,0
التدريب / مستوى تفويض السلطة في المؤسسة	**نعم**	**لا**	**المجموع**
كاف	8	9	17
	%47,1	%52,9	%100,0
غير كاف	28	25	53
	%52,8	%47,2	%100,0
نوعا ما	15	19	34
	%44,1	%55,9	%100,0
المجموع	51	53	104
	%49,0	%51,0	%100,0
النقل / مستوى تفويض السلطة في المؤسسة	**نعم**	**لا**	**المجموع**
كاف	1	16	17
	%5,9	%94,1	%100,0
غير كاف	0	53	53
	%0,0	%100,0	%100,0
نوعا ما	3	31	34
	%8,8	%91,2	%100,0
المجموع	4	100	104
	%3,8	%96,2	%100,0

التقييم / مستوى تفويض السلطة في المؤسسة	نعم	لا	المجموع
كاف	6	11	17
	%35,3	%64,7	%100,0
غير كاف	16	37	53
	%30,2	%69,8	%100,0
نوعا ما	17	17	34
	%50,0	%50,0	%100,0
المجموع	39	65	104
	%37,5	%62,5	%100,0

المصدر: س 9 س 43

استكمالا لفهم علاقة السلطة بنسقية بناء فرق العمل يأتي هذا الجدول الذي يرمي إلى الكشف عن علاقة مستوى تفويض السلطة لبعض الأدوار المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وقبل الخوض في المعطيات التي أفرزتها البيانات الميدانية لابد من التنويه بملاحظتين: أولا: عدم الاستغراق في القراءة الإحصائية النمطية التي ستأخذ حيزا مكانيا كبيرا، ثانيا: أن هذا الربط بين هاذين المتغيرين بالذات ينطلق من التصور القائم على المفهوم الإجرائي للإطار النابع من ضرورة إشرافه على مجموعة من المرؤوسين.

ما نلاحظه في هذه البيانات يفتح المجال للكثير من التأويل حول التفاوت في مستوى تفويض السلطة لدى الإطارات، فهو يظهر ويختفي من وظيفة إلى أخرى بشكل ملفت، إن الجزم بعدم وجود التفويض للسلطة غير وارد تماما لكن التفاوت قد تفرضه إكراهات التنظيم أحيانا وهي إكراهات مخططة، ففي دور التوظيف وفي ظل نمطية إجراءات التوظيف القانونية تحظى فئة قليلة من الإطارات بالمشاركة في هذه العملية كلجان الأساتذة المشرفة على عملية انتقاء الأساتذة الجدد في التوظيف، هذا إذا سلمنا بأن مشاركتهم ليست شكلية. لقد وُهبت الجامعة للإطارات لكن الممارسة الفعلية للسلطة تبقى محتكرة من الإدارة العليا.

نفس المنطق الذي يميز قطاعات أخرى حيث يذهب الأستاذ علي سموك في دراسة له تحليلية نظرية حول التكوين الاشتقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية بأن السلطة "وهبت المصانع للإطارات مقابل استمرار احتكارها للسلطة المرتبطة بها" وإذا سلمنا بأن مستوى تفويض السلطة في علاقته بعملية التوظيف التي تحكمها إجراءات تنظيمية خاصة يبدو عاديا فإن انخفاض أو انعدامه في عملية النقل يبدو

محيرا، فالإطار ليس بوسعه حتى نقل موظف* من مكان إلى آخر إنها أعلى درجات الاغتراب الوظيفي وانكسار النسقية للفعل التنظيمي الذي يقوم على تراتيبية وتسلسلية في الهيكل التنظيمي تحول من خلالها للإطار السلطة للقيام بمهامه. يذهب ماكس فيبر في وصف خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية الذي يستند إلى السلطة القانونية الرشيدة إلى ضرورة تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفته ويؤيد الكثير من الباحثين مثل فيبر هذا الطرح. إن شاغل المكانة يرتبط بجملة من الواجبات نسبية أو مطلقة فهي تختلف حسب المكانة والدور المطلوبين ولكنها ضرورية هذا بالشكل العام عند الإطار، وكما سبق الذكر حيث يذهب "كروزي" أن قيمة الإطار والمكانة التي يحتلونها نابعة من الامتياز الذي يحضون به وهو قدرتهم على التسلل إلى مراكز ممارسة السلطة، تصبح قضية الفصل بين الإطار والسلطة أمر غير قابل للنقاش، فهي أكثر من ضرورية إنها ميزة يتميز بها الإطارات. أما بالنسبة لوظيفتي التدريب والتكوين فإن مستوى تفويض السلطة فيها لا يتفاوت بشكل كبير، إلا أن القيام بهما موجود واقعيا.

إن عملية التدريب هي عملية تعليم للموظف حول مهام محددة، ولأن الفئة الغالبة من مجتمع البحث هي فئة الأساتذة الذين يمارسون وظائف تسييرية ويشرفون على مجموعة من الإداريين، فقلة منهم التي مارست العمل الإداري من قبل، وبالتالي فإن تدريبهم للموظفين يكون فقط فيما يتعلق بطرقهم الجديدة للعمل، ثم إن المرؤوسين في الغالب من الإداريين الذين يمتلكون المعرفة الضرورية لممارسة وظائفهم، وفي صورة غير مطابقة تماما تظهر المعطيات المتعلقة بالتكوين والأمر الذي يجب أن نكرره باستمرار هنا هو أن مستوى تفويض السلطة غير كافي، ومع ذلك يقوم الإطارات بهذه الأدوار، إنه منطق المبادرة عندما يتعلق الأمر بفئة الإطارات الذين يتحصنون بمستوى عالي من التعليم الذي يعكس الرصيد المعرفي النظري الهائل الذي يسمح لهم بتزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة ذات المرجعية العلمية وهي تعتبر آليات وتقنيات تساهم في إعداد الموارد البشرية وتهيئتها لتطبيق تقنيات الجودة في التسيير.

وأخيرا فإن القول بالمستوى المنخفض لتفويض السلطة حسب استجابات المبحوثين يعكس مستوى الثقة المنخفض وسيطرة النمط المركزي في التسيير وعدم وضوح وفهم آليات التفويض أو الخوف من تطبيقها أو عدم مراقبتها، وهي كلها ظواهر تنظيمية مرضية، في حين أن الأخذ بمزايا التفويض وكما اتفقت

---

* – عبر الملاحظة تم تسجيل نقص في العنصر البشري خاصة لدى بعض الأقسام (أمانة، موظفين آخرين) أن عملية نقل الموظف لها أهمية كبيرة، فهو أحد وسائل الإطارات التي يجب أن يمارسونا كأداة للرفع من الكفاءة المهنية، فالموظف المنقول ينقل معه ويكسب الكثير من الخبرات والتجارب الوظيفية تمكنه من القدرة على أداء وظائف عديدة تبعا لتطويره لأبعاده المعرفية والوجدانية

عليه أغلب الدراسات يدفع التنظيم إلى تحقيق الكثير من المكاسب كالسرعة في اتخاذ القرار وتحقيق الديمقراطية التنظيمية الذي يعكس التقارب بين مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يؤدي به إلى التعاون

جدول رقم(13): يوضح العلاقة بين توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف وبعض الأدوار المتعلقة بمهام الإطارات

دور التنظيم / توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف	أمارسه كاملا	لا أمارسه	أمارسه نسبيا	المجموع
نعم	30	7	42	79
	%38,0	%8,9	%53,2	%100,0
لا	3	2	20	25
	%12,0	%8,0	%80,0	%100,0
المجموع	33	9	62	104
	%31,7	%8,7	%59,6	%100,0
دور اتخاذ القرار / توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف	**أمارسه كاملا**	**لا أمارسه**	**أمارسه نسبيا**	**المجموع**
نعم	35	8	36	79
	%44,3	%10,1	%45,6	%100,0
لا	5	11	9	25
	%20,0	%44,0	%36,0	%100,0
المجموع	40	19	45	104
	%38,5	%18,3	%43,3	%100,0
دور الاتصال / توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف	**أمارسه كاملا**	**لا أمارسه**	**أمارسه نسبيا**	**المجموع**
نعم	46	3	30	79
	%58,2	%3,8	%38,0	%100,0
لا	10	1	14	25
	%40,0	%4,0	%56,0	%100,0
المجموع	56	4	44	104
	%53,8	%3,8	%42,3	%100,0
دور التنسيق / توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف	**أمارسه كاملا**	**لا أمارسه**	**أمارسه نسبيا**	**المجموع**
نعم	54	9	16	79
	%68,4	%11,4	%20,3	%100,0
لا	17	2	6	25
	%68,0	%8,0	%24,0	%100,0
المجموع	71	11	22	104
	%68,3	%10,6	%21,2	%100,0

دور خلق الديناميكية / توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف	أمارسه كاملا	لا أمارسه	أمارسه نسبيا	المجموع
نعم	22	20	37	79
	%27,8	%25,3	%46,8	%100,0
لا	8	2	15	25
	%32,0	%8,0	%60,0	%100,0
المجموع	30	22	52	104
	%28,8	%21,2	%50,0	%100,0
دور القيادة / توفر الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف	أمارسه كاملا	لا أمارسه	أمارسه نسبيا	المجموع
نعم	42	9	28	79
	%53,2	%11,4	%35,4	%100,0
لا	11	4	10	25
	%44,0	%16,0	%40,0	%100,0
المجموع	53	13	38	104
	%51,0	%12,5	%36,5	%100,0

المصدر: س 10 س 44.

إن البحث العلمي عبارة عن سيرورة معرفية متناسقة نتاج لاستخدام تدريجي للمتغيرات ذات الصلة بالتحقق الإمبريقي، ولأن إصدار الحكم ضروري فيجب القول أن تفويض السلطة كما تم التطرق إليه سابقا نسبي في المؤسسة، ويعود هذا إضافة لتفسير المعطيات الميدانية التي تم تقديمها إلى طبيعة عيوب التفويض نفسه، على الرغم من مزاياه، فالتفويض وقتي وآني ويرتبط بمهام جد محددة ويتم على نطاق ضيق، فقد يكون تفويضا على مستوى الاختصاص أو التوقيع، ضف إلى ذلك ارتباطه بجملة من الأخطاء أثناء الممارسة كالتفويض لمهام غير واضحة أو سوء التقدير في الأفراد الذين تم تفويضهم وعدم مصاحبة التفويض بآليات الرقابة المطلوبة.

لذا سيحاول الباحث في هذا الصدد استخدام متغير الصلاحيات اللازمة لأداء الوظائف في علاقتها ببعض الوظائف والتي غالبا ما ترتبط بأدوار الإطارات، إن الصلاحية كما تم الإشارة إليها في فصل سابق أحد أهم المزايا التي يرتكز عليها التمكين الوظيفي أي أنها تعبر عن مساحة تتضمن تفويض السلطة يضاف إليها المسؤولية الكاملة مرفوقة بالحرية في العمل من حيث الطرق والوقت وتفسح المجال للمبادرة وهي تعبر عن الاهتمام والثقة من قبل التنظيم لأفراده، ولكن نلاحظ أن المعطيات الإحصائية لا تعكس إلى حد كبير هذا التصور، فالإطارات يؤدون أدوار التنظيم واتخاذ القرار بحرية، ودور خلق

الديناميكية نسبيا، في حين يؤدون أدوار الاتصال، التنسيق والقيادة بشكل كامل، كيف يمكن قراءة هذه المعطيات تبعا لمساحة الصلاحية التي توفرها المؤسسة؟. في البداية لا بد من التنويه إلى أن أي دور يقوم به الإطار يرتبط بمجموعة من المعطيات أولها طبيعة المؤسسة وفلسفتها الخاصة، فالمؤسسة لها قيمتها وعلى الإطارات إدراك ذلك ومعرفة أنماط السلوك المرغوب فيها، ومعرفه الحدود التي يجب أن يتوقف عندها، تطبيقا لتقاليد المؤسسة وسياساتها التسييرية الرسمية وغير الرسمية، أي من المستحيل أن يكون فاعلا أحاديا وهذا ما يذهب إليه التحليل النسقي التواصلي الذي يؤكد على أنه لا وجود لفاعل رئيسي وكل عناصر الدارة التواصلية متكافئة من حيث دورها التفاعلي، وإن كان هذا الطرح فيه نوع من المغالطة فقد لا يحظى جميع الفاعلين بنفس الامتيازات من الصلاحية.

إن دور تنظيم يعكس القدرة على المزج والتأليف بين الموارد البشرية والمادية وتوزيع الأدوار التنظيمية الفردية والجماعية، وبناء عليه فإن السلطة وتكامل الموارد والمدخلات التنظيمية وتوجيهها لإنجاز الأهداف التنظيمية في سياق وقتي محدد، تحتويه الإجراءات والقواعد المنظمة لذلك، وفي ظل هذه المعطيات نفهم لماذا يمارس هذا الدور نسبيا في حين أن نسبة 38% التي تمارسه كليا فهي بالتأكيد تحظى بمساحة أوسع من الصلاحية، وليس الأمر له علاقه بالفرص المتكافئة، كما ذكرنا عند أصحاب التحليل النسقي وهذا التحليل نفسه ينطبق على دور اتخاذ القرار وخلق الديناميكية، فهذه الوظائف الثلاث تبدو من بين الوظائف الحساسة إن صح التعبير وتبدو من أكثر الأدوار تأثيرا، فالإطارات الذين يؤدون هذه الأدوار كليا لهم مصادر مختلفة للسلطة، الخبرة، العلاقات غير الرسمية، شبكة قوية للتواصل.

لقد أكدت الكثير من الدراسات المتعلقة بدور الإطارات أن أكثر ما يحتاجه الإطار هو زيادة الصلاحيات المتعلقة بالسلطة وتؤكد هذا كل من دراسة حسان مراني وعنصر العياشي، وإذا ما سلب الإطار من هذا الامتياز فهذا يعني أن التنظيم يفقد الكثير من الخبرات والمعارف التي قد تفيده في تحقيق النجاح التنظيمي. وبمعنى آخر أن الإطارات غير المستغلة كما ينبغي وهذا ما أكده الإطارات أنفسهم في دراسة لإلياس شرفة وحسان تريكي بعنوان "الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور والاستراتيجيات"، حيث أن نسبة 17.64% تقر بأن الإطارات غير مستغلين كما ينبغي.

إن نسبية أداء الأدوار يعكس مستوى من السلبيات في البناء التنظيمي حيث تظهر الاختلالات والفجوات على مستوى الأداء والإنجاز وضياع الوقت وكثرة المشاكل وبطء عمليات التغير، وكذلك على مستوى الرضى الوظيفي والصحة التنظيمية.

فيما يتعلق بالأدوار الثلاثة الأخرى: الاتصال، التنسيق والقيادة فهي تبدو أدوارا أكثر مرونة وأقل تعقيدا، فالاتصال يرتكز في الأساس على نقطة جوهرية وهي تقديم التقارير ونقل المعلومات وتبادلها فالعنصر الأول مرتبط برزنامة إدارية وتوقيت محددين وبالتالي يدخل ضمن إطار العمل الروتيني وأهميته تجعل من منح مساحة الصلاحية أمرا ضروريا وما يعكس هذه الأهمية وقيمة المعلومات واستخدامها كأداة فعل استراتيجي في المسائل غير الروتينية ما توصلت إليه دراسة زهرة شوشان حول تمثلات إطارات المؤسسة لأسلوب إعادة هندسة العمليات أنه بالرغم من تبني قيادات المؤسسة المعنية لعملية التغير إلا أنها لا تسعى إلى إشراك العاملين بها باستغلال قنوات الاتصال المتوفرة لديها قصد جذب العمال ومحاولة إقناعهم وتقبل العملية، ومنه التقليل من مقاومتهم، وهكذا تشكل كمية المعلومات والتواصل مصدرا للسلطة كما ذهب إلى ذلك "كروزي".

أما بالنسبة لدور التنسيق فهو ضرورة إدارية تحكمها قواعد قانونية وإجرائية وبالتالي فمنح الصلاحية فيه هو في حد ذاته إكراه قانوني، أما القيادة فيمارسها الإطارات من منطلق تنشيط المرؤوسين وحثهم على إنجاز وظائفهم والالتزام التنظيمي كما يذهب إلى ذلك "هنري فايول".

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين امتلاك حرية اتخاذ القرار في الوظيفة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة.

المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة / امتلاك حرية اتخاذ القرار في الوظيفة	نعم	لا	المجموع
بشكل كاف	24	11	35
	%68,6	%31,4	%100,0
بشكل محدود	31	38	69
	%44,9	%55,1	%100,0
المجموع	55	49	104
	%52,9	%47,1	%100,0

المصدر: س 11 س 45.

تبرز المعطيات الإحصائية المتعلقة بعلاقة حرية اتخاذ القرار في الوظيفة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة منطق تموقع الفئة المستهدفة بالدراسة، فـ68.6% يعتقدون بوجود حرية اتخاذ القرار في الوظيفة الذي يسمح لهم بالمشاركة في القرارات الحاسمة للمؤسسة بشكل كاف و31.4%

لا يعتقدون ذلك مقابل 44.9% يرون بأن هذه الحرية محدودة ولكنهم يساهمون في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة، و55.1% يرون أنها محدودة ولا يشاركون في اتخاذ هذا النوع من القرارات.

ما الذي يرتبط ويسمح باتخاذ القرار أو المساهمة فيه؟ إنها امتلاك السلطة أو أحد مصادرها كما حللت ذلك النظرية النسقية: إن الأمر يتعلق دائما بالسلطة، إن اتخاذ القرار في المؤسسة هو جزء من ممارسة السلطة وتفعيل الأدوار ومجموعات العمل والوحدات التنظيمية في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة. إن السلطة المستمدة من المركز الوظيفي التي تسمح باتخاذ قرارات ذات عقلانية ورشادة تنعكس بصورة آلية مباشرة أو بطريقة غير مباشرة على القرارات الهامة للمؤسسة.

إن أدوار الإطارات داخل المؤسسة جد معقدة والربط بينها أكبر تعقيدا فإذا كان على الإطار إضافة إلى الأدوار المذكورة في الفصل النظري، عليه أن يقوم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف على العمل والعمال، والرقابة، فهذا يتطلب مساحة كافية لممارسة السلطة تعكس طبيعة الارتباط بين الإطار ودوره من جهة إضافة إلى القرارات غير المبرمجة* التي تخص المؤسسة، وهنا يؤدي الإطار دور المنظم كما سماه مينتزبرغ Mitzberg.

هذا ولابد من إعطاء تفسير وتقديم محاولة تفسيرية بالنسبة للإطارات الذين لا يشاركون في القرارات الهامة الخاصة بالمؤسسة. إنه في ظل هذا المعطى أثبتت أغلب الدراسات المتعلقة بالإطارات أن التفسير في مثل هذه المواقف يرتبط بفقدان السلطة في اعتقاد الإطار (دراسة مراني، عنصر العياشي) **، ويمكن أن نطبق تحليلات أخرى ترتبط بالتهميش والاستبعاد اللذان يؤكدهما الباحثان أعلاه إضافة إلى دراسة الأستاذ أحمد زردومي في دراسته عن التقنوقراطيون في الجزائر التي توصل فيها إلى أن نسبة 40% من الإطارات يرون بأنهم مهمشين و45% يرون أنهم مهمشين إلى حد ما وهذا لاعتبارات عديدة فنية أو سياسية أو ثقافية. ويدعم هذا الطرح ميشال كروزي الذي يعتقد بأن الإطارات في المجال الصناعي وبالنظر إلى مؤهلاتهم وخبرتهم تبقى فئة بعيدة –نوعا ما حسب نتائج البحث– عن امتلاك القوة اللازمة التي تمكنها من التحول باتجاه التحكم في القرار.

---

* – حالات من المشاكل والمواقف المفاجئة وغير المكررة والتي تدخل ضمن المهام الرسمية المنظمة بقواعد وإجراءات محددة.

** – توصل عنصر العياشي إلى أن تصور الإطارات لبناء القوة وتوزيع السلطة الغالبية تحدد موقعها داخل المؤسسة فقي موقع وسط على الرغم من أهمية المناصب التي يحتلونها فهم بعيدين عن مراكز السلطة واتخاذ القرار.

ثانيا: الحرية والاستقلالية ومنح الحرية والاستقلالية في الإنجاز

جدول رقم (15): علاقة الحرية في إنجاز المهام ومنح الحرية والاستقلالية لأعضاء الفريق في الإنجاز.

منح الحرية والاستقلالية لأعضاء الفريق / الحرية في إنجاز المهام	نعم	لا	المجموع
نعم	25	1	26
	%96,2	%3,8	%100,0
غالبا	39	7	46
	%84,8	%15,2	%100,0
نسبيا	27	5	32
	%84,4	%15,6	%100,0
المجموع	91	13	104
	%87,5	%12,5	%100,0

المصدر: س 12 س 46

تبدو المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه واضحة ومعبرة عن نفسها، فالإطارات يتمتعون بالحرية في إنجاز مهامهم الوظيفية ويمنحون مرؤوسيهم الحرية والاستقلالية في العمل والإنجاز بين فئات نعم وغالبا 96.2% مقابل 84.8% ترتكز أعلى النسب الإحصائية في التعبير عن منح امتيازها هامش الحرية.

المطلوب دائما في المؤسسة هو تحقيق الأهداف، صحيح أن هناك حدود وقواعد تنظيمية تنظم العضوية وطرق العمل وتضع الأدوار في شكل تناغم وانسجام ولكن هذا قد يكون على حساب بعض السلوكيات المرغوب فيها من قبل الأفراد الذين يميلون إلى التحرر من هذه الإكراهات ولو وقتيا أي أنهم يرغبون في الأخذ بالمعطى الطبيعي وهو أن يوسع التنظيم هامش الحرية الذي قد ينعكس إيجابيا على الأدوار. وبمعنى آخر كون الحرية الفردية كما يذهب التحليل النسقي هي ميل طبيعي فإن الارتباط بالمؤسسة دائما ووفقا للقواعد والإجراءات يكون على حساب هذه الحرية الطبيعية.

إن هذا التفويض ولو شكليا يترجم مساحة الثقة الموجودة بين الإطارات والمرؤوسين المشرف عليهم وتعكس النسب الإحصائية كذلك مستوى الإنجاز الذي يقدمه الموظفون ولو حدث العكس افتراضيا لما منح الإطارات كل هذه المساحة من الاستقلالية لموظفيهم. إن أكثر ما عانى منه الإطارات عبر كل الفترات التاريخية وفي كل قطاعات العمل التي يتموقعون فيها هو عملية التضييق التنظيمي، إنهم يدركون أن مستويات الإنجاز وبناء على معارفهم ومستواهم العلمي لا يتحقق فقط بمعطى الالتزام بالقواعد وإنما بهامش الحرية.

جدول رقم (16): يوضح علاقة توفر الحرية في إنجاز المهام الوظيفية ومنح أعضاء الفريق حرية الوقت في الإنجاز

منح أعضاء الفريق حرية الوقت في الإنجاز / توفر الحرية في إنجاز المهام الوظيفية	نعم	لا	المجموع
نعم	20	6	26
	%76,9	%23,1	%100,0
غالبا	40	6	46
	%87,0	%13,0	%100,0
نسبيا	30	2	32
	%93,8	%6,3	%100,0
المجموع	90	14	104
	%86,5	%13,5	%100,0

المصدر: س 12 س 49

بنفس المتغير المستقل السابق وهو الحرية في إنجاز المهام الوظيفية تم اختبار مستوى منح الحرية ولكن هذه المرة في الوقت، ولقد جاءت النتائج بالاتجاه الإيجابي ولكن عكسيا أي نسبيا بنسبة 93.8% ثم غالبا بنسبة 87% وأخيرا نعم بنسبة 76.9%. وهذا لأن متغير الحرية المرتبط بالوقت يمكن أن نصفه بالحساس ولو لغويا، فالوقت لا يعكس الحرية في طرق الإنجاز وإنما يعكس ارتباط الأدوار والمسؤوليات داخل التنظيم المحددة وفقا لرزنامة واضحة.

إن الوقت مورد كبقية الموارد وهو غير متجدد وغير قابل للاستبدال ولا يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه وتوجيهه كما نشاء وإنما يجب استغلاله قدر الإمكان وعلى الجميع إدارة وقتهم بشكل فعال، وإعطاء الإطارات الوقت بنسبية يعني أنه شيء يخضع للرقابة وهذا أمر طبيعي فهو في النهاية مسؤولية يتحمل نتائجها الجميع، إن إدارة الوقت عملية تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال، وإن عدم تنظيمه قد يخلق الكثير من المشكلات التنظيمية كالتغيب، دوران العمل، تدني مستويات الأداء والإنجاز، انخفاض مستوى الالتزام والولاء.

إن رؤية الإطارات لنسبية منح حرية الوقت وإخضاعه للرقابة تنبع من إلمامهم ومعرفتهم بالمتطلبات الخاضعة للزمن المبنية على رؤية مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف التنظيم من جهة، ودرجة تحقيق رضا الموظفين من حيث الظروف الخاصة بهم، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الاستهانة في إدارة الوقت قد تؤدي إلى فشل مشاريع بأكملها*.

ولأن الدراسة تعنى بعينة الإطارات الوسطى التي تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا التي ترسم السياسات العامة وبين الإطارات المتوسطة والتنفيذية والعمال والذي يقعون تحت إشرافها غالبا ما يتحملون عواقب فشل تحقيق أهداف المؤسسة، وترتبط الحرية الممنوحة لهم بالأداء لوظائفهم بالوقت أي بفترة زمنية لا يمكن تجاوزها، هذا إذا تم التسليم بتوفر الإمكانيات البشرية والوسائل المادية الأخرى، ما يجعلهم تحت ضغط شديد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وهذا عامل من عوامل الاحتراق** النفسي الذي عبرت عنه Maslach "أعباء كثيرة، مدة قصيرة، مصادر محدودة وشحيحة".

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين وجود نظام عمل يسمح بتجديد طرقه وتفويض صلاحية اتخاذ القرار للموظفين على مستوى وظائفهم.

تفويض صلاحية اتخاذ القرار للموظفين على مستوى وظائفهم / وجود نظام عمل يسمح بتجديد طرقه	نعم	لا	أحيانا	المجموع
نعم	19	0	15	34
	%55,9	%0,0	%44,1	%100,0
لا	5	2	8	15
	%33,3	%13,3	%53,3	%100,0
نسبيا	19	6	30	55
	%34,5	%10,9	%54,5	%100,0
المجموع	43	8	53	104
	%41,3	%7,7	%51,0	%100,0

المصدر: س 13 س 47

* – يقدم الأستاذ علي الكنز مثالا على ذلك في تحليله لتنظيم الوقت عند الإطارات، لاحظ أن تنظيم وقت العمل الذي تم إنشاؤه (نظام عمل المناوبة) أظهر بسرعة حدوده نظرا لأن وقت الإجازة والذي يجب طلبه بشكل أساسي من أجل الاستعادة والراحة من طرف العمال ثبت أنه مجرد هدف من الصعب تحقيقه لأن الظروف المعيشية ... تمنع عمال المناوبة من الاستراحة ... وكان لها تداعيات على سلوكيات العمالة لأنها غالبا ما تؤدي إلى التأخير، التغيب والدوران في العمل المفرط ... المصنع فأصبح لا ينتج وفقا للبرامج التي صمم من أجلها. (العيفة، كنازة، 2018، ص 886)

** – لمزيد من الشرح يمكن العودة إلى دراسة مراد خلاصي.

55.9% من الإطارات يرون أن نظام العمل يسمح بتجديد طرق العمل ويفوضون صلاحية اتخاذ القرار لموظفيهم على مستوى وظائفهم و00% لا و44.1% أحيانا (التفويض)، مقابل 33.3% يرون أن نظام العمل يسمح بتجديد طرق العمل ويفوض صلاحية اتخاذ القرار لموظفيهم و13.3% لا و53.3% أحيانا، مقابل 34.5% يرون أن نظام العمل يسمح نسبيا بتجديد طرق العمل ويمنحون صلاحية اتخاذ القرار لمرؤوسيهم على مستوى وظائفهم و10.9% عبروا بلا و54.5% يمنحون هذا التفويض أحيانا فقط

الملاحظ من البيانات التي تم قراءتها أن نظام العمل يوفر بشكل مقبول الظروف المثالية التي يبحث عنها الإطارات في العمل وهي نظام الذي يستطيع فيه الإطارات التعبير عن أفكارهم وتقديم مقترحات جديدة، نظام يشجع على الإبداع والتخلص من أنماط وقيود الطرق الكلاسيكية المفروضة أحيانا والتي تتميز بالرتابة والتكرار وتولد الملل والجمود، وهذا ما توصلت إليه دراسة عنصر العياشي في أحد جوانب بحثه المتعلقة بتمثلات الإطارات للمؤسسة الناجحة حيث قدموا معيار الحرية في الابتكار والإبداع وخلق بيئة تنظيمية يسودها التعاون والتضامن، وهذا ما يترجم أن الإطارات هنا وبناء على ما يمنحهم نظام العمل من حرية في تجديد طرق العمل فهم بدورهم يقومون بتفويض مرؤوسيهم ومنحهم صلاحية اتخاذ القرار على مستوى وظائفهم، وهذا ما يطلق بالدور القيادي الذي يبرز هنا، فيما اصطلح عليه بالقيادة التحويلية ويعتبر "هنري فايول" من الكتاب الذين يرتبط اسمهم بهذا النوع من القيادة حينما أشار إلى أن حرية الاقتراح وحرية التنفيذ تندرجان في إطار تشجيع المبادرة عن طريق تفويض الصلاحية والسلطة على العاملين تتصل بطبيعة وظائفهم ويعتبر هذا أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى النجاح ويعكس هذا التفويض خلافا إلى تحفيز المرؤوسين نحو معالجة جديدة للمشكلات أثناء تنفيذ أعمالهم وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وغيرها إلى خلق ممارسات سلوكية أخلاقية تقوم بالأساس على الثقة والاحترام ذلك أن تفويض الصلاحية يقوم في الأساس على الثقة، وهي أحد قيم وأخلاقيات العمل المرغوب فيها، ثم إن هذا يعتبر نوع من المشاركة في اتخاذ القرار وهو أحد الآليات المهمة في تنمية شخصية الفاعلين "إلى ما توفره من أمن وطمأنينة نفسية وسلم اجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم" (بشاينية، 2002، ص 221) وهذا كله يحدث تغيرا جذريا في علاقات العمل بين الإطارات في وظيفتها القيادية التحويلية من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

جدول رقم (18): يوضح نوع الرقابة التي يمارسها الإطارات على أعضاء الفريق.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
رقابة عادية	18	%17.3
رقابة مرنة	86	%82.7
المجموع	104	%100

المصدر: س 48

تبرز المعطيات الإحصائية في الجدول نوع الرقابة التي يمارسها الإطارات على أعضاء فرقهم، حيث يفضل الإطارات ممارسة الرقابة المرنة والتي تتضح بنسبة 82.7% مقابل نمط الرقابة العادية بنسبة 17.3% ويدعم اختيار هذا النوع من الرقابة أربعة جوانب: منح الصلاحيات والحرية والاستقلالية في الإنجاز واتخاذ القرارات على مستوى وظائف المرؤوسين، منح المرؤوسين مساحة العمل بناء على تفضيلاتهم ورغباتهم (قيمهم) في مجال طرق العمل وأساليبه، خلق الثقة بينهم وبين مرؤوسيهم، مراعاة ظروفهم المهنية والشخصية.

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين توفر الإمكانيات لأداء وظائف الإطار ومنح فريق عمله حرية الوقت في الإنجاز.

منح فريق عمله حرية الوقت في الإنجاز / توفر الإمكانيات لأداء وظائف الإطار	نعم	لا	المجموع
بشكل كاف	13	0	13
	%100,0	%0,0	%100,0
بشكل مقبول	48	14	62
	%77,4	%22,6	%100,0
بشكل غير كاف	29	0	29
	%100,0	%0,0	%100,0
المجموع	90	14	104
	%86,5	%13,5	%100,0

المصدر: س 14 س 49.

لاحظنا في الجدول السابق (الجدول رقم 16) أن الإطارات يمنحون حرية الوقت في الإنجاز وذلك بناء على ما توفره المؤسسة من مساحة للحرية حيث سارت الإحصائيات في شكل نمط تدريجي من القبول التام إلى النسبي، وهذا في تقدير الباحث يعود إلى طبيعة فهم وتأويل معنى الحرية، إنها مفهوم غير مضبوط أصلا أي هيولي ويمكن فهمه بطرق مختلفة كما أن امتياز الحصول عليه يختلف من إطار إلى آخر، ولكن في هذا الجدول تعكس البيانات تناقض تام في منح حرية الوقت في الإنجاز للموظفين، ولكن تبعا لتوفر الإمكانيات لدى الإطارات وإذا ما نظرنا إلى الإحصائيات بشكل تجميعي 100% بشكل تام و77.4% بشكل مقبول فيمكن القول أن الإطارات يتوفرون على الإمكانيات التي تسمح لهم من أن يمنحوا موظفيهم حرية الوقت في الإنجاز، إن الإمكانيات عكس الحرية تماما فهذه الأخيرة كما ذكرنا تخضع للتأويل وطبيعة المكانة لدى الإطار وينعكس ذلك على طريقة منحها للمرؤوسين ولكن الإمكانيات تعبر عن عوامل واقعية ملموسة، وهي في اعتقاد الباحث تختلف درجة توفرها من وحدة تنظيمية إلى أخرى لذلك فإعطاء عامل مرتبط بهذه الإمكانيات وبمعنى آخر كلما توفرت الإمكانيات الضرورية للإطارات سيما المادية باتت لديه القدرة على منح حرية الوقت في الإنجاز خاصة منها تلك الإمكانيات المادية.

ففي بعض فروع الجامعة: العلوم، التكنولوجيا، أن الوسائل وحدها كفيلة بتقدير الإنجاز المطلوب والمدة المخصص لها، لقد أثبتت التجارب التاريخية في مختلفة الأنشطة والقطاعات أن توفر الإمكانيات المادية دائما كان عاملا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسات وكسب الوقت عن طريق إدارته بشكل عقلاني. ولكن هذا لا يعني أبدا وخاصة بالنسبة للإطارات أن توفر الإمكانيات المادية يلغي الإمكانيات المعنوية المحفزة كالسلطة وحرية التصرف والثقة، فالإمكانيات والوسائل المادية دون وجود سياسة وإدارة رشيدة ونمط إشراف عقلاني مع الرؤساء وطموح بإمكانية التقدم في الوظيفة والإيمانية في العمل فأن تسخير الإمكانية لإعطاء الحرية قصد تحقيق أهداف المؤسسة لا يعني شيئا، وقد أكدت كذلك أن الكثير من المؤسسات بل المجتمعات لها إمكانيات ضخمة ووسائل وبدائل عديدة متاحة ولكن عدم استغلالها في التأليف بينها وبين الوقت اللازم أدى إلى التخلف والتأخر بل أدى إلى زيادة الأزمات.

ثالثا: التحفيز الذاتي ودور بناء المرونة

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين خضوع الإطارات للرقابة ووضع بدائل استباقية لتجنب الوقوع في المشكلات.

وضع بدائل استباقية لتجنب الوقوع في المشكلات / خضوع الإطارات للرقابة	نعم	لا	المجموع
نعم	60	9	69
	%87,0	%13,0	%100,0
لا	22	13	35
	%62,9	%37,1	%100,0
المجموع	82	22	104
	%78,8	%21,2	%100,0

المصدر: س 15 س 51.

إذا كانت الإجابة نعم هل تعتقد أنها: س15أ

	التكرار	النسبة المئوية
مرنة	14	%20,2
عادية	44	%63,8
مملة	11	%16
المجموع	69	%100,0

المصدر: س15 أ

ضمنت مبادئ الرقابة العادية كآلية لضبط عملية الممارسة داخل المؤسسة إمكانية القدرة على وضع بدائل استباقية لتجنب الوقوع في مشكلات مستقبلية وبهذا فنمط الرقابة العادية هو الطابع السائد داخل المؤسسة إن 87% من الإطارات يعتقدون بخضوعهم للرقابة 42.3% منهم يرونها مرنة تمكنهم من وضع بدائل استباقية و13% يرون بأنهم يخضعون للرقابة ولا يقدمون على وضع خطط تجنب الوقوع في مشاكل مستقبلية مقابل 62.9% يرون أنهم لا يخضعون للرقابة ويضعون بدائل استباقية و37.1% لا يخضعون للرقابة ولا يضعون بدائل استباقية.

تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية المفروضة على كل مؤسسة وأشار هنري فايول أن التخطيط يعني القدرة على ترقب وتوقع الأحداث المستقبلية ثم صياغة برنامج أو خطة للعمل.

إن دور الإطارات لم يكن على الإطلاق آليا إنه ليس دور بالمعنى الذي أعطاه الوظيفيون ينطلق من وضعيات بسيطة بل إنه دور معقد، ينطلق من مرتكز المستلزمات الوظيفية من جهة في علاقتها بنظام العمل من جهة أخرى، ومدى تقبل مختلف المستويات التنظيمية لوجهات النظر والمقترحات المختلفة للأفراد فيما يتعلق بالنظرة المستقبلية للتنظيم وما تتطلبه من إجراءات وأفكار للاستعداد لها، والاتفاق عليها وأسلوب تنفيذها هكذا يكتسي التخطيط أهمية كبيرة داخل المؤسسة مجال الدراسة لدى الإطارات، إنها جوهر دورهم قبل أي أدوار أخرى حيث تؤكد في هذا الصدد دراسة زردومي أحمد أن الإطارات يضعون ويدرسون الكثير من البدائل ويحسبون أغلب التوقعات قبل اتخاذ أي قرار تجنبا للوقوع في أي مشكلات مستقبلا.

لقد أصبحت أنشطة ووظائف المؤسسة ذات طابع مركب ومعقد يسير وفق ترابط وتبعية متبادلة فإهمال التخطيط ينعكس بصورة آلية على باقي الوظائف الأخرى (التنظيم، التنسيق، ...) ولا يمكن أن يكون هناك تخطيط إلا بوجود الإطارات ذلك أن وجودهم وقيمتهم من أجل معالجة وتجنب الوضعيات والمواقف الصعبة وقبل هذا بهدف تحقيق التميز التنظيمي، ولابد من التذكير أن المؤسسة مجال الدراسة قد حققت طفرة في التصنيف من ضمن المؤسسات المشابهة، وهذا طبعا بفضل التخطيط النابع من أسلوب الرقابة المتبع من طرف المؤسسة وهو أسلوب تحفيزي يشجع الإطارات على مواصلة جهودهم بكفاءة ومهارة، إن نمط الرقابة يرتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن هذا الأخير مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة والرقابة كبرنامج يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للإطارات.

إن المؤسسة تعتمد في تقدير الباحث أسلوب الرقابة الذي يتميز بالمرونة أي قادر على استيعاب التغيرات المحتملة التي تعيشها المؤسسة، وهذا الأسلوب من أهم العوامل المحفزة للإطارات حينما يشعرون أنهم ليسوا تحت الضغط ولا الحراسة ولا أن إكراهات التنظيم من خلال صراحة القواعد وكذا التعليمات تزيد من توترهم، فيدفعهم هذا كله أن يكونوا محفزين ذاتيا وبالتالي توظيف كل مهارتهم وقدراتهم ومعارفهم في خدمة المؤسسة من تلقاء أنفسهم أي يأخذ المبادرة عن رغبة وشعور بالارتباط والتزام بالواجب وعن ضمير مهني وليس عن طريق الإملاءات الفوقية ذات الصيغة الإجبارية.

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين وجود الثقة التنظيمية والمبادرة لحل المشكلات

المبادرة لحل المشكلات / وجود الثقة التنظيمية	نعم	لا	المجموع
نعم	60	0	60
	%100,0	%0,0	%100,0
لا	43	1	44
	%97,7	%2,3	%100,0
المجموع	103	1	104
	%99,0	%1,0	%100,0

المصدر: س 16 س 50

إذا كانت الإجابة نعم، هل هذا	التكرار	النسبة المئوية
من تخصصك	48	%46,6
من تلقاء نفسك	55	%53,4
المجموع	103	%100,0

المصدر: س50أ

تجمع معطيات الجدول أعلاه بيانات إحصائية يمكن وصفها بالمتناقضة شكلا في أحد طرفيها فنسبة 100% تقر بوجود مناخ تنظيمي عام تسوده الثقة ويبادرون إلى حل المشكلات مقابل 97.7% يقرون بعدم وجود ثقة تنظيمية، ولكنهم يبادرون إلى حل المشكلات. وإذا كانت هذه المعطيات على هذا النحو فيمكن القول أن المناخ التنظيمي تضعف فيه درجة الثقة أما إقبال الإطارات على حل المشكلات سواء في نظرهم بأن ذلك يعود إلى تخصصهم 46.6% أو من تلقاء أنفسهم 53.4% فإن ذلك في تحليل الباحث يعود إلى أن المسؤولية التنظيمية ونطاق الصلاحية في مثل هذه القضايا يعود إلى الإطارات، ولقد رأينا سابقا أن أهمية وقيمة الإطارات تكون عندما لا تسير على الشكل التام في العمل ثم إن حل المشكلات يعتبر من أهم أدوار الإطارات.

إن أولى العقبات في العمل تكون على عاتق ومسؤولية الإطارات فيتحول حل المشكلات إلى عمل روتيني، إنه دور الإطارات، وفي ظل غياب الثقة التنظيمية وحل المشكلات يعيش الإطارات في وضع اغترابي إكراهات التنظيم ومناخ عمل غير مريح مما يولد العديد من الآثار السلبية، ضعف الأداء، عدم الرضا، الاحتراق الوظيفي.

إن الثقة التنظيمية تعكس قوة ثقافة تنظيمية التي تعتبر من أساليب التعزيز الذاتية لكل تنظيم وحينما تتولد قيم الصدق والنزاهة فالإطارات لا يبادرون إلى حل المشكلات انطلاقا من التزاماتهم وقد تكون حلولا آنية وظرفية، وإنما يبادرون إلى تقديم حلول مستقبلية يكتنفها الإحساس بملكية* التنظيم.

لا شك أن المؤسسة مكان الدراسة مجال فسيح لفئات متعلمة ومثقفة ومشبعة إيديولوجيا لها انتماءات مختلفة تغذيها مرجعيات مختلفة سياسية، دينية وانتمائية، خلقت مناخ تنافسي حاد يرتقي في كثير من المرات إلى مرتبة الصراع حول المصالح الشخصية والطموح إلى المراكز العليا والوصول والسيطرة على مراكز اتخاذ القرار بالوصول إلى المناصب باستخدام الجماعات الضاغطة، بالفعل النقابي، لقد نوه علي الكنز في دراسته المنوه بها سابقا إلى أن التحالفات خاصة لدى الإطارات مع أي نوع من المجموعات كانت مصدر إضعاف لقوتهم عندما تكون الغاية منها الصعود إلى مراكز السلطة حيث يتحول هذه الأخيرة لديهم لسلطة إجراءات لأن مصدرها غير شرعي، غير مبني على النزاهة والمصداقية، وبالتالي يتحول الإطارات إلى أداة لخدمة الأغراض والمصالح الإديولوجية والشخصية فقط.

جدول رقم (22): يوضح علاقة تحقيق بيئة العمل للرضا وتقديم أشياء مميزة في العمل (الإبداع) باستمرار

تقديم أشياء مميزة في العمل (الإبداع) / تحقيق بيئة العمل للرضا	باستمرار	نادرا	أحيانا	المجموع
نعم	25	8	29	62
	%40,3	%12,9	%46,8	%100,0
لا	16	4	22	42
	%38,1	%9,5	%52,4	%100,0
المجموع	41	12	51	104
	%39,4	%11,5	%49,0	%100,0

المصدر: س 17 س 52

تعطي إقرارات الإطارات من خلال المعطيات الإحصائية الانطباع بعدم الرضا عن ظروف العمل في المؤسسة، فنسبة 52.4% ترى ذلك ومع أنها من فترة إلى أخرى (أحيانا) تعمل على تقديم أشياء

* – هذه نظرة وليم أوشي صاحب نظرية z حيث يرى أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يجب أن يسودها الألفة والمودة والثقة الكاملة، وارتكزت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين.

مميزة في عملها، مقابل 40.3% تعتقد أن بيئة العمل تحقق الرضا عن ظروف العمل وتقدم وباستمرار مبادرات إبداعية جديدة تتعلق بطرق تسيير العمل.

إن للرضا الوظيفي أهمية حاسمة لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى، إن غياب الشعور الإيجابي للموظف الناتج عن عدم قبوله بجميع أو أغلب العوامل والظروف الوظيفية المحيطة به يؤدي حتما إلى الأزمات التنظيمية المتضمنة سلوكيات متعلقة بالجانب الفني وأخرى متعلقة بالجانب القيمي وأخرى بالجانب السلوكي، ولا يمكن حصر العناصر المحققة للرضا نظرا لكثرتها ولكن قد يجب التذكير أن عناصر الرضا تختلف من فئة مهنية إلى أخرى وعناصر يشترك فيها الجميع والإطارات كفئة ارتبط مخاض نظامها حول عناصر محددة أهمها المكانة في الهيكل التنظيمي، سياسة الإطارات العليا أو المؤسسة في التسيير، أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بالسلطة. كما لا يمكن استبعاد العناصر الأخرى كالحوافز والعدالة التنظيمية وإذا غابت هذه العناصر فمكان العمل يتحول عند الإطارات إلى بيئة غير محفزة ودافعة لإظهار مهاراته وقدراته المتجلية في الإبداع، ذلك أن الإطارات وتحت أي ظرف غالبا ما يكونون ضد الأساليب التقليدية والجامدة في التسيير، فهذه الأساليب تقف حاجزا ضد الإبداع وتلك هي ميزة الإطارات أنهم دائما لا يرضون بالأساليب المتعارف عليها ويبحثون عن تقديم شيء جديد في الطرق والوسائل. إن تلمس الإطارات لتوفر ظروف العمل المادية والمعنوية يسهل لهم طرق التجديد ويهيئ لهم مساحة واسعة من الإبداع، ولا غرابة في أنه رغم هذه النسبة المعبرة عن عدم الرضا إلا أنهم يقدمون ولو أحيانا كما سبق الذكر محاولات إبداعية مميزة في العمل، إنها سمة خاصة ترتبط بالإطارات وأكثر ما يدل على هذا أنه حتى بين الفئتين نلاحظ أن نسبة نادرا في عمليات الإبداع نسبة ضئيلة.

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن "المعوقات التنظيمية أي كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات ... الخ تتمثل بعدم توفر المناخ التنظيمي المناسب، عدم توافر الاستقرار الوظيفي، مما يمنع الأفراد من التفكير والإبداع". (اللوزي، 2003، ص302)

جدول رقم (23): يوضح العلاقة بين تحفيز بيئة العمل على التعبير عن الأفكار بطلاقة وتدعيم ابتكارات الموظفين.

تحفيز بيئة العمل على التعبير عن الأفكار بطلاقة / وتدعيم ابتكارات الموظفين	نعم	لا	المجموع
نعم	52	4	56
	%92,9	%7,1	%100,0
لا	44	4	48
	%91,7	%8,3	%100,0
المجموع	96	8	104
	%92,3	%7,7	%100,0

المصدر: س 18 س 53

المعطيات الإحصائية متناقضة من حيث التصور النظري والممارسة الواقعية للإطارات في إطار أداء أدوارهم يقر 92.9% بوجود بيئة تحفز على التعبير عن الأفكار بطلاقة ويؤدون من خلالها عملية دعم ابتكارات مرؤوسيهم و7.1% لا مقابل 91.7% ترفض وجود ذلك التحفيز من البيئة مع ذلك تشجع وتدعم فريقها على تقدير ابتكارات في العمل و8.3% لا.

لقد سبق التركيز أن الإطارات يعملون دائما تحت ضغط لا يمكن لهم كبت قدراتهم ومهاراتهم إنها جزء من الدافع الذي لا يمكن إشباعه بالمنطق النفسي، إن النسبة بين الفئتين ضئيلة جدا تجعل من المعطيات الإحصائية غير دالة. إن بيئة العمل غير ديمقراطية وقد يكون ذلك في جانبها الشكلي فقط ما زالت التراكمات والرواسب الثقافية لأنماط التسيير الأحادي متوارثة في المؤسسة الجزائرية تنتقل من جيل لآخر ولا يتحصل الإطارات في مراكز عالية إلا على سلطة إجرائية كما ذكر ذلك الأستاذ علي الكنز في دراسته حول التصنيع في الجزائر، وأكده الأستاذ عنصر العياشي أن الإطارات غالبا ما يطالبون برفع الظلم والدعوى إلى التحرر من القيود التنظيمية، وفي ظل هذا يؤدي الإطارات دور دعم وتشجيع موظفيهم على الابتكار إنهم يدركون أن المتغيرات التنظيمية، من إجراءات وهيكلة وقواعد وأنظمة العمل والاتصالات، نمط القيادة، الحوافز والتدريب أحد مكونات الابتكار التنظيمي فهم يسعون من خلال المساحة التي يمتلكونها من هذه العناصر خاصة دورهم القيادي التدريبي في دعم الموظفين وتشجيعهم بما يحقق الرضا لديهم عن طريق شعورهم بوجود دعم قيادي بوجود دعم قيادي يجتهد من أجل تجسيد اهتماماتهم وطموحاتهم وتقديم العون لهم لاستخراج طاقتهم وأفكارهم.

ويذهب ميشال كروزي في إطار التحليل النسقي عند تصنيفه لنماذج المسيرين إلى وجود الرئيس المدرب الذي يسهر على تطوير قدرات أعضائه وتعزيز الإحساس بالمسؤولية لديهم مما يدفعهم للانخراط والتبعية من أجل المبادرة والخلق، ويصبح الإطارات في مسعاه هذا وانطلاقا من مؤهلاته والبيئة التنظيمية هو القائد الديمقراطي الذي يتميز بالجرأة –طبعا انطلاقا من المعطيات الإحصائية– متحديا عوائق بيئة العمل التي شكلت هاجسا ومصدر ضغط وخوف، كما أثبتت ذلك بعض الدراسات حيث توصل أحمد زردومي إلى أن الخوف السائد لدى بعض الإطارات جعلهم لا يطرحون أفكارهم بجدية في ظل قناعة أخرى يرفضها إذا ما تناقضت من القرارات ذات الصيغة السياسية.

النتائج:

-يقوم الإطارات بدور تكوين فرق العمل بحرية.

- تقلل درجة تفويض السلطة نسبيا لدى بعض الإطارات من دور تكوين فرق العمل.

- يحد مستوى تفويض السلطة من المشاركة في دور التوظيف، النقل، التقييم، ويقلل من ممارسة دور التدريب والتكوين.

- تمنح للإطارات صلاحيات متفاوتة في ممارسة دور:

* التنظيم.
* اتخاذ القرار متوسط مع المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة.
* الاتصال.
* التنسيق.
* خلق الديناميكية.
* القيادة.

-توفر البيئة الحرية لإنجاز المهام الوظيفية للإطارات الذين يقومون بدور تحرير المبادرة لمرؤوسيهم بمنحهم الحرية في العمل والإنجاز والوقت.

- أساليب العمل ونظامه في الوظيفة العامة يقلل من منح المرؤوسين اتخاذ القرار على مستوى الوظائف.

- تختلف تمثلات الإطارات لتصور حجم الإمكانيات اللازمة لأداء وظائفهم.

- تدفع الرقابة العادية إلى الإطارات إلى بناء خطط استباقية لتجنب الوقوع في الخطأ (دور التخطيط للمهام والمتطلبات الوظيفية)

- يقوم الإطارات بدور حل المشكلات من تلقاء أنفسهم أكثر.

- يدعم ويشجع الإطارات المرؤوسين على المبادرة في تقديم ابتكارات.

- بيئة العمل تحقق الرضا بدرجة متوسطة.

- توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وتحرير المبادرات الفردية والجماعية.

خلاصة:

تعكس النتائج التي تم التوصل إليها الصورة النمطية التي وردت في الدراسات السابقة والثراء النظري، أن أكثر ما يشغل بال الإطارات هو امتلاك السلطة كأداة للفعل التنظيمي، وقد أثبتت استجاباتهم محدودية امتلاكها، ففي حين يمتلكونها بمستوى عال لأداء وظائف معينة وفي حين آخر يفتقدونها لممارسة أدوار أخرى، إضافة إلى السلطة عامل آخر يستفز المشاعر المهنية للإطارات وهو الرقابة التي تدفع بهم إلى التخطيط لا للتحسين وإنما لتجنب الوقوع في المشاكل.

ومن جانب آخر فإن البيئة التنظيمية تعطى للإطارات صلاحيات متفاوتة لممارسة أدوار دون غيرها وتمنحهم الحرية لإنجاز المهام الوظيفية اللازمة، وهذا في ظل شعور متوسط بالرضا، ومع هذا فإن الإطارات بشكل عام يعملون على تحرير المبادرات الفردية والجماعية للعمل كمنح الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام وفي الوقت إضافة إلى الدعم والتشجيع على تقديم كل الابتكارات والإبداعات.

الفصل السادس:

قيم وأخلاقيات العمل وعلاقتها بدور تضمين الالتزام المعياري

تمهيد

أولا: قيم الاندماج ودور بناء العضوية

ثانيا: قيم التعاون ودور الحفاظ على سمعة المؤسسة

ثالثا: قيم الشفافية ودور تضمين الانضباط الذاتي

النتائج

خلاصة

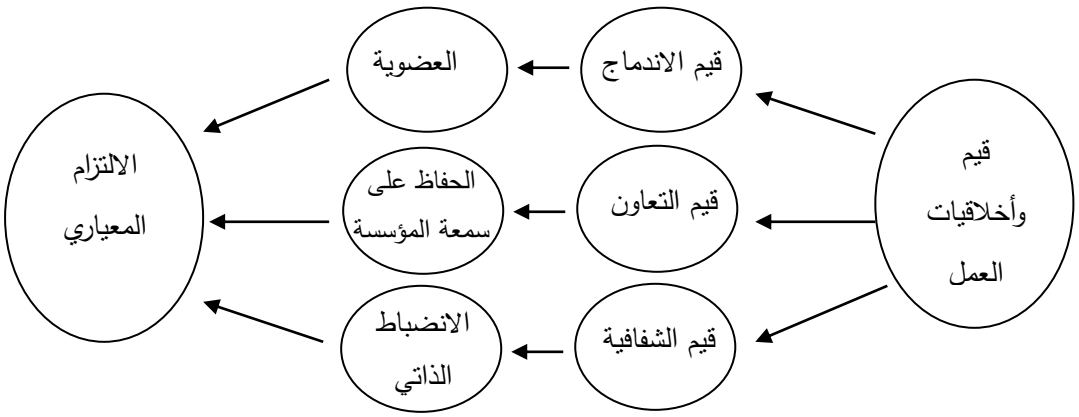
تمهيد:

تبعا للمعطيات النظرية التي تم الإسهاب فيها سابقا حول قيم وأخلاقيات العمل من جهة، وحول الالتزام المعياري من جهة ثانية، كتشكيلة تصورية للفرضية الثانية، يقف البحث هنا في محاولة عرض تلك العلاقة الافتراضية من خلال ما تم تحصيله من نتائج إمبريقية والعمل على تحليلها وتفسيرها ومناقشة معطياتها بالاستناد في ذلك إلى الاعتماد والعودة على ما نطلق عليه بالتأسيس النظري المتمثل في النظريات الخاصة والعامة والدراسات السابقة.

هذا ولابد من الإشارة والتذكير إلى أن الفرضية المصاغة في شكل لقيم وأخلاقيات العمل علاقة بنجاح دور الإطارات في تضمين الالتزام المعياري تضمنت الأبعاد والمؤشرات التالية: أولا قيم الاندماج متضمنة الأهداف، الثقافة الموحدة، الرضا، العمل الجماعي، والمشاركة في العمل، في علاقتها بدور تضمين العضوية متضمنة الانتماء، أغراض إنجاز المهام، إدراك العضوية، مصير المؤسسة، ثانيا قيم التعاون متضمنة قيم التعاون في المؤسسة، المساعدة، العلاقات بين الموظفين، التفاعل حول الأهداف في علاقتها بدور الحفاظ على سمعة المؤسسة متضمنة محاربة الإشاعات، الدعم الإعلامي ووسائله، العمل على الرفع من مستوى تصنيف المؤسسة، الترويج للمؤسسة. ثالثا قيم الشفافية الإدارية متضمنة وضوح أنظمة الترقية، ميزة إجراءات العمل، إتاحة المعلومات، تقديم المؤسسة لمبررات قراراتها في علاقتها بنجاح دور تحقيق الانضباط الذاتي.

ويمكن تمثيل هذه العلاقات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): يوضح العلاقة بين مؤشرات قيم وأخلاقيات العمل ومؤشرات الالتزام المعياري



المصدر: من إعداد الباحث

أولا: قيم الاندماج ودور بناء العضوية:

الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين طبيعة الأهداف والشعور بالانتماء في المؤسسة

الشعور بالانتماء / طبيعة الأهداف	نعم	لا	المجموع
أهداف مشتركة	37	10	47
	%78,7	%21,3	%100
أهداف مختلفة	28	29	57
	%49,1	%50,9	%100
المجموع	65	39	104
	%62,5	%37,5	%100

المصدر: س 19 وس54

وفقا للمعطيات الجدولية في سياقتها الكمية المعبرة عن ميزة بيئة العمل داخل المؤسسة في تأثيرها على شعور غالبية الإطارات بالانتماء نجد أن نسبة 78.7% من مفردات مجتمع البحث أكدت على وجود أهداف مشتركة مع وجود الشعور بالانتماء و21.3% أكدت وجود أهداف مشتركة مع عدم الشعور بالانتماء مقابل 49.1% أقروا بعدم وجود أهداف مشتركة مع الشعور بالانتماء و50.9% أقروا بعدم وجود أهداف مشتركة وعدم الشعور بالانتماء.

هكذا تؤكد المعطيات الكمية بوجود سياق علائقي واضح بين وجود أهداف مشتركة من جهة والشعور بالانتماء من جهة أخرى، داخل الجامعة في مرحلة معينة من مراحل عملها وهذا ما يفسر النجاح الذي حققته جامعة المسيلة في فترات عديدة حيث أن الارتقاء في التصنيف الوطني لم يكن وليد الصدفة، وإنما نتاج لتوفر مجموعة شروط النجاح حققت أولى مؤشرات النجاح وهي الشعور بالانتماء الذي يعكس تطور الجماعات التنظيمية في صورة زيادة رغبة الأعضاء في زيادة العمل والنشاط وتطويره بشتى الوسائل بما يحقق أهداف الجماعة مع تجاوز ولو نسبيا الرغبات الذاتية، فهم يقومون بنشاطاتهم وأدوارهم انطلاقا من اهتمامهم بالأهداف المشتركة والحياة الجماعية والتعامل مع قيم وأهداف المؤسسة بشكل إيجابي من خلال قبولها والعمل على تحقيقها انطلاقا من الإيمان بها.

إن الانتماء يعكس وجود دافع يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى جماعة معينة تفترض قيما ومعتقدات مشتركة وفي هذا السياق حدد فيبر أن الحدود الفاصلة بين الانتماء واللانتماء هو القبول بمجموعة قواعد ومعايير الجماعة المتمثلة في الالتزام بقيمها وأهدافها والعمل على تحقيقها، وتبعا لهذا

التحليل الذي دعمته المعطيات الإمبريقية يجب الحكم على الجامعة كبيئة عمل أنها حققت الشروط اللازمة وعوامل نجاح تحقيق الانتماء، فبالرغم من أن الأفراد يلتحقون بالتنظيم ولهم أهدافهم الخاصة فإنها أوصت على تحقيق شروط المواءمة والتكيف بين هاذين الهدفين المتناقضين من خلال خلق التشابه بواسطة تطبيع ثقافة الأفراد بثقافة المؤسسة يعني تحقيق سلوك موحد جماعي يميل إلى تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يعني أيضا أن المؤسسة قد حددت أهدافها وخططت لها وحددت أساليب تنفيذها وهذا ما دعى إليه "هنري فايول" الذي قسم الأعمال الإدارية إلى 14 مبدأ تنظيميا ومبدأ مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (تأتي في المركز الأول) وهو المبدأ الداعم لبعد التشابه وهذا الطرح تدعمه الكثير من الدراسات السابقة وعلى رأسها إحدى الدراسات التي استند إليها هذا البحث وهي دراسة "جورج بنقيقي G. Benguigui" حول انتقاء الإطارات حيث توصل في دراسته إلى أن المؤسسات أثناء التوظيف تعطي أهمية كبيرة للأبعاد القيمية والاتجاهات الثقافية وأنماط التفكير للمترشحين مفضلة أن تكون تلك القيم مماثلة لقيم وأهداف المؤسسة وفي عملية التفاوض أثناء التوظيف تركز على البعد المؤسساتي القيمي وهو البعد الطاغي، فالمؤسسة تبحث عن إطارات يجمعون بين المؤهلات التقنية وبين ما يحمله الإطار من قيم ومدى تجانسها مع قيم المؤسسة وإذا ما حدثت هوة وتناقض وتجنبا لذلك، فالمؤسسة تعمل على غرس وترسيخ القيم والمعايير التي تعمل في إطارها المؤسسة، وهذا ما يدعم التصور الذي تبناه البحث في بعد قيم الاندماج كأحد عناصر بيئة العمل يعكس المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، وهذا ما تدعمه أيضا دراسة اعتماد محمد علام بعنوان "المناخ التنظيمي وقيم العمل الجديدة"*، حيث أثبتت الدراسة بأنه كلما تميز المناخ التنظيمي بالمرونة والالتزام بالقواعد زادت درجة الانتماء في العمل وهو ما تحقق في دراستها حيث جاء الانتماء في العمل وفقا لمعطيات المناخ التنظيمي في المرتبة الأولى وبالرجوع إلى دراسة "جورج بنقيقي" في محاولة إسقاطها على الواقع المدروس فيمكن القول أن عملية تماثل الأهداف لدى إطارات الجامعة تغذيها حقيقة مفادها ذلك التماثل الموجود لدى الأساتذة خاصة في اعتماد نفس الأهداف مرده إلى نمطية الظروف الاجتماعية والبيداغوجية المتشابهة التي مر عليها أثناء مختلف مراحل التكوين أي مستوى اجتماعي واقتصادي متقارب، مدارس، ثانويات وجامعات متشابهة تحمل وتغرس نفس المعتقدات تقريبا، وبالتالي فإن تكيف هؤلاء داخل المؤسسة الجامعية أثناء العمل يكون سهلا إلى حد ما من خلال عامل مهم لا يمكن استبعاده وهو دور الإطارات العليا في توفير الشروط اللازمة للنجاح وعلى

* – يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الدراسة إلى المرجع: قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري.

رأسها الشعور بالعضوية وفي هذا الصدد يمكن اعتبار أن نظام الإدارة القائم على مبدأ التنظيم العضوي أثبت كفاءته في تحقيق نجاعة التنظيم وهنا يمكن الاستدلال بالنموذج الياباني في التنظيم سيما نظرية Z حيث تؤكد أن سيادة التنظيم العضوي يتيح بأن يشعر فيه الفرد العامل بارتباطه بزملائه العمال من خلال عمليات الالتزام بتحقيق الأهداف والتصدي للمخاطر وحل المشكلات ويؤدون فيه دورا حاسما في الحفاظ على معايير المؤسسة.

في مقابل هذا أكدت المعطيات الإحصائية لهذه الدراسة عن وجود فئة عبرت عن عدم وجود أهداف مشتركة وعدم الشعور بالانتماء وهذا الطرح لابد من مناقشته وتحليله أيضا ومحاولة قراءة الواقع الشبه متناقض ويمكن القول بأن هذا الطرح يملي علينا بالتحليل إلى ميول هذه الفئة إلى تغليب المصلحة الذاتية أو الأهداف الشخصية للفرد انطلاقا من التموقع والمكانة التي تحتلها والتي لا تحقق له رغباته وطموحاته والتي يكون من بينها عدم المشاركة أو عدم إتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كاف حيث يظهر في صور ممارسة العمل الإداري وتختلف في موقعها من النظام وفي صور الاختلاف القيمي المؤثرة في تحديد أولوية العمل لتحقيق الأهداف وهذا الطرح تدعمه دراسة بوعلام أمينة وسعيد سبعون بعنوان "الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم" فإذا كان لوجود أهداف مشتركة يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتناسق في صور الانتماء فإن العكس قد يؤدي إلى التوترات، وقد عزى "جولدنر" مصدر هذه التوترات إلى تعارض قيم الجماعات المختلفة واستحالة التوصل إلى معايير مشتركة ومقبولة كما أن لتغير الإطارات من حين إلى آخر دور مهم في كسر وتيرة وأساليب العمل المؤدية إلى تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن سرعة التغير الاجتماعي الذي ميز المجتمع الجزائري بصفة عامة في السنوات الأخيرة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة تؤدي بالباحث إلى القول بنسبية التشابه والنمطية لدى الإطارات التي تم ذكرها سابقا، فقد أصبح الاختلاف مثيرا للانتباه تغذيه العديد من العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وأخيرا وفي ظل التحليل النسقي يمكن القول أن المؤسسة كنسق وفقا للتحليل النسقي التواصلي فهي تقوم على التفاهم وإذا كان هنا مجال للصراع والتوترات فإن النسق يخضع للسلطة وما ينعكس في طرح التحليل الاستراتيجي.

جدول رقم (25): ويضح العلاقة بين خلق ثقافة موحدة وغرض إنجاز المهام.

غرض إنجاز المهام / خلق ثقافة موحدة	تحقيق أهدافك	تحقيق أهداف المؤسسة	معا	المجموع
نعم	0	15	16	31
	%0,0	%48,4	%51,6	%100,0
لا	0	14	5	19
	%0,0	%73,7	%26,3	%100,0
نوعا ما	1	32	21	54
	%1,8	%59,3	%38,9	%100,0
المجموع	1	61	42	104
	%1,0	%58,7	%40,4	%100,0

المصدر: س 20 و س 55

تماشيا والمعطيات الجدولية في الجدول (24) تضمن الشواهد الكمية حول السياق العلائقي بين عمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة للعمل وطبيعة الغرض من إنجاز المهام استمرارية التحليل في علاقة قيم الاندماج بالعضوية حيث نجد أن 84.4% يرون أن المؤسسة تعمل على خلق ثقافة موحدة مع إنجاز المهام بغرض تحقيق أهداف المؤسسة و51.6% يرون أن المؤسسة تعمل على خلق ثقافة موحدة مع إنجاز المهام بغرض لتحقيق الأهداف الخاصة وأهداف المؤسسة، مقابل 73.7% يرون بأن المؤسسة لا تعمل على خلق ثقافة موحدة للعمل ولكنهم ينجزون المهام بغرض تحقيق أهدافها و26.3% يعتقدون بعدم عمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة مع إنجاز المهام بغرض تحقيق أهدافها والأهداف الشخصية مقابل 1.8% عبروا عن عمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة للعمل نوعا ما وتحقيق الأهداف الشخصية و59.3% عبروا عن عمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة للعمل نوعا ما والعمل على تحقيق أهدافها و38.9% عبروا عن عمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة للعمل نوعا ما والعمل على تحقيق الأهداف الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة.

لا توجد مؤسسة أو تنظيم يخطط ويحدد قواعد ومعايير وأهداف تضمن ممارسة الأفراد لمهامهم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة فقط، هذا ما أشارت إليه إسهامات المنظرين السوسيولوجيين في ميدان التنظيم والعمل وقد أشار "شستر وفيبر" إلى ذلك أثناء تعريفهما للتنظيم المرتبط بمسألة التنازل على بعض

الأهداف الخاصة في سبيل تحقيق العضوية القائمة على تحقيق الأهداف العامة، لذلك تتركز أغلب الإحصائيات في الفئة الوسطى والأخيرة من المعطيات الكمية، وإن كانت النسبة الأعلى هي المعبرة عن عدم وجود عمل لتخلق ثقافة موحدة مع عملها على تحقيق أهداف المؤسسة فإن هذا الطرح يمكن قراءته بشكلين في اعتقاد الباحث: الأول هو الاستجابة لإكراهات المؤسسة القائمة على تطبيق القواعد والإجراءات والإملاءات الرسمية القانونية ذلك أن رفضها يؤدي بالضرورة إلى نشأة الصراعات والتوترات وما يلحق ذلك من آليات للعقاب والجزاءات ثم النقل أو التوقيف، وهذا يؤدي بالباحث إلى تأويل ضرورة تطبيق هذه القوانين من طرف الإطارات على أنها نظرة أخلاقية لممارسة العمل في طابعه الرسمي وبالتالي فهو يمارس دور الإطار النموذجي المثالي الحريص على تطبيق القواعد الرسمية حتى وإن كان من الضروري أن تظهر في شكل ثقافة قيمية تطبع شكل العمل داخل الجامعة.

إن تمركز عبارات أفراد المجتمع في الفئة الوسطى (نعم – نوعا ما) مع تحقيق أهداف المؤسسة يترجم عمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة للعمل في سبيل تحقيق أهدافها والنجاح الذي حققته يعكس ذلك، أي يعكس وجود ظروف مهيأة ومكيفة وقيم للعمل عملت على تطبيق سلوكياتهم في اتجاه موحدة، وفي تلك المرحلة يمكن الحكم بتقلص مظاهر الاغتراب الوظيفي والاستبعاد والتهميش أدى إلى تحقيق أهداف الجامعة من جهة وأهداف الإطارات ولو نسبيا من جهة أخرى، كما هو مبين في الخانة الثالثة (نعم – نوعا ما) مع تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة معا، وإذا كانت نسبة تحقيق الأهداف الشخصية المعبر عنها أقل نسبة وعلى فرضية ارتفاع نسبة تحقيق أهداف المؤسسة (في شكل تجميعي) فهذا يدل على قوة الثقافة الموحدة التي تصنعها الإطارات (خاصة العليا) حيث تحدد للفاعلين المفاهيم المشتركة والقيم والأخلاقيات التي تميز مؤسستهم عن باقي المؤسسات. إن شركات اقتصادية كبرى لا يمكن أن تكون قد نجحت خاصة من الشركات، إلا أن أصحابها ظلوا لسنوات طويلة يعملون على تشكيل وبناء ثقافة موحدة.

وقد أثبتت الدراسات أن قوة ثقافة المؤسسة إذا كان مستمدا من البيئة الخارجية كما هو في النموذج الياباني بإمكانه أن يؤدي إلى تآكل القيم الشخصية للأفراد وانصهارها في ثقافة المؤسسة.

إن عمل الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية يعتبر مطلب منطقي ومتاح في إطار القوانين الطبيعية المنظمة في شكل القوانين الرسمية والثقافة المؤسسية وهو تعبير عن اختلاف أهدافهم عن أهداف المؤسسة، ولا يمكن أن ينكر أن هذه الأهداف تغذيها أحيانا اتجاهات سياسية وإيديولوجية، وأحيانا تباين ثقافات المجتمع، وهذا ما عبر عنه الباحث "سعيد شيخي" في إحدى دراساته حول الإطارات

"المؤهلون" –الصناعية في الجزائر– حيث توصل إلى وجود اختلاف دائم في الأهداف بين الإطارات وبالتالي تحقيق الأهداف ويعزو الباحث تباين الأهداف إلى سببين: أن المجتمع الجزائري مجتمعا منتجا للتباينات الاجتماعية الاقتصادية والثقافية كما يترتب عن التقسيم الاجتماعي والتقني للعمل تباينات داخل العمل، فالذهنيات المتباينة تكرس الاختلاف بين الفئات المالكة وغير المالكة، العارفة وغير العارفة.

جدول رقم (26): يوضح العلاقة بين الشعور بالرضا والعضوية الفعالة.

العضوية الفعالة / الشعور بالرضا	نعم	لا	لا أدري	المجموع
نعم	12	0	12	24
	%50,0	%0,0	%50,0	%100,0
لا	8	2	4	14
	%57,1	%14,3	%28,6	%100,0
نوعا ما	28	0	38	66
	%42,4	0,0%	%57,6	%100,0
المجموع	48	2	54	104
	%46,2	%1,9	%51,9	%100,0

المصدر: س 21 و س 56

تعطي البيانات الإمبريقية والكمية في الجدول أعلاه المعبر عن العلاقة بين شعور الإطار بالرضا في المؤسسة كونهم أعضاء فيها ورؤية زملائهم لهم كونهم أعضاء فاعلين المعطيات الإحصائية الآتية: 50% يعبرون عن رضاهم في ظل رؤية زملائهم لهم كونهم أعضاء فاعلين و50% يعبرون عن رضاهم ولا يدركون آراء زملائهم حول فاعليتهم، مقابل 57.1% لا يشعرون بالرضا ويعتقدون أن زملائهم يرونهم أعضاء فاعلين و14.3% عبروا عن عدم رضاهم ويعتقدون أن زملائهم يرون أنهم أعضاء فاعلين و28.6% لا يشعرون بالرضا ولا يعرفون إن كان زملائهم يرونهم أعضاء فاعلين مقابل 42.4% لهم شعورا نسبيا بالرضا ويعتقدون أن زملائهم يرونهم فاعلين و57.6% لهم شعور نسبي بالرضا ولا يعرفون إن كانوا أعضاء فاعلين أو غير فاعلين في المؤسسة. وإذا كانت هذه أعلى نسبة معبر عنها في الجدول فإن التحليل يبدأ من هنا بغرض إعطاء قراءة تفسيرية وتأويلية لها.

فإذا كان مستوى الرضا مقبول (بالنظر لعبارة نوعا ما) فإن هذا يدل على تحفظ الإطارات على غياب بعض العناصر المحققة للرضا في مساحة العمل وبيئته وبالضبط تلك العناصر المعززة للعضوية في إطار قيم الاندماج فيمكن الحكم ومنذ البداية أنها تتمثل في عنصر العمل الجماعي التشاركي كعنصر

حاسم ويدعم هذا الحكم استجابات الإطارات حول رأيهم في الشروط الواجب توفرها في المؤسسة لنجاح دورهم، وقد جاء هذا العنصر كمطلب ثاني (أنظر الجدول رقم 49) وبالتالي فإن نسبة الرضا لدى الإطارات تبعا للشروط التي حددوها تشخص نقص مستوى المشاركة الإدارية في المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل بها، وبالتالي ضعف قيم الاندماج أو دمج الإطارات، وأمام هذا الوضع تضعف علاقات الإطارات بالأفراد الآخرين ولا عجب في أن يبدي الإطارات عدم معرفتهم بمستوى فاعليتهم من خلال آراء زملائهم، فالاعتقاد بالفاعلية يأتي من خلال المشاركة والانتماء والعلاقات الوطيدة وصلات الصداقة والتفاعل الدائم والمستمر الذي يتيح فرصة معرفة آراء الآخرين حول دورهم، وهذا ما ذهب إليه "ماكليلاند". وفي نفس السياق فإن شعور الفرد في وظيفته بالسعادة والارتياح من خلال اندماجه في مختلف مستويات التنظيم يؤدي به إلى الرغبة الدائمة في التفاعل مع الآخرين والعمل على مساعدتهم في حل مختلف المشاكل التي تعترضهم، وبالتالي يصبح أداة دعم لهم ومحفز للاندفاع وراء المهام التي تتطلب التواصل المتكرر.

لقد سبق الذكر أن أكثر ما يمكن أن يعاني منه الفرد هو العزلة وأكثر ما يبحث عنه هو إيجاد طرق التخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن الآخرين، وفي هذا الصدد أبانت دراسة أحمد زردومي حول التقنوقراطية والإدارة العمومية في الجزائر أن نسبة 45% من الإطارات يعانون من التهميش لحد ما و9.40 يعانون من التهميش، وتدعم دراسة "العياشي عنصر" حول الإطارات الصناعية مسارات وتمثلات هذا الطرح حيث توصل في بعد تمثلات الإطارات حول المؤسسة إلى معاناتهم من التغييب في المشاركة الواسعة حيث يرى أنها تتميز بعدم الانتظام والاستقرار ومحدوديتها في النطاق والمضمون لذا فالإطارات يطالبون بضرورة خلق بيئة تنظيمية يسودها التعاون والمرونة.

إن تحقيق الرضا لا يمكن أن يتم إلا من خلال تقليص مساحة الاغتراب الجماعي بدمج الأفراد على أساس كفاءتهم وأكثر ما ينتج عن ذلك زيادة درجة الالتزام والولاء للمؤسسة، وقد حققت المؤسسات اليابانية ذلك من خلال التنظيم العضوي القائم على دمج العاملين وتكريس مبدأ الإدارة بالإجماع أو جماعية الإدارة أين تسود المشاركة الجماعية في التسيير، مما أدى إلى تشكل اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة.

جدول رقم (27): يوضح العلاقة بين خلق الوظيفة للعمل الجماعي والاهتمام بمصير المؤسسة

الاهتمام بمصير المؤسسة / خلق الوظيفة للعمل الجماعي	نعم	لا	المجموع
نعم	91	0	91
	%100,0	%0,0	%100,0
لا	11	2	13
	%84,6	%15,4	%100,0
المجموع	102	2	104
	%98,1	%1,9	%100,0

المصدر: س 22 وس 57

وفقا للمعطيات الجدولية وما تتضمنه من بيانات كمية في إطار تحديد مبرر الاهتمام بالمؤسسة وفقا للتفسير السببي من خلال مدى خلق الوظيفة للعمل الجماعي نجد أن نسبة 100% تعتقد بأن وظائفها تخلق العمل الجماعي وتعطي حقا اهتماما لمصير المؤسسة مقابل 84.6% يرون بأن وظائفهم لا تخلق العمل الجماعي ويعطون اهتماما لمصير المؤسسة و15.4% يرون بأن وظائفهم لا تخلق العمل الجماعي ولا يعطون اهتماما حقيقيا لمصير المؤسسة.

يجب التذكير دائما على أن النجاح الذي حققته جامعة المسيلة في مرحلة معينة لا يمكن فهمه إلا بتوفر الشروط والعوامل اللازمة للنجاح ومنها آليات ووسائل خلق العمل الجماعي، فإضافة إلى طبيعة تصميم الوظائف الرسمي فإن سيادة ثقافة المؤسسة المدعمة بإطارات قيادية تعمل على تهيئة وتكييف إجراءات وأساليب العمل بالطابع المرن، إن المرونة التنظيمية هي الآلية الفعالة في خلق العمل الجماعي، وتنعكس بالضرورة في مجموعة عناصر كالاتصال المفتوح القائم على سهولة وبساطة انسيابية المعلومات والبيانات وإتاحتها للأفراد الفاعلين، بعبارة أخرى إتاحة تدفق كامل ومستمر للاتصالات الأفقية والرأسية وفي كل الاتجاهات، وهذا العنصر يؤدي بالضرورة بدفع الفاعلين إلى المبادرة بإقامة علاقات عمل قوامها الاحترام، تبادل الأفكار، التفكير المشترك، فتتصهر المهارات الفردية في شكل جماعي. ويشكل هذا انعكاسا لعنصر آخر وهو سياسة المؤسسة، فبهذا النهج تكون قد أسست لسياسة تعمل على تلبية حاجات أفرادها وهي بهذا عاملا حاسما ومحددا للسلوك، وكل هذه العناصر تعكس صورة شكل السلطة الديمقراطية التشاركية التي تتيح فرصة اندماج الجميع في ثقافة جماعية موحدة. حيث أن العلاقة بين نمط

السلطة والعمل الجماعي علاقة وطيدة في ظل ضرورة العمل الجماعي كشرط للنجاح وهذا ما ذهب إليه "جاك لوبشتاين Jacques Lobstein" في مقالة له بعنوان بنية وتنظيم المشروع*.

لقد أدى هذا النمط من التصميم إلى خلق روح الالتزام والولاء لدى الإطارات والمتمثل في مؤشر الاهتمام الحقيقي بمصير المؤسسة المتضمن بالأساس اهتمام الإطارات بالتموقع داخل مجموعات العمل أو الحرص على العضوية، فالاهتمام بمصير المؤسسة والعمل على الحفاظ عليها لا يمكن أن يأتي إلا من خلال شعور الإطارات بالانتماء وإليها وبالتالي فهو يُشكل دافعا لتسخير كل كفاءاته الفنية وخاصة القيمية في سبيل تحقيق أهدافها واستمراريتها، إن مصدر هذا الحرص هو الشعور بالمسؤولية الأخلاقية وما يدعم هذا الطرح هو اهتمام الإطارات –كما هو مبين في الجدول– بمصير المؤسسة على الرغم من رفضهم بوجود تصميم للوظائف يخلق العمل الجماعي.

إن الاهتمام بمصير المؤسسة يدل على الرغبة في تحقيق العضوية وهي تحتم الشعور بالمشكلات والمصاعب التي تواجه المؤسسة والاستعداد والعمل على مواجهتها بالاشتراك مع الآخرين فالعضوية التزام أخلاقي للفرد نحو المؤسسة عن طريق تكوين علاقات مع مختلف جماعات العمل. وقد أكد النموذج الياباني أن أكثر ما يقلق العمال هو وجود مشاكل داخل المؤسسة أكثر من قلقهم بوجود مشاكل خارجية أو حتى عائلية وذلك لأن الفرد يقضي أكبر وقت من حياته داخل المؤسسة مع زملاء العمل.

وبالرجوع إلى الجانب الفني وفي ظل المقاربة النسقية يتم تحديد المهام ضمن مبدأ الوظيفة التي توجه للشخص أو الجماعة وضمن مبدأ المسؤولية التي هي كذلك فردية أو جماعية، ولقد أثبتت الدراسات والتجارب أن التصميم والإكراهات التنظيمية تقف عاجزة أمام تحقيق المهام خاصة الجماعية بدون الرجوع إلى الجوانب المعيارية والأخلاقية.

* – يرى الكاتب: سيتبع كل عمل جماعي ممارسة سلطة معينة، فإن ومجدت أشكال عمل جماعي حيث تكون علاقة التبعية لينة غير دقيقة، فليست في حالة المشروع، وباستثناء الجيش والأنظمة الدينية، فالعمل الجماعي هو الأكثر تميزا من جميع أشكال العمل التي تقوم به مجموعة الناس. (فريدمان ونافيل، 1985، ص 59)

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين المشاركة في العمل في مستويات مختلفة والاهتمام بمصير المؤسسة

الاهتمام بمصير المؤسسة / المشاركة في العمل في مستويات مختلفة	نعم	لا	المجموع
نعم	35	2	37
	%94,6	%5,4	%100,0
لا	10	0	10
	%100,0	%0,0	%100,0
إذا لزم الأمر	57	0	57
	%100,0	%0,0	%100,0
المجموع	102	2	104
	%98,1	%1,9	%100,0

المصدر: س 23 س57

استكمالا لمحاولة فهم المرتكزات التي تقوم عليها العضوية، ومع الإبقاء على مؤشر الاهتمام بمصير المؤسسة عند الإطارات لما له من قيمة ارتباطية في تقدير الباحث عاكسة وكاشفة لمستوى الإطارات في الحرص على تكوين علاقات مهنية مع زملاء العمل، سنحاول في هذا الطرح الكشف عن مستوى تأثيره بمؤشر إمكانية مشاركة الإطارات في العمل في مختلف المستويات الإدارية، وقد أعطت البيانات الإحصائية صورة شبه مماثلة للجدول السابق مفادها أن الإطارات يعملون على الاهتمام بمصير المؤسسة مهما عرف المناخ والبيئة التنظيمية من ظروف ومتغيرات ودلت البيانات الكمية على أن المبحوثين وبنسبة 94.6% يرون وجود إمكانية للمشاركة في العمل في مختلف المستويات الإدارية ويعطون حقا اهتماما لمصير المؤسسة و5.4% يعتقدون بتلك الإمكانية مع الاهتمام بمصير المؤسسة، مقابل 100% يعتقدون بإمكانية المشاركة في العمل في مختلف المستويات الإدارية ويعطون اهتماما لمصير المؤسسة مقابل 100% يرون وجود إمكان للمشاركة في العمل في مختلف المستويات الإدارية لكن إذا لزم الأمر فقط.

وبالجمع بين معطيات الجدول الحالي والسابق يمكن الحكم أن الإطارات في المؤسسة يعملون على تعزيز العضوية كالتزام معياري أخلاقي نابع من قناعة الضمير لا العاطفة فتحت ظروف ومتغيرات متغيرة يحرص الإطارات على تمثيل قيم وأهداف المؤسسة وهذا دلالة على مستوى انصهار الإطارات داخل بيئة العمل من خلال الدور النموذجي القيمي والاستعداد لتقديم التضحيات للمؤسسة، إنه صورة بطريقة مباشرة لمعنى الالتزام التنظيمي الذي حرصت بعض التعاريف عليه أنه لا يمكن أن يكون إلا إذا

اقترن بتعبير الأفراد عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها وبرغبة الفرد في المحافظة على عضويته فيها.

إن توافر مستوى عال من الاهتمام بمصير المؤسسة كأحد مؤشرات العضوية يؤدي بالباحث بالضرورة إلى العودة إلى العامل المؤثر فيه والمتمثل في إمكانية مشاركة الإطارات في العمل في مختلف المستويات الإدارية والذي أقر به المبحوثين، وهذا يؤدي بالبحث إلى تحليل هذا المعطى ضمن مستويات مختلفة تدعمها بعض المبادئ النظرية لرواد سوسيولوجيا التنظيمات.

في البداية لابد من التذكير أنه مهما كانت مكانة الإطارات بالضبط (الإطارات بالمعنى الذي تبناه البحث) فإن له مهام محددة ترسمها القوانين والقواعد الرسمية خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة كالجامعة التي يمارس أغلب أعضائها أدوارهم وفقا لقوانين الوظيفة العامة التي بمعنى أن للإطارات حدود واضحة تحدد لهم مهامهم بالضبط وتحول دون أن تتداخل تلك المهام مع مستويات إدارية أخرى الأمر الذي قد يؤدي إلى الكثير من المشكلات المهنية والتنظيمية، إضافة إلى المشكلات السلوكية كالتوترات والصراعات. ولكن أمام هاذين المعطيين قد يحدث كذلك ما يمكن أن نطلق عليه بحالة الانسداد أو الكبح أو التعطل في العمل نتيجة للالتزام بالإكراهات والتراتيبية القانونية الصارمة لذا سعت المؤسسات والتنظيمات المفكرين إلى إيجاد سبيل إلى هذا الوضع، وهو ما يطلق عليه بالتنسيق التنظيمي والقائم على ضرورة الربط بين مختلف الوظائف والأدوار والأفعال والجهود وجعلها في شكل تناغمي وانسجامي.

وقد أشار إلى ذلك "هنري فايول" عند تحديده لوظائف الإدارة الخمس وثمنه "تالكوت بارسونز" حينما أشار إلى أن النسق يجب أن يحافظ على استمراريته من خلال ضمان وظيفة أو مطلب التكامل والتي يرى أن توافرها مرتبط بالبيئة الداخلية ومطلب يضمن إحداث التوازنات في النسق. كما أن المقاربة النسقية التواصلية تنطلق في تحليلها للأنساق من خلال معطى التفاهم، وفي المجال وبناء على هذا الطرح يرى الإطارات في تقديرنا لإمكانيات مشاركتهم في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة مجال الدراسة، كما أنه مطلب تجسد كما سبق الذكر في تمثلاتهم لشروط نجاح المؤسسة، وكذلك في دراسة "عنصر العياشي" الإطارات الصناعية مسارات وتمثلات.

ثانيا: قيم التعاون ودور الحفاظ على سمعة المؤسسة.

جدول رقم (29): يوضح العلاقة بين إيجابية قيم التعاون والرد على الانتقادات والإشاعات.

الرد على الانتقادات والإشاعات / إيجابية قيم التعاون	ترد على الانتقادات	تحارب الإشاعات	الاثنين معا	المجموع
نعم	16	12	55	83
	%19,3	%14,5	%66,3	%100,0
لا	8	2	11	21
	%38,1	%9,5	%52,4	%100,0
المجموع	24	14	66	104
	%23,1	%13,5	%63,5	%100,0

المصدر: س 24 س58

وفقا لمعطيات الجدول الأول لبعد قيم التعاون في علاقتها بمستوى الحفاظ على سمعة المؤسسة والمتضمن متغير مدى اعتبار قيم التعاون كأحد القيم الإيجابية التي تميز المؤسسة في علاقته بمتغير مستوى الرد على الانتقادات ومحاربة الإشاعات الموجهة للمؤسسة أفرزت المعطيات الكمية لاستجابات المبحوثين منحنى يتجه نحو ثبوت هذه العلاقة أي التعاون كقيمة تميز المؤسسة وتدفع بإطاراتها إلى الرد على الانتقادات ومحاربة الإشاعات معا وكانت كالآتي: 19.3% يرون أن التعاون يشكل قيمة إيجابية تميز مؤسستهم ويردون على الانتقادات، 14.5% يرون أن التعاون يشكل قيمة إيجابية تميز مؤسستهم ويردون على الإشاعات، 66.3% يرون أن التعاون يشكل قيمة إيجابية تميز مؤسستهم ويردون الانتقادات والإشاعات معا، مقابل 38.1% لا يعتبرون التعاون أحد القيم الإيجابية التي تميز مؤسستهم ولكنهم يردون على الانتقادات و9.5% وهي أقل نسبة لا يعتبرون التعاون ميزة إيجابية في مؤسستهم ولكنهم يحاربون الإشاعات، و52.4% لا يعتبرون قيم التعاون أحد القيم الإيجابية التي تميز مؤسستهم ويردون الانتقادات ويحاربون الإشاعات.

يعتبر التعاون أحد القيم الاجتماعية أولا والقيم التنظيمية ثانيا من العمليات الاجتماعية التي يرتكز عليها قيام المجتمع، وتنجح بها التنظيمات والمؤسسات، لأن وحدة المصالح والأهداف تدفع بالأفراد إلى التعاون لتحقيق المصلحة المشتركة، وقد أثبت بعض علماء النفس أنه بالرغم من الطابع الذاتي أو الأناني الذي تنطوي عليه النفس الإنسانية غير أنها كذلك تنطوي على غرائز تدفع بها إلى العمل على تحقيق مصالح الغير.

في المؤسسة وكما سبق تناوله في فصل سابق فإن انتشار مظاهر قيم التعاون الإيجابية تدفع بالأفراد إلى الحفاظ على الوحدة المؤسساتية واستقرارها من خلال بذل كل الجهود والقيام بشتى الأدوار الممكنة. وقد عبرت الإطارات في ميدان الدراسة عن وجود التعاون في المؤسسة، ويقومون بدور الحفاظ عليها من خلال الرد على الانتقادات ومحاربة الإشاعات معا. إن الإطارات بإقرارهم بوجود التعاون في المؤسسة إنما يعني ذلك في تقدير الباحث وجود ثقافة للتعاون تصنعها المؤسسة، وفي الغالب فإن وجود قيمة من القيم التي تساعد نجاح المنظمة يعود إلى إصرار المؤسسة على التميز خاصة إذا أثبتت الدراسات العلمية والمفكرون على قيمتها التي أكدها العلم، وفي هذا الإطار أكدت بعض نماذج إدارة السمعة* والتي تم تطبيقها في المؤسسات ومنها نموذج "جون دورلي وهيليو جارسيا John Doorley & Helio Garcin" (2015) أن التعاون كظاهرة تنظيمية يعد المطلب والعنصر الأول من بين العناصر التي تتطلبها المؤسسة في إدارة وتطبيق السمعة خاصة في الدفاع عن سمعة المؤسسة، أي الدفاع عن كرامة وشرف المؤسسة، إن الدفاع عن المؤسسة هو الدفاع عن هوية ثقافية وكيان من القيم الإنسانية وبهذا الشكل فهو التزام أخلاقي، لا يقبل الإنسان العادي أن يتلقى انتقادات قد تكون في غير مكانها إلا ويجتهد في الرد عليها فما بالك إذا تعلق الأمر بالإطارات الذين يمثلون مؤسسة تقع في أعلى هرم لتصنيف المؤسسات في الدول المتقدمة (الجامعة) يقودها باحثون وأكاديميون حائزين على أعلى مستويات الشهادات، وتعرضت مؤسستهم لا للانتقادات فقط وإنما للإشاعات وهي أخطر بكثير من الانتقادات، فهي محصلة لترويج ونشر الأكاذيب بين الأفراد والتشكيك في مصداقيتهم وغالبا ما يكون الغرض منها القضاء على الثقة وخلق الصراعات وزعزعة الاستقرار في المؤسسة.

ولهذا نلاحظ وبالرجوع إلى المعطيات الإحصائية أن نسبة الرد على الانتقادات لوحدها والإشاعات لوحدها قليلة نسبيا مقارنة بالاثنين معا، وحتى بالنسبة للإطارات كما سبق الذكر الذين يتحفظون على تميز مناخ المؤسسة بالتعاون (وإن كان هذا مرده في تقدير الباحث نتيجة اختلاف التصورات والرؤى حول أساليب التعاون، كما أن الإطارات لهم ثقافات متباينة مصدرها خلفيات متباينة ومن ثم سلم قيم متباين، وقد أشرنا سابقا أن "لوك بلتنسكي" أكد أن عدم التجانس هو خاصية من

---

* – يقدم أ. محمد ناصر الكلش وآخرون دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات (وقد تم الاستناد إليها كمرجع ويمكن العودة إليها) تعريفا لإدارة سمعة الجامعات كمهمة استراتيجية لجميع المستويات الإدارية في الجامعة يشارك فيها جميع الأقسام والهيئات، بغرض الدفاع عن الجامعة وغيرها، وقد شكل الإطارات أو القيادة في طرحه أحد أبعادها الأساسية، كما تقاطعت دراستنا معها في العديد من المؤشرات كالتعاون والشفافية والسمعة كمسؤولية والتزام أخلاقي، التواصل والدعم الإعلامي الرسمي والتواصل الاجتماعي، التصنيف الجامعي، وقدم الباحث في الأخير 04 نماذج لإدارة سمعة الجامعة.

خصائص الإطارات أساسها الاختلاف في المناصب في الأصل الاجتماعي، المكانة، الشهادات والتكوين)، إلا أنهم يعملون على محاربة الإشاعات والرد على الانتقادات سواء كان مصدرها خارجيا أو داخليا، فالمؤسسة لا تخلو من الفئات الفاعلة الحاملة للنفاق الوظيفي، وقد أكد "ميشال كروزي" أن النفاق الوظيفي ليس منفصلا عن البناء الكلي، وكل غاية عندهم هي التشكيك في نزاهة الآخرين وفي صدقهم وإخلاصهم وفي عدم نزاهة قراراتهم.

وفي هذا السياق المتعلق بمحاربة الإشاعة والذي يشكل جانبا مهما من جوانب الدفاع عن سمعة المؤسسة، فقد خصصت دراسة "مرقاش سميرة" حول دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة محورا خاصا يجب تبنيه لتحقيق السمعة يتعلق بطرق الرد على الشائعات ويتضمن ضرورة نشر المعلومات الصحيحة كفعل استباقي.

وأخيرا يمكن القول أن الإطارات يقومون بالدفاع عن سمعة المؤسسة عن طريق الرد على الانتقادات ومحاربة الإشاعات في ظل وجود مستوى مقبول لقيم التعاون.

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين الجماعية في تقديم المساعدة والدعم الإعلامي للمؤسسة والزملاء.

الدعم الإعلامي للمؤسسة والزملاء / الجماعية في تقديم المساعدة	نعم	لا	المجموع
الجميع	26	2	28
	%92,9	%7,1	%100,0
الأغلبية	51	25	76
	%67,1	%32,9	%100,0
المجموع	77	27	104
	%74,0	%26,0	%100,0

المصدر: س 25 س 59

ملحق الجدول (س 59) يوضح وسائل الإعلام المستخدمة في تقديم الدعم للمؤسسة.

إذا كانت الإجابة نعم:	التكرار	النسبة
عبر الإعلام الرسمي	7	%8,9
عبر وسائل التواصل الاجتماعي	37	%46,8
الاثنين معا	35	%44,3
المجموع	79	%100,0

المصدر: س 59.

تماشيا مع المعطيات الجدولية في الجدول رقم (29) تبين الشواهد الكمية حول السياق العلائقي بين الجماعية في تقديم المساعدة في العمل وتقديم الدعم إعلاميا للمؤسسة والزملاء أن 92.9% يعتقدون بأن الجميع يقدم المساعدة ويقدم الدعم الإعلامي و7.1% يعتقدون بأن الجميع يقدم المساعدة في العمل ويقدم الدعم إعلاميا للمؤسسة والزملاء، مقابل 67.1% يرون بأن الأغلبية تقدم المساعدة في العمل وتقدم الدعم إعلاميا و32.9% يرون أن الأغلبية تقدم المساعدة في العمل ولا تقدم الدعم إعلاميا للمؤسسة والزملاء.

تضمن المعطيات الإحصائية لهذا الجدول الدعم للجدول الذي سبقه في تميز مناخ المؤسسة بالمساعدة –التعاون– وبنسبة كمية أعلى، وبعبارة أخرى فإن للمؤسسة بيئة تعمل على صناعة ثقافة لها، ولكن لابد من أن تعطي تفسيرا وتأويلا لهذا التفاوت الكمي، صحيح أن المساعدة مؤشر للتعاون ولكن التعاون بشكله العام يبنى في طابع قيمي بينما المساعدة تبرز في شكل أفعال سلوكية فردية، ولكنها تتكامل فيما بينها كيف ذلك؟

بشكل بسيط إن الإطارات القيادية العليا لا تكفي وحدها لبناء نظام قيمي للتعاون الجماعي فتظهر السلوكات الفردية الطوعية أو الاختيارية عند الأفراد كغريزة طبيعية كما سبق الذكر، لأن الأفراد حتى لو لم يكونوا مقتنعين بنمط قيم التعاون الجماعي للمؤسسة فلا شك أنهم كذلك يحملون قيما للتعاون خاصة بهم، وما دامت أن هذه السلوكيات غير مرفوضة وغير متحفظ عليها في المؤسسة فهي تدعم النمط التعاوني السائد وتصبح جزء منه. هذا التأويل والتفسير الذي يمكن أن نقدمه عن واقع مؤسسة جامعة المسيلة التي لا يمكن أن نتجاهل أن النجاح الذي حققته في مرحلة معينة بمعزل عن ظاهرة التعاون الذي يسود في مكان العمل والذي يشعر به الإطارات، فتلقي الدعم والمساعدة يدفع بهم إلى تقديم المساعدة إلى المؤسسة وزملائهم وهذا ما يبرز في دعمهم لها إعلاميا، فالعلاقة هنا تظهر في شكل علاقة تبادلية* تنبع من شعور الإطارات بأنه التزام نحو الآخرين ونحو المؤسسة، فهم يقدمون الدعم إعلاميا من أجل الحفاظ على كرامة وشرف المؤسسة وزملائهم متخذين من وسائل التواصل الاجتماعي الوسيلة الأساسية في ذلك، باعتبار أنها متاحة للجميع كما أن صور وأشكال الدعم تكون مطلقة إلى حد كبير من حيث الأفكار والأساليب والطرق والوقت والموضوع عكس الإعلام الرسمي فهو محدود وغير متاح، كما أن إطارات القيادة العليا لهم التزامات رسمية سواء تعلق الأمر بالإطارات أو الأشخاص المخول لهم مقابلة هذه الوسائل الإعلامية الرسمية أو حدود الطرح والمداخلات المحددة بقانون الإعلام السمعي البصري.

*– يمكن هنا العودة إلى الاطلاع عن المقاربة النظرية للالتزام لدى المدخل التبادلي.

إن الدعم الإعلامي للمؤسسة من أجل تحسين صورتها ومصداقيتها وبالتالي سمعتها لم يعد مجرد اجتهاد ثقافي بل أصبح من الوظائف الرئيسية للمؤسسات والتنظيمات سواء اقتصادية أو خدمية، له إدارته الخاصة التي يشرف عليها أهل التخصص، وفي هذا الإطارات أنجزت عدة دراسات يمكن الاستشهاد بها حيث أشار "رنسيس ليكرت" في دراسته لمؤشرات رؤساء الجماعات المتعاونة أن "مساعدة صديق وميله إلى التعاون أكثر من العداء له، والعطف والحزم وعدم التهديد" (ناصر قاسمي، 2017، ص 157) وهذا ما يؤدي إلى الأفراد بالاستجابة إلى سلوك المساندة، الأمر الذي يزيد من أشكال السلوكيات الدافعة للبناء.

كما يجب أن نعيد التذكير لدراسة "مرقاش سميرة" التي تبنت فيها محورا خاصا بوسائل الإعلام وأهمية التعامل معه بشفافية كشرط لبناء السمعة المؤسسية وقد توصلت في دراستها إلى درجة تقدير مرتفعة أبداها المبحوثين في ضرورة اعتماد المؤسسة على وسائل الإعلام المتنوعة للتواصل مع الجمهور الخارجي وهو المنحى الذي أخذت به جامعة المسيلة خاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلى صفحتها الخاصة العديد من التدخلات، الأفلام القصيرة وغيرها.

أما في الدراسة النظرية لـ"محمد ناصر الكلش وآخرون" فقد قدم بعض النماذج للسمعة التنظيمية لبعض العلماء ومنهم نموذج "سابين إينويلر Sabine Einwiller" (2019) حيث حدد هذا النموذج أربعة عمليات لإدارة السمعة أولهم عملية التحليل القائمة على ضرورة تحليل تفصيلي للتنظيم وبيئته داخليا وخارجيا وتحليل الوسائط التقليدية ووسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي وفي نفس السياق يذهب نموذج "مايكل مورلي Michael Morley" (2002) أنه يجب تخصيص مرحلة المراسلة للحفاظ على سمعة المؤسسة تقوم بتحديد أشخاص محددين ليتحدث باسم المؤسسة قصد التأثير على الجماهير، أما عن عمليات إدارة سمعة الجامعة فهي تتطلب عملية الاتصال والتسويق ومن بين آلياتها إدارة التواصل، حيث أنه يجب على الجامعة التواصل مع المحيط الداخلي والخارجي باستخدام شتى أنواع وأشكال الاتصال وخاصة الاتصالات الخارجية المجتمع، الحكومة والإعلام.

هذا ولابد أن يقدم الباحث تفسيره وتأويلية لسلوكيات الفئات الفاعلة الرافضة لتقديم الدعم للمؤسسة والزملاء، فالمؤسسة بناء اجتماعي يضم ذهنيات وتصورات متباينة للأفراد فلا يمكن هنا إخفاء طابع الصراع أو الاختلاف والذي يتجسد عند البعض في ربط تقديم المساعدة بالمفاوضة أو المقايضة على أهداف خاصة أو بالتحالفات لدى مجموعات معينة تتغذى على أساس إيديولوجي أو سياسي أو عرفي ولا يمكن تجاهل هذا الأمر في مؤسسة جامعة المسيلة، فغالبا ما نسمع عن هذه القضايا ونعايشها، وقد يكون

كذلك لعدم الاهتمام والتزام بعض الإطارات بالتنظيم الرسمي والحرص على الوظائف الروتينية دافعا كذلك وراء ذلك.

جدول رقم (31): يوضح العلاقة طبيعة العلاقات بين الموظفين والعمل على زيادة تصنيف المؤسسة.

العمل على زيادة تصنيف المؤسسة / طبيعة العلاقات بين الموظفين	نعم	لا	المجموع
بالاحترام	42	7	49
	%85,7	%14,3	%100,0
بالصداقة	7	6	13
	%53,8	%46,2	%100,0
معا	37	5	42
	%88,1	%11,9	%100,0
المجموع	86	18	104
	%82,7	%17,3	%100,0

المصدر: س 26 س 60

85.7% من الإطارات يرون أن العلاقات بين الموظفين تتميز بالاحترام ويعملون على زيادة تصنيف المؤسسة، و14.3% يرون أن العلاقات بين الموظفين تتميز بالاحترام ولا يعملون على زيادة تصنيف المؤسسة، مقابل 53.8% يرون أن العلاقة تتميز بالصداقة ويعملون على زيادة تصنيف المؤسسة و46.2% يرون أن العلاقة تتميز بالصداقة ولا يعملون على زيادة تصنيف المؤسسة، مقابل 88.1% يعتقدون بأن العلاقات بين الموظفين تتميز بالاحترام والصداقة معا ويعملون على زيادة تصنيف المؤسسة و11.9% يعتقدون أن العلاقة تتميز بالاحترام والصداقة ولا يعملون على زيادة تصنيف المؤسسة.

في مؤسسة جامعية تتميز أغلب إطاراتها بمستوى علمي عالي لابد من أن يسود مناخها التنظيمي الحد الأدنى من المستوى الأخلاقي الذي يتجسد على الأقل في الاحترام وهي نسبة مرتفعة بالمؤسسة ميدان الدراسة، أي أن جامعة المسيلة أكثر ما يغلب عليها في خصائص العلاقات بين الموظفين والفاعلين هو الاحترام أكثر من الصداقة، إنه التقدير للآخرين والالتزام في المعاملة نحو شخصيتهم واتجاهاتهم وسلوكاتهم، وهذا ما هو مطلوب في إطار السلوك التنظيمي للعلاقات.

أما الصداقة فهي علاقة لا تتوقف عند هذا الحد بل تتطور إلى علاقات اجتماعية تتجاوز التقدير نحو الثقة والتعاون، فالصداقة قوامها الصدق في ربط التعامل وبالتالي تبادل الخصوصيات بين الصديقين.

في الجدول أعلاه فإن المعطى الكمي يتجسد في تميز العلاقات بين الموظفين بالاثنين معا داخل جامعة المسيلة، وبالتالي يمكن الحكم أن طبيعة العلاقات هي مزيج بين التقدير والثقة والإخلاص، وعليه فهما يشكلان ظاهرة للتعاون وفي مثل هذا المناخ ينتج الاعتماد المتبادل بين الأطراف الذي ينبع من التفاعل (التأثير والتأثر) القائم على الاقتناع بالمعتقدات والقيم والاتجاه نحو المشاركة في القضايا الجوهرية وهذا ما ينعكس في إقبال الجميع نحو العمل على زيادة تصنيف الجامعة، فقد صنفت جامعة المسيلة في مرحلة معينة كأولى الجامعات على المستوى الوطني وكان لنوع هذه العلاقات دور كبير في هذا الإنجاز واستمر هذا الإنجاز في تصنيف 2023 أين صنفت الجامعة في المرتبة الأولى وطنيا* و48 عربيا وذلك وفقا لتصنيفات متعددة ومعايير عدة، عمل إطارات جامعة المسيلة باحثين وإداريين وتقنيين على تحقيقها، ومن هذه المعايير أداء الموقع الإلكتروني، البحوث والمنشورات، التعليم والتعلم، البحث العلمي، الإبداع والابتكار، المشاركة الدولية، حجم المقالات المنشورة والمودعة، وبالتالي فإن الإنجاز هو مزيج بين العمل الإداري والعلمي والتقني، الأمر الذي يعود بنا إلى أن هذا كان جزءا منه نتاجا لعلاقات التعاون والصدق والإخلاص والتفاهم عوامل أخرى ساهمت في التصنيف لابد من ذكرها بطابعها الرسمي الوارد على مستوى موقع الجامعة المتمثل في اتفاقيات والشركات الوطنية، حيث عقدت الجامعة حوالي 23 اتفاقية مع مختلف المؤسسات (الجامعة ومعاهد البحث والتكوين)، 32 اتفاقية مع مختلف المديريات والصناديق والوكالات والمجالس والمحافظات الولائية والوطنية، 11 اتفاقية مع المنظمات والجمعيات والغرف الولائية والوطنية، 31 اتفاقية مع المؤسسات الاقتصادية.

أما على المستوى الدولي فقد أبرمت المؤسسة الجامعية الكثير من اتفاقيات التعاون مع الجامعات والمعاهد الدولية من تونس، تركيا، فرنسا، اليمن، روسيا، (اتفاقية متعددة الأطراف قسنطينة، المغرب،

---

*– ورد في جريدة الخبر في موقعها الإلكتروني بتاريخ 28 أفريل 2020 أن جامعة المسيلة تتصدر الجامعات الجزائرية للمرة الثانية على التوالي واحتلت المركز 401 حسب مؤسسة التايمز للتعليم العالي.

–جامعة المسيلة الأفضل وطنيا لخامس مرة على التوالي، هكذا ورد المقال في الموقع الإلكتروني بجريدة البلاد. لطفي ط، وهذا حسب الموقع الإسباني العالمي المتخصص في تصنيف الجامعات ويبومتريكس، واعتمد التصنيف على معايير: أداء الموقع الإلكتروني، البحوث والمنشورات، حجم المقالات العلمية المودعة، أطروحات الدكتوراه (ورد المقال بتاريخ 2022/06/08).

– وبالرجوع إلى موقع الجامعة بتاريخ 2022/08/15 صنفت الجامعة الأولى وطنيا في تصنيف ويبومتريكس لعام 2023 و65 إفريقيا و88 عربيا من بين 1366 جامعة، وهذا التصنيف بمثابة شهادة دولية للنجاح.

– وفي التصنيف العربي للجامعات احتلت المرتبة 48 عربيا وفقا لمراسلة الوزارة رقم 58 بتاريخ 2024/03/17 يمكن الاطلاع عليها في الموقع الخاص بالجامعة وكانت معايير التصنيف: التعليم، البحث العلمي، الإبداع والابتكار، مؤشر المشاركة الدولية.

رومانيا)، ماليزيا، كل هذه الاتفاقيات دعمت مؤشر المشاركة والتفاعل الدوليين وهذا كله يتطلب جهود وتعاون قوامه النزاهة والإيمانية القائمة على الاحترام والصداقة في العمل.

إضافة إلى هذا فقد قدمت الجامعة (حاضنة الأعمال الجامعية) 202 ملف براءة اختراع سلم منها 10 و17 مؤسسة ناشئة و52 مشروعا مبتكرا مع العلم أن هناك أكثر من 1275 مشروعا مسجلا بالحاضنة، وأخيرا وباعتبار الباحث عضوا في الجامعة لابد من التنويه إلى محور التعليم والتعلم حيث لاحظنا أن العديد من الطلبة خريجي جامعة المسيلة غالبا ما كانوا يتفوقون في مختلف المسابقات الجهوية المتعلقة بالماستر أو الدكتوراه في جامعات أخرى.

إن تحقيق النجاح وهذا التميز بالذات مرده إلى وجود مساحة واسعة لحرية المبادرة وعمل جماعي مشترك قوامه الاحترام والصداقة وأن الإطارات يعملون في إطار عملي جماعي أساسه التقدير، فالوصول إلى هذا الإنجاز غالبا ما تصادفه الكثير من المشكلات والصعاب والتوترات أحيانا ولكن البعد الأخلاقي القيمي يكونان الوسيلة والآلية للتفاعل داخل السياق التنظيمي بما يضمن تحقيق أهداف تتجاوز الأهداف العادية.

جدول رقم (32): يوضح العلاقة بين تفاعل الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظيم الملتقيات المفتوحة للترويج لدور الجامعة.

تنظيم الملتقيات المفتوحة للترويج لدور الجامعة / تفاعل الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	53	16	69
	%76,8	%23,2	%100,0
لا	15	9	24
	%62,5	%37,5	%100,0
المجموع	68	25	93
	%73,1	%26,9	%100,0

المصدر: س 27 س 61

تتمة لمحاولة فهم علاقة بعد قيم وأخلاقيات العمل بدور المحافظة على سمعة المؤسسة يأتي مؤشر التفاعل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة في علاقته بمساهمة الإطارات الجامعية في تنظيم ملتقيات وندوات مفتوحة للترويج لدور الجامعة مع العلم أن تنظيم الملتقيات والمؤتمرات يعتبر من أهم المؤشرات والوسائل الواقعية في عملية صناعة والحفاظ على المؤسسة، باعتباره أداة فعالة في كسب تأييد الجمهور وأفراد المجتمع واستمالتهم نحوها.

هذا وأبان الجدول أعلاه أن 76.8% من المبحوثين يعتقدون أن الجميع يتفاعل لتحقيق أهداف المؤسسة لذا يساهمون في تنظيم الملتقيات والندوات، و23.2% يعتقدون أن الجميع يتفاعل لتحقيق أهداف المؤسسة ولكن لا يشاركون في تنظيم الملتقيات والندوات، مقابل 62.5% يرون أن الجميع لا يتفاعلون لتحقيق أهداف المؤسسة ولكنهم يساهمون في تنظيم الملتقيات والندوات و37.5% يرون أن الجميع يتفاعلون لتحقيق أهداف المؤسسة ولكن لا يشاركون في تنظيم الملتقيات والندوات التي تروج لدور المؤسسة.

لقد حرص الباحث في هذا الصدد أن يتعمد استخدام هذا المؤشر بهذا الأسلوب –التفاعل لتحقيق أهداف المؤسسة– عكس ما ورد في الجدول رقم (24) فذلك مؤشر كان لوجودها ولتحقيق العضوية أما التفاعل حول الأهداف هنا فهو مؤشر للنشاط والدور المطلوب لتحقيق السمعة تحت أي ظرف، ذلك أن تنظيم الملتقيات والمؤتمرات والندوات يعتبر من صميم هوية دور الجامعة الراغبة في النجاح. إن التفاعل حول الأهداف مرآة عاكسة للتناغم والانسجام حول الدور المطلوب وهذا واقع جامعة المسيلة تبعا لاستجابات المبحوثين التي تؤكد التفاعل السلوكي حول الدور أكثر من الاستقلال والعزلة وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من الفردية (وهو نفسه التصور في النموذج الياباني)، إن قوام التفاعل التأثير المتبادل حول المعتقدات والأفكار المتعلقة بالعمل، الأمر الذي يعزز الولاء له ويجعل الفاعلين يبذلون أقصى جهد لإنجاز المتطلبات الوظيفية المطلوبة منهم وهو يتجسد في مشاركتهم في تنظيم الملتقيات والمؤتمرات والندوات الكثيرة سواء الداخلية أو الخارجية، هذه الأخيرة تمنح للجامعة إمكانية الترويج لمخرجاتها العلمية، وفي هذا الإطار نظمت الجامعة وستنظم ندوة في 02 جوان 2024 حول مقومات نجاح الانتقال الطاقوي، يوم دراسي حول داء اليشمانيا نظمه معهد باستور في جوان 2024، الملتقى الجهوي حول المحضر القضائي، المؤتمر الدولي الثاني والعشرون والتعليم في الميكاترونكس بالمملكة الأردنية وفتح مجال المشاركة فيه وغيرها.

وقد عززت الكثير من الدراسات السابقة أهمية هذا المحور في الحفاظ على سمعة المؤسسة ودور الإطارات القيادية في بناء والحفاظ على سمعة المؤسسة، من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات التي تروج لبرامجها وإنجازاتها وهذا ما ورد في دراسة "محمد ناصر الكلش وآخرون" تدعمه دراسة "مرقاش سميرة" التي توصلت فيها أن المؤسسات تعمل على تنظيم المعارض بأنواعها المختلفة وبدرجة تقدير مرتفع جدا (النتائج) في سبيل تحقيق أهدافها وكدور أساسي للمؤسسة.

ثالثا: قيم الشفافية الإدارية ودور الانضباط الذاتي:

جدول رقم (33): يوضح العلاقة بين وضوح أنظمة الترقية والحوافز وبين كون الإطارات من الأوائل الذين يطبقون القوانين.

كون الإطارات من الأوائل الذين يطبقون القوانين / وضوح أنظمة الترقية والحوافز	نعم	لا	المجموع
نعم	27	8	35
	%77,1	%22,9	%100,0
لا	12	2	14
	%85,7	%14,3	%100,0
نوعا ما	37	18	55
	%67,3	%32,7	%100,0
المجموع	76	28	104
	%73,1	%26,9	%100,0

المصدر: س 28 و س 62

77.1% من الإطارات يرون بأن أنظمة الترقية والحوافز تتسم بالوضوح التام ويعتبرون أنفسهم من الأوائل الذين يطبقون القوانين واللوائح في المؤسسة و22.9% يرون بأن هذه الأنظمة واضحة تماما ولا يعتبرون أنفسهم من الأوائل في تطبيق القوانين واللوائح، مقابل 85.7% يرون بأن أنظمة الترقية والحوافز لا تتميز بالوضوح التام ومع ذلك يعتبرون أنفسهم من الأوائل الذين يطبقون القوانين واللوائح و14.3% يرون أن تلك الأنظمة تتميز بالوضوح التام ولا يعتبرون أنفسهم من الأوائل الذين يطبقون القوانين مقابل 67.3% يرون أن أنظمة الترقية واضحة نوعا ما ويعتبرون أنفسهم من الأوائل الذين يطبقون القوانين و32.7% يرونها واضحة نوعا ما ولا يعتبرون أنفسهم من الأوائل الذين يطبقون القوانين.

تستمد المؤسسات المعاصرة شرعيتها لا من الطابع الرسمي الذي حدد تأسيسها وشكل حدود نشاطها فقط، بل على مدى قدرة الفاعلين فيها في تكريس بُعد المصداقية بواسطة بناء بيئة تنظيمية قوية قوامها أساسا وضوح الإجراءات المتعلقة بتحقيق أهداف الفاعلين فيها، أي وضوح خاصة المعايير المتعلقة بترشيح أفراد دون غيرهم للترقي والأمر لا يختلف بالنسبة لنظام الحوافز، فوجود نظام واضح للترقية والتحفيز وغير ذلك بإمكانه تعزيز الكثير من الظواهر الإيجابية بالمؤسسة كالرضا، الاستقرار الوظيفي، الفخر والانتماء، الاعتزاز بالعمل، الولاء.

وتتمركز النسبة الإحصائية في الجدول أعلاه في تصور الإطارات حول غموض أنظمة الترقية والتحفيز في جامعة المسيلة، وهنا يجب القول أن هؤلاء الإطارات متعلمون ومثقفون وبإمكانهم الاطلاع على البنية القانونية لهذه الأنظمة ولكن المقصود به هنا الطرق والأساليب التي تعتمدها مؤسستهم الأمر الذي يقضي بأنها قائمة على أساليب غير موضوعية لا تتخذ من الكفاءة والجدارة المعايير التي يتم الاعتماد عليها وإذا كانت كذلك فالأساليب غير موضوعية كانت ولا زالت متفشية في المؤسسات الجزائرية كالمحسوبية، المحاباة، والتحالفات المؤسسة لأغراض نفعية التي تدعمها أحيانا أطرافا بالإدارات العليا وأحيانا أطراف خارجية، وأحيانا الجماعات الضاغطة والأمر نفسه بالنسبة لآليات التحفيز ففي ظل عدم تفعيل آليات التحفيز المادي –المردودية مثلا– ينال كل الموظفين تلك العلاوة دون نقص فالتقييم آلي لا يتم لا على أساس المردود أو الأداء أو الانضباط أو غيرها، ولقد أشارت في هذا الإطار دراسة "عنصر العياشي" إلى معاناة الإطارات من ظاهرة المحسوبية في الترقية التي أدت للإحباط الوظيفي للإطارات، فهي أداة معوقة لاستغلال المهارات والاستفادة من خبراتها وتجاربها وإنجازاتها وهكذا بالتأكيد ينعكس على أداء المؤسسة ففشل الفرد في تحقيق أهدافه يولد الكثير من المظاهر السلبية كقلة الانضباط، اللامبالاة التي تظهر في الميل نحو الاستخفاف والانتقاد الذاتي للمؤسسة والانتقام بواسطة الانسحاب في حالة توفر الفرصة للمشاركة.

ومع ذلك فالإطارات يعتبرون أنفسهم من الأوائل الذين يطبقون القوانين واللوائح في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالنظر إلى وضوح أنظمة الترقية والتحفيز أو عدم وضوحها أو وضوحها نوعا ما، وهذا يدفع بالبحث إلى تفسير هذا المنحى من السلوك لدى الإطارات على أسس متعددة، أولا: إن الإطارات يمثلون القدوة وبالتالي فإن امتثالهم يدخل في إطار الدور النموذجي والمثالي بالنسبة لهم أما الآخرين فهم ليسوا من الأوائل فقط فالامتثال للقوانين واللوائح تلقائي ومسألة المبادرة هي مسألة نسبية تخضع للفوارق في المكانات وبين قيم الأفراد.

ثانيا: وبالرجوع إلى الثراء السوسيولوجي وكما أشار "فيبر" أن قبول العضوية يقتضي بالضرورة قبول الخضوع إلى معاييرها وقوانينها ثم أن الأفراد هم بحاجة دائمة إلى عملية ترشيد وتوجيه من قبل من هم الأعلى. ثالثا: يجب ألا ننسى بأن التنظيم مهما استند في تسييره إلى قيم وأخلاقيات وعلاقات إنسانية فهناك دائما جانبا إكراهيا، التزامات التنظيم، التي تمليها ظروف معينة.

في دراسة للأستاذين "شاربي ورتيمي" المسماة الفعل القيادي في التنظيم المحلي بين الأطر العقلانية وإشكالية الانتماء القبلي في مؤسسة اقتصادية عززت جزء من نتائجها ما قدمه البحث من تحليل وتفسير سابقين حيث توصلا إلى أن الترقية في المؤسسة لا تخضع لمعيار الكفاءة حيث جاء في الترتيب

الأخير من بين البدائل الخمس المتاحة، والغريب في الأمر أن إجابات القيادة لمدى حرص المسؤولين في المؤسسة على احترام وتطبيق القوانين الإدارية جاء في الترتيب الرابع، وفي بعد آخر أكدت النتائج من وجهة نظر القياديين أن المسؤولون يسعون لترقية عمال دون غيرهم بناء على منطق العرش أو الجهة حيث جاءت العبارة في الترتيب الأول. وتدعّم دراسة "اعتماد محمد علام" الطرح المتعلق بالالتزام باللوائح وتطبيق قانون العمل، حيث جاء في الترتيب السادس من بين 09 بدائل وذلك في دراسة بعنوان المناخ التنظيمي وقيم العمل الجديدة.

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين بساطة ووضوح إجراءات العمل وكشف أسرار المؤسسة للأقارب

كشف أسرار المؤسسة للأقارب / بساطة ووضوح إجراءات العمل	نعم	لا	المجموع
نعم	18	32	50
	%36,0	%64,0	%100,0
لا	2	5	7
	%28,6	%71,4	%100,0
نوعا ما	5	42	47
	%10,6	%89,4	%100,0
المجموع	25	79	104
	%24,0	%76,0	%100,0

المصدر: س 29 س 63

تبعا لمحاولة فهم واقع الشفافية الإدارية وعلاقتها بالانضباط الذاتي في جامعة المسيلة، تعطي المعطيات الكمية المتعلقة بالبساطة ووضوح إجراءات العمل وكشف أسرار المؤسسة للأقارب إحصائيات مخالفة للجدول السابق على مستوى المتغير المستقل، فـ36% من الإطارات يعتقدون بوضوح إجراءات العمل ويكشفون أسرار المؤسسة و64% يرون أن الإجراءات المتعلقة بالعمل بسيطة وواضحة ولا يكشفون أسرار المؤسسة مقابل 28.6% يرون أن الإجراءات غير واضحة وغير بسيطة ويكشفون أسرار المؤسسة و71.4% يرون أن الإجراءات لا واضحة ولا بسيطة ولكن لا يفشون أسرار المؤسسة، مقابل 10.6% يعتقدون بوضوح الإجراءات وبساطتها نوعا ما ويفشون أسرار المؤسسة و89.4% وهي أعلى نسبة يعتقدون بعدم وضوح وبساطة إجراءات العمل نوعا ما في مؤسستهم ولكن لا يكشفون أسرار المؤسسة للأقارب.

فإذا كانت الإجراءات المتعلقة بالترقية غامضة تبعا لاستجابات الإطارات والدوافع لجعلها غامضة عديدة، استقطاب الموالين، دعم الجماعات المسيرة، التحكم في اتخاذ القرار، الطابع النفعي عامة فرديا أو جماعيا في نسق ترابطي بين المستفيدين، فالأمر لا يختلف بالنسبة لإجراءات العمل وهذا ما سماه "فيبر" المصلحة العامة فوق كل اعتبار التي تلزم المؤسسة بذلك، نظرا لأن لها أهداف تتجاوز أهداف الفاعلين فيها، فأي إجراءات تقلل أو تحد من وتيرة وسرعة الأداء والإنجاز ينعكس سلبا على أهداف المؤسسة وعلى القائمين عليها الذين يصبحون مرفوضين، كما أنه من مصلحة الإطارات القيادية في أي مستوى إداري أن لا يظهر بمظهر المسير البيروقراطي المعرقل لسيرورة العمل، هذا ما يدفع بيئة العمل أن تضع كل الآليات والوسائل التي من شأنها أن تجعل إجراءات سير العمل بسيطة وواضحة وتبقي دائما درجة من الغموض تمليها قواعد اللعبة كما سماها "كروزي" كأداة للتحكم والسيطرة، هذه المقاربة في التحليل تعكس المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه.

والملاحظ بشكل عام أن نسبة الذين يعتقدون بوضوح إجراءات العمل وبساطتها (36%) تبدو ضعيفة، ولكن بشكل خاص كمعطى كمي فهي النسبة الأكثر ارتفاعا ويجب الأخذ بها كما هي.

والملاحظ الثاني أيضا أن استجابات المبحوثين تحمل استفسارات في غاية الأهمية عندما يتعلق الأمر في العلاقة بين المتغيرين، فدرجة الحفاظ على السر المهني مرتفعة النسبة لما كانت إجابات المبحوثين تدل على نسبة الوضوح والبساطة في إجراءات العمل، وقلت تلك الدرجة في إجابات المبحوثين عندما أكدوا بوجود البساطة والوضوح في إجراءات العمل تتوسطها فئة لا على مستوى العلاقة بين المتغيرين، كيف ذلك؟ يعتقد الباحث أن كشف الأسرار يعود اتساع هوة التأويل والفهم لإجراءات العمل فيضطر الفرد إلى الكشف بها أو الاستفسار عنها لدى مقربيه، والمقربين هنا هم زملاء العمل أين يتم مناقشة والحديث عن هذه القضايا، ذلك أن أكثر وقت يقضيه الإطارات يكون في مكان العمل ثم إن فهم تلك الإجراءات وما يحيط بها من غموض يكون في متناولهم، وليس في متناول أي شخص مقرب يكون مستواه لا يرقى إلى استيعاب منظومة من الإجراءات القانونية ذات المصطلحات والمفاهيم الخاصة.

على أن هذا لا ينفي أنه تحت أي ظرف لا يجب الكشف عن أسرار المهنة حتى ولو كانوا زملاء عمل فربما الإجراءات التي يلزم بها موظف معين غير ملزم بها موظف آخر ومن متطلبات الوظيفة أن لا يعلم بها، فاحترام التراتيبية هو السبيل الوحيد للخوض في هذه القضايا.

إن كشف السر المهني يتأثر بنسبة وضوح الإجراءات وبساطتها وعلى الرغم من أن الإحصائيات تعطي الانطباع بالدرجة العالية للحفاظ على السر المهني إلا أن كشفه يعطي دلالة واضحة على قلة

الالتزام بأخلاقيات المهنة، فهو سلوك ترسخه قيم الشخصية السلبية المدعمة بسلوكيات أخلاقية دنيئة، فهو يمثل الخلق الذميم من يتصف به خائن لمبادئ العمل وقواعده، فاقد للثقة المؤسساتية والإيمانية في العمل، وقد ضمنت الكثير من قوانين الدول والمجتمعات حفظ السر المهني ضمن الواجبات الوظيفية المرتكزة على أساس الحفاظ على شرف المهنية "وهذا ما نصت عليه المادة 48 من الأمر 06-03 يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة". (الجريدة الرسمية، العدد 46، 16 جويلية 2006)

إن مسألة الالتزام بالسرية المهنية هي مسألة أخلاقية ذاتية تدعمه الثقافة العامة، فغالبا ما يكون هذا النوع من الأفراد مرفوضا اجتماعيا ومثالا سلبيا لعدم الثقة والخيانة فهو خطر على العمل والمؤسسة، حتى وإن تميزت إجراءات العمل بقلة الوضوح والبساطة فهذه الميزة موجودة في الكثير من المؤسسات في مختلف المجتمعات، وهذا ما أبانت عليه دراسة "سهام إبراهيم عبد السيد وآخرون" حينما أكدت دراستها المذكورة سابقا تموضع الشفافية في إجراءات العمل في مستوى منخفض حيث جاءت في الترتيب الرابع ضمن 05 بدائل.

جدول رقم (35): يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة الاطلاع على المعلومات وتكليف قيام فرد آخر بعمل المعني.

تكليف قيام فرد آخر بعمل المعني / توفير المؤسسة الاطلاع على المعلومات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
نعم	5	37	34	76
	%6,6	%48,7	%44,7	%100,0
لا	1	10	17	28
	%3,6	%35,7	%60,7	%100,0
المجموع	6	47	51	104
	%5,8	%45,2	%49,0	%100,0

المصدر: س 30 س 64

6.6% من المبحوثين يعتقدون بأن المؤسسة تتيح الاطلاع على المعلومات والبيانات ويكلفون أحد للقيام بمهامهم و48.7% يعتقدون أن المؤسسة تتيح الاطلاع على المعلومات ولا يكلفون أحد للقيام

بمهامهم، و44.7% يعتقدون أن المؤسسة تتيح الاطلاع على المعلومات ويكلفون أحيانا أحد للقيام بمهامهم مقابل 3.6% يرون بأن المؤسسة لا تتيح فرصة الاطلاع على المعلومات والبيانات ويكلفون أحدا للقيام بمهامهم و35.7% يرون أن المؤسسة لا تتيح فرصة الاطلاع على المعلومات والبيانات ولا يكلفون أحدا للقيام بمهامهم و60.7% يعتقدون أن المؤسسة لا تتيح الاطلاع على المعلومات والبيانات ويكلفون أحيانا فقط آخرين للقيام بمهامهم.

تملك جامعة المسيلة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والرقمنة جد محترمة، ساهمت هذه البنية بشكل ملفت للانتباه في عملية تصنيفها في المراتب الأولى للجامعات الجزائرية من بين المعايير الأخرى للتصنيف، وبحسب إجابات الإطارات فإن هذه البنية على الرغم من رقيها لا تضمن تدفق المعلومات والبيانات بالقدر الكافي، أي بنية مغلقة نسبيا، انعكس هذا على تضمين الانضباط الذاتي مجسدا في بروز روح الاتكالية من حين إلى آخر (60.7%).

إن تكليف موظف موظف آخر بأداء مهامه قد يكون من باب المساعدة والتعاون أحيانا، أو ثقل أعباء الدور أحيانا أخرى، لكن الموظف يدرك جيدا من الجانب القانوني أولا أنه ملزم بأداء الوظائف الموجهة إليه وبالتالي الامتثال الطوعي لهذه القوانين التي أكدها سابقا الجدول رقم (33) أنه من الأوائل الذين يبادرون إلى تطبيق القوانين واللوائح، وثانيا أخلاقيا وقيميا تحمل المسؤولية الذاتية واجتناب المواقف المحرجة في المؤسسة خاصة وأنه إطار يشغل مكانة راقية تجبره على أن يكون نموذجيا في سلوكياته المهنية، تجنبه الفرصة لتأويل مواقف الآخرين نحوه بوصفه بصفات تدني احترام الذات، الخوف من الاستقلالية وتحمل المسؤولية لعدم كفاءته وغيرها، على الرغم من أن هذا السلوك السلبي (الاتكالية) له ما يبرره ودعمته العديد من الأطروحات الفكرية، فشح المعلومات وقلة تدفقها بالشكل اللازم تقلل عمليا من أداء الموظف لوظائفه بالشكل اللازم وفي الوقت اللازم، وهذا يعتبر مبررا كافيا لانعدام الثقة وانتشار الاعتمادية والتسيب في العمل.

إن التنظيمات الذكية التي لها بنية تحتية تكنولوجية متطورة هي "التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها من خلال نظام قيمي راقي يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له". (العبادي، 2012، ص 862)

إن تدفق المعلومات والإفصاح عنها لا يرتبط بكل تلك الإمكانيات والوسائل التكنولوجية تماما وإنما يرتبط بمستوى القيم الراقية التي تبنيها ثقافة المؤسسة القائمة على الثقة، فتفصح عن المعلومات وهي على دراية بأنها تكسب ولاء وطاعة موظفيها وانضباطهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. إنها تتيح لهم

فرص التميز والنجاح المستمرين بجعل أساليب وطرق عملهم بسيطة، سهلة، وهذا يولد الكثير من الظواهر الأخلاقية الإيجابية التي تنعكس على مستوى العمل.

أما عن منع المعلومات أو جزء منها فهو أداة وآلية فعالة في زيادة الهوة والتباعد بين الموظفين على مستوى كل المستويات الإدارية، ودافعا لخلق الريبة والشك وقلة الثقة لدى الموظفين.

لقد حرص "ميشيل كروزي" على أن يبين قيمة المعلومات والبيانات إضافة إلى آلية التواصل كمصدرين أساسيين من مصادر السلطة، حيث لا يكفي المستوى العلمي العالي للإطارات لضمان النجاح في بلوغ الأهداف المرجوة، ما لم تتوافر لديهم المعلومات اللازمة وقدرة على التواصل باستخدام تلك المعلومات، وللتذكير فنظرية "كروزي" حول سير التنظيم تقوم أساسا على السلطة كأساس للفعل المنظم.

ونوه قبل ذلك "هنري فايول" الأب المؤسس لعلم الإدارة في مبادئه الأربعة عشرة حيث أشار في المبدأ المتعلق باتحاد المستخدمين أن التواصل الشفوي لتبادل المعلومات لما يتميز به من سرعة ضروري كأداة للقضاء وتجنب التنافر والصراعات، وأخيرا إن للتدفق المفتوح للمعلومات أحد قواعد بناء المنظمات الذكية.

جدول رقم (36): يوضح العلاقة بين تقديم المؤسسة مبررات قراراتها وبين التزام الإطار بتعليمات الرئيس المباشر

التزام الإطار بتعليمات الرئيس المباشر / تقديم المؤسسة مبررات قراراتها	نعم	لا	المجموع
دائما	23	1	24
	%95,8	%4,2	%100,0
أحيانا	49	3	52
	%94,2	%5,8	%100,0
نادرا	28	0	28
	%100,0	%0,0	%100,0
المجموع	100	4	104
	%96,2	%3,8	%100,0

المصدر: س 31 س 65.

وفقا للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 95.8% من مفردات مجتمع البحث أن المؤسسة تقدم التبريرات اللازمة والمقنعة عن القرارات التي تتخذها ويلتزمون بتعليمات رئيسهم المباشر و4.2% أجابوا أن المؤسسة تقدم التبريرات اللازمة ولا يلتزمون بتعليمات الرئيس المباشرة مقابل 94.2%

يرون أن المؤسسة تقدم التبريرات اللازمة أحيانا ويلتزمون بتعليمات الرئيس المباشر و5.8% يعتقدون بأن المؤسسة تقدم التبريرات اللازمة أحيانا ولا يلتزمون بتعليمات الرئيس المباشر مقابل 100% يرون أن المؤسسة تقدم التبريرات اللازمة عن القرارات التي تتخذها نادرا ويلتزمون بتعليمات الرئيس المباشر.

تؤثر التبريرات اللازمة والمقنعة عن القرارات التي تتخذها مؤسسة جامعة المسيلة ولو بدرجة نادرة على التزام الإطارات بتعليمات رؤسائهم المباشرين وإذا ما سلمنا أن النجاحات المتتالية لجامعة المسيلة كانت نتاجا للقرارات السليمة والاستراتيجية فمعناه أنها تطبق العمليات والمراحل اللازمة التي تحدد الخطوات الضرورية إلى القرارات الصائبة، ولأن هناك دائما صعوبة في تمييز البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات الصائبة فهناك مسافة للوقوع في أخطاء تكون قراراتها فيها أقل سلامة وعليه فهي مجبرة أخلاقيا على الأقل لتقديم المبررات لذلك أو تقديم المبررات لقرارات لم تكن منتظرة أو بعيدة عن توقعات أفراد المؤسسة ولو نسبيا، وهنا عليها إزالة الغموض والإبهام بشرح الظروف الموقفية التي دعت إلى ذلك، وهذا يبعث بالأفراد إلى تقدير ذلك فيظهر الرئيس في موقف الصدق والنزاهة ومن ثم علاقة الثقة بالمرؤوسين من خلال صدقهم مع الآخرين قولا وفعلا. وقد أثبتت دراسة "اعتماد محمد علام" الانحرافات في بيئة العمل أن 57.5% من العمال يرون ضرورة الامتثال لقرارات الرؤساء في العمل.

النتائج:

-توجد أهداف مشتركة بالمؤسسة تدعم الرفع من مستوى الشعور بالانتماء.

- ضعف الجهود التي ترمي إلى بناء ثقافة موحدة في المؤسسة.

- يعمل الإطارات على التوفيق وتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة.

- يفتقد الإطارات إلى الرضا الإدراكي المؤدي إلى تحديد تمثلاتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة.

- تصميم الوظائف يخلق العمل الجماعي.

- يهتم الإطارات بمصير المؤسسة.

- لا توفر المؤسسة الظروف اللازمة لمشاركة الإطارات في العمل في مختلف المستويات الإدارية.

- يحرص الإطارات على محاربة الإشاعات والرد على الانتقادات بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي.

- تسود قيم التعاون بالمؤسسة مدعمة بالمساعدة التي مصدرها المبادرة الفردية.

- يقدم الإطارات الدعم الإعلامي للمؤسسة والزملاء خاصة.

- يساهم الإطارات في العمل على زيادة تصنيف المؤسسة في ظروف يسودها الاحترام.

- يحقق التفاعل الجماعي مبادرة الإطارات في تنظيم الملتقيات للتعريف بالجامعة.

- لا تتسم أنظمة الترقية والتحفيز بالموضوعية التامة.
- يتسابق الإطارات في تطبيق القوانين واللوائح.
- الغموض الجزئي لبعض إجراءات العمل يقلل جزئيا من كشف السر المهني على الرغم من المستوى العالي للحفاظ عليه.
- يوجد كبح لتدفق معلومات معينة بالمؤسسة.
- هناك مساحة للاتكالية في العمل لدى الإطارات.
- يحترم الإطارات التعليمات العمودية.
- توجد علاقة بين قيم وأخلاقيات العمل وتضمين الالتزام المعياري.

خلاصة:

من القيم في التنظيمات إلى الإدارة بالقيم والأخلاقيات، هكذا تطور هذا المفهوم واكتسب أهميته، وفي علاقة قيم وأخلاقيات العمل بتضمين الالتزام المعياري جاءت نتائج الدراسة نسبية المتغيرين من حيث أصل تحديد المفهوم والتحقق الإمبريقي التي أفرزت نتائج متباينة، فقيم الاندماج تدعم العضوية من خلال مؤشرات وجود الأهداف في علاقتها بالشعور بالانتماء ودور الإطارات في العمل على التوفيق بين تحقيق الأهداف الخاصة وأهداف المؤسسة على الرغم من افتقادهم إلى الرضا الإدراكي الذي يحدد تمثلاتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة.

وفي ظل وجود قيم للتعاون مدعمة بالقيم الذاتية للإطارات يعمل هؤلاء للحفاظ على سمعة المؤسسة بتقديم الدعم لها ولزملائهم بالوسائل المتاحة، إضافة إلى دور زيادة تصنيفها وترقيتها في تصنيف الجامعات.

وأخيرا فإن الشفافية الإدارية ليست بالصورة المطلوبة لتحقيق النجاح في المؤسسة ولكنها لا تقلل كثيرا من دور الإطارات في توطين الانضباط الذاتي.

الفصل السابع:

العدالة التفاعلية وعلاقتها بدور تنمية

سلوك المواطنة

تمهيد

أولا: الاحترام لشخصية العامل ودور تقوية السلوك الحضاري

ثانيا: تقدير المجهود ودور تعزيز الكرم

ثالثا: الحساسية الاجتماعية ودور تثمين الإيثار

رابعا: تمثلات الإطارات لدورهم وشروط النجاح

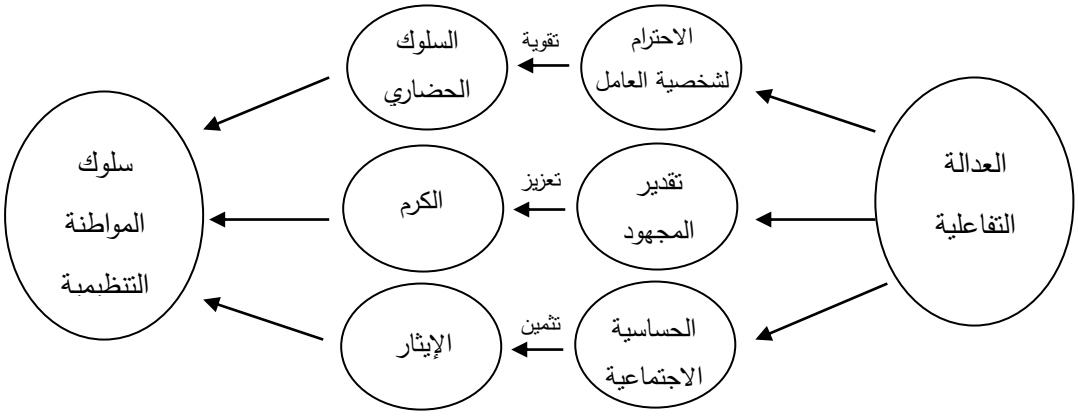
النتائج

خلاصة

تمهيد:

علاقة العدالة التفاعلية بنجاح دور الإطارات في تنمية سلوك المواطنة أو تنمية الدور الإضافي آخر خطوة في الكشف عن دور الإطارات في نجاح المؤسسة، ويمثل الدور السلوكي ما ستكشف عنه المعطيات الإمبريقية والمعالجة الإحصائية ثم التحليل والعمل على تقديم التفسير اللازم سيعطي الصورة لمدى ترابط مؤشرات المتغيرين التي تشكل في أن الاحترام لشخصية العامل يقوي السلوك الحضاري المتمثل في الالتزام بالانضمام لأنشطة المؤسسة، وأن تقديم المجهود يعزز الكرم التنظيمي بالمبادرة في حل المشكلات والحد منها ويتبادل المعلومات المتعلقة بالمسار المهني، وأخيرا فالحساسية الاجتماعية القائمة على الود والتعاون تثمن الإيثار كظاهرة تنظيمية إيجابية تقوم على الرغبة في مساعدة الآخرين. كل هذا من خلال الكشف عن الأدوار المتعددة للإطارات.

شكل رقم (17): يوضح العلاقة بين مؤشرات العدالة التنظيمية ومؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: إعداد الباحث.

أولا: الاحترام لشخصية العامل ودور تقوية السلوك الحضاري.

جدول رقم (37): يوضح العلاقة بين تميز البيئة بالطابع الإنساني ومتابعة أنشطة المؤسسة

متابعة أنشطة المؤسسة / تميز البيئة بالطابع الإنساني	الكل	الإعلانات	التقارير	الأنشطة	دون إجابة	المجموع
نعم	49	04	0	0	2	55
	%89,1	%7,3	%0,0	%0,0	%3,6	%100,0
لا	2	2	0	0	2	6
	%33,3	%33,3	%0,0	%0,0	%33,3	%100,0
نوعا ما	29	5	1	1	7	43
	%67,4	%11,6	%2,3	%2,3	%16,3	%100,0
المجموع	80	11	1	1	11	104
	%76,9	%10,6	%1,0	%1,0	%10,6	%100,0

المصدر: س 32 س 66

ملحق الجدول رقم (37):

هل تحسس العمال بمتابعتها؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	91	%87.6
لا	13	%12.5
المجموع	104	%100

المصدر: س 67.

تبين المعطيات الإمبريقية المدونة في الجدول أعلاه أن 89.15% من الإطارات يعتقدون بأن بيئة المؤسسة تتميز بالطابع الإنساني ويتابعون كل ما يحدث في المؤسسة و7.3% لهم نفس الاعتقاد ولكن يتابعون الإعلانات فقط، و3.6% لهم كذلك نفس الاعتقاد وليست لهم إجابة حول متابعة نشاط معين، مقابل 33.3% يرون أن بيئة المؤسسة لا تتميز بالطابع الإنساني ويتابعون كل الأحداث و33.3% لهم نفس الرؤية ويتابعون الإعلانات فقط، و33.3% لهم نفس الرؤية وليست لهم إجابة، مقابل 67.4% يرون أن المؤسسة نوعا ما يميزها الطابع الإنساني ويحرصون على متابعة كل الأحداث و11.6% يرون أن المؤسسة نوعا ما يميزها الطابع الإنساني ويتابعون الإعلانات فقط و2.3% يرون أن المؤسسة نوعا ما يميزها الطابع الإنساني ويتابعون التقارير فقط و2.3% يرون أن المؤسسة نوعا ما يميزها الطابع الإنساني ويتابعون الأنشطة فقط، و16.3% يرون أن المؤسسة نوعا ما يميزها الطابع الإنساني وليست لهم إجابة.

من بين أهم العوامل التي تؤثر في البيئة التنظيمية هي الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من معتقدات ومبادئ وأخلاق وسلوك التنظيم والتي بها يمكن فهم الطريقة التي يتواصل بها الفاعلون وما يمتلكونه من مهارات وخبرات للقيام بالعمل. إن الطابع الإنساني أحد المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي وهذا ما تؤكده إجابات المبحوثين بمؤسسة جامعة المسيلة، فالتفاعلات بين أفرادها قائمة على أساس الأبعاد النفسية والاجتماعية دون تجاهل المهارات العقلية.

ليس هناك أحسن من بيئة يعمل فيها الأفراد وهم يحسون بأن التعامل سواء على المستوى الأفقي أو العمودي يأخذ في الحسبان كرامتهم واحترامهم ويراعي كيانهم بأن لهم أحاسيس ومشاعر، ميول واتجاهات، قدرات ومهارات، غايات واحتياجات وفي نفس الوقت لهم الكثير من المشاكل المادية والأسرية، وهم يتجهون إلى العمل وهم مثقلين بكل هذه العناصر، ومن المؤكد أنها تنعكس على سلوكهم وتصرفاتهم على أدائهم وعلى علاقاتهم بزملائهم وعلى علاقاتهم برؤسائهم، فيجدون البيئة التي تأخذ هذا كله بعين الاعتبار أو على الأقل الجزء الأكبر منه وهذا ما يمكن أن نتلمسه إمبريقيا، فالإطارات يقبلون على متابعة أنشطة وإعلانات وتقارير المؤسسة إن الظروف البيئية تدعم إقبال الإطارات على متابعة كل ما سبق ذكره ويدعم هذا الطرح أن هناك من الإطارات من يتابع فقط الإعلانات أو التقارير فقط ومرد هذا في تفسير الباحث إلى تباين درجة الاهتمامات بين الإطارات، فقلة هم الإطارات الذين ليس لهم اهتمامات متعددة ويكتفون فقط بمتابعة الأهم في تقديرهم، في حين أن الأغلبية تنظر إلى المواقف بشكل يعكس قيمة ومكانة الإطارات كفاعلين مؤثرين، وبالتالي من الضروري القيام بالدور النموذجي المثالي ذلك أن سلوك الإطارات غالبا ما يكون مثالا يقتدى به لدى المرؤوسين الذين يستمدون تصرفاتهم من تصرفات الإطارات، ولا يتوقف دور الإطارات عند هذا بل يقومون بدور التحسيس لمرؤوسيهم وهذا ما عبروا عنه في ملحق الجدول بحيث نجد أن نسبة 87.5% أظهروا ممارستهم لدور التحسيس للعمال. إن الهدف من التحسيس في الغالب إظهار الجوانب الإيجابية لسلوك ما ولقيمته في فضاء العلاقات التنظيمية وخاصة تلك السلوكيات التي لا يبدو أن لها علاقة مباشرة بالأدوار الرئيسية، وهي تعكس سلوك الدور الإضافي.

من هذا نستنتج أن بيئة مؤسسة جامعة المسيلة بيئة تتميز بالطابع الإنساني وهذا ما دفع الإطارات إلى متابعة أنشطة* وإعلانات وتقارير المؤسسة والتحسيس بها.

---

* – سجلت ملاحظات الباحث بشكل خاص متابعة الكثير من الأنشطة سيما منها الرياضية التي كان يحضرها ويشارك فيها العديد من الإطارات من مختلف مديريات ومصالح وكليات وأقسام الجامعة ومن مختلف الفئات الإدارية والعمالية.

في التأصيل النظري أثبتت النظريات التي خصت بالتحليل الجوانب المتحكمة في السلوك التنظيمي من خلال بعد الجوانب الإنسانية أن هذه الأخيرة لها دور حاسم في تحديد مستوى الأداء المطلوب أو تتجاوزه، وهذا ما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية حينما أكدت أن البيئة التي تهيئ الجو الصالح للعمل يقدم أعضاؤها مستويات عالية من المساهمة في نشاطاتها، وقد أكدت دراسة "أمينة قهواجي وآخرون (2021، ص 388) عن ارتفاع مستوى السلوك الحضاري لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعة الجزائرية وسجل بند تتبع كل أنشطة وإعلانات الكلية باهتمام بالغ درجة مرتفعة.

جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين تطبيق مبدأ الاحترام وحضور الاجتماعات

حضور الاجتماعات / تطبيق مبدأ الاحترام	نعم	لا	المجموع
نعم	68	23	91
	%74.7	%25.3	%100,0
لا	3	10	13
	%23.1	%76.9	%100,0
المجموع	71	33	104
	%68.3	%31.7	%100,0

المصدر: س 33 س 68

ملحق الجدول رقم (38)*:

إذا كانت الإجابة بنعم:	التكرار	النسبة المئوية
بين الموظفين والإطارات أكثر	19	%20
بين الموظفين أكثر	19	%20
الاثنين معا	57	%60
المجموع	95	%100

المصدر: س 33.

* – لم تعطي كل فئات مجتمع البحث إجاباتها عن هذا السؤال 95 مفردة من 104 والواضح أن الاحترام موجود سواء تعلق الأمر بالاحترام في المستويات الأفقية أو العمودية والأغلبية ترى أن الكل يحترم الآخر ولا ننسى أن الاحترام منصوص عليه قانونيا وقد يتعرض المعتدي بأي نوع من أنواع قلة الاحترام إلى المعاقبة القانونية وسنوضح ذلك لاحقا.

تظهر المعطيات الإحصائية المتعلقة بعلاقة حرص المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام والكرامة في العلاقات بين الفاعلين في علاقته بمستوى حضور الاجتماعات مهما كانت درجة أهميتها أن 74.7% من المستجوبين يعتقدون بوجود ذلك الحرص من المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام والكرامة في العلاقات ويحضرون جميع الاجتماعات و25.3% يعتقدون بوجود ذلك الحرص ولا يحضرون جميع الاجتماعات مقابل 23.1% لا يعتقدون بوجود حرص من قبل المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام ويحضرون جميع الاجتماعات و76.9% لا يعتقدون بوجود ذلك الحرص ولا يحضرون جميع الاجتماعات وهي أعلى نسبة، ولكنها ليست تلك النسبة الفارقة بدرجة شاسعة ذلك أن بعض خبراء الإخصاء يقدرون بداية الفارق الدال بداية من 5% (يمكن العودة إلى كتاب موريس أنجرس، ص 399)

توصلت دراسة "عنصر العياشي" المذكورة سابقا إلى أن الإطارات يطالبون بضرورة زيادة درجة الاحترام. الانطلاق في التحليل بالبدء بالاستشهاد بهذه الدراسة كان عمديا، فالدراسات السابقة تمهد للتفسير أو لبناء خلفية للتحليل، هذا يعني أن المؤسسة يسود فيها الاحترام أو تحرص على تطبيق كل ما يحفظ كرامة الموظف ويعتبر هذا الأمر من الواجبات الأولى الواجب على المؤسسة الحرص عليها في تنظيم العلاقات تجنبا للصراعات والتوترات، وبالتالي فهي مدعوة للعمل على تهيئة الظروف المناسبة حتى يتمكن الأفراد من أداء أدوارهم بارتياح وهذا ما حرص عليه المشرع الجزائري في كثير من المواد حيث نصت المادة 37 من الأمر رقم 06-03 "للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية"، وأيا كانت مكانة الموظف في ترتيب السلم الإداري فإنه بمقابل أن توفر له المؤسسة الظروف اللازمة للعمل في طي الاحترام وهذا من حقه ومن واجبات المؤسسة. فهو كذلك مدعو إلى الانخراط في منظومة التعامل بالاحترام كواجب مهني حددته أخلاقيات المهنة من جهة، وذهب إليه التشريع الجزائري من جهة أخرى، وهو ما نصت عليه المادة 52 من نفقس الأمر المذكور أعلاه "يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه".

بين ضرورة عمل المؤسسة على تهيئة ظروف عمل تضمن الكرامة للموظف وواجبات هذا الأخير الحرص على التعامل بأدب يمكن أن نقول أنها علاقة جدلية ويتفاعل فيها الطرفان للوصول إلى ذلك المبتغى، لقد أثبت اتجاه الأنسنة في تاريخ التنظير السوسيولوجي أن الاستقرار في العمل وارتفاع معدلات الإنجاز جزء منهما ساهمت فيه العلاقات المبنية على أسس الاحترام والكرامة.

إن ارتفاع نسبة الرافضين لحرص المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام والكرامة في العلاقات يعود في تقدير الباحث إلى أن الفرد يبحث دائما على ما يمكن أن نسميه بالنموذج المثالي وإلا كيف نفسر ارتفاع نسبة المقرين بحرص المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام والكرامة، ولكن هنا لا ينفي أن الأفراد يصدرون أحكامهم تبعا لمواقف مؤثرة حتى ولو كانت عرضية كان سببها ارتفاع درجة التوتر والقلق اللتان تظهران في التواصل أثناء معالجة مواقف متعلقة بسير العمل، حيث من الراجح أن يتعرض أحد الأطراف في الموقف إلى كلام جارح أو خارج عن النطاق، ثم لا يجب أن نتجاهل أنه في هذه المواقف يكون لنمط السلطة في التعامل دور كبير في تأجيج الموقف حتى ولو كان الغرض من ذلك الحرص على سير العمل بانتظام.

وتعكس الإحصائيات المتقاربة في التأييد والرفض حول قضية الاحترام نفس التصور لمدى الحضور للاجتماعات مهما كانت، وقبل البدء في التحليل لابد من الإشارة إلى أن الحضور إلى الاجتماعات يعتبر من صلب العناصر التي تُكون السلوك الحضاري كما سبق الذكر، فالمشاركة في الاجتماعات تعني فرصة الحصول على المشاركة في اتخاذ القرارات وقبل ذلك إبراز الكفاءات.

إن حضور الاجتماعات في المؤسسة الجزائرية تختلف الكثير من الدراسات على تحليل واقعه في أنه يتم دائما ضمن ظروف لا تعكس ذلك الانضباط والالتزام التنظيمي، وإذا كانت دراسة "أمينة قهواجي" قد أكدت حرص الأساتذة وبدرجة مرتفعة على حضور الاجتماعات التي تعقدها الكلية أو الجامعة فإن دراسة "قاسيمي" وبنوع من التحليل تؤكد قلة الالتزام بحضور الاجتماعات "أصبح من الصعب مثلا أن ينطق أي اجتماع في أي منظمة جزائرية دون أن يتأخر أغلبهم أو يتغيب بعضهم، وهذا لا يرجع إلى أسباب موضوعية" (قاسمي، 2014، ص 105) وفي نفس الاتجاه تؤكد ملاحظات الباحث لهذا التحليل فعلى مدار مشاركتنا في بعض الاجتماعات نلاحظ أن هناك دائما اختلالات في سيرها من حيث الانضباط في الوقت، الحضور والغياب وطرق النقاش التي لا ترقى أحيانا إلى مستويات آداب النقاش، حيث يغلب عليها طابع الجدال وتبادل الاتهامات أحيانا على الرغم من أن المشرع يضع كذلك الأسس القانونية للتعبير عن الرأي كما تنص عليه المادة 26 من الأمر السابق ذكره "حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه".

في الأخير يمكن القول أن هناك دائما رغبة في حضور الاجتماعات والعديد من الأفراد يبادرون لإبداء آرائهم ويقدمون مقترحاتهم من منطلق الشعور بالضمير المهني.

جدول رقم (39): يوضح تقييم الإطارات لمبدأ الاحترام.

	التكرار	النسبة المئوية
مقبول	26	%25
ممتاز	3	%2.9
جيد	32	%30.8
جيد جدا	15	%14.4
عادي	21	%20.2
حسن	7	%6.7
المجموع	104	%100

المصدر: س 34.

تعطي البيانات الكمية المتعلقة بتقييم أفراد مجتمع البحث لمبدأ الاحترام أن 30.8% يعتبرون مستواه جيد، يليه 25% تراه مقبول في حين أن 20.2% تراه عادي، أما نسبة 14.4% فتراه جيد جدا في حين 6.7% من مفردات مجتمع البحث تعتبر مستواه حسن وأخيرا نسبة ضئيلة تعتبر أن مستواه ممتاز.

الانطباع الأول الذي يمكن أن نقدمه كقراءة تحليلية أن المؤسسة يسودها الاحترام أيا كان مستوى التقييم وفي تقدير الباحث فإن التفيئة ما دام أنها لا تتضمن فئات سلبية تميل إلى التقدير السلبي (ضعيف مثلا) فإنهم يقرون بهذا الواقع كما هو عليه على الرغم من أن لكل فرد معاييره الخاصة في التقييم والحكم عليه.

وإذا ما أخذنا المعطيات الإحصائية هذه في شكل تجميعي فإن توافر مساحة كبيرة للاحترام في المؤسسة هي الكفة الغالبة، وإذا كان الباحث قد ذكر سابقا –كما ورد في الجدول السابق– عن الطابع القانوني الملزم لضرورة أن توفر المؤسسة ظروف عمل تضمن الاحترام للموظف وأن هذا الأخير عليه أن يتعامل باحترام مع الآخرين، فذلك لأن المشرع يحرص على هذه القيمة أو قيمة الأفراد بل إن المشرع لا يتوقف عند هذا الحد بل يعاقب كل فرد يمكن أن يعتدي على الآخرين، وهذا ما ورد في المادة 30 من الأمر السابق الذكر "يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء من أي طبيعة كانت أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبتها ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به".

لا نريد القول من وراء هذا أن مستوى الاحترام السائد نابع من قناعة اغترابية مصدرها الخوف على الرغم من واقعية هذا الأمر، ولكن حرص المشرع على هذا نابع كذلك من أن أغلب التشريعيات والقوانين غالبا ما يكون مصدرها ثقافة المجتمع وما تتضمنه من مبادئ وقيم وأخلاقيات سامية، وكمجتمع مسلم لابد أن لا نتغاضى عن عنصر الدين وقيمه في الثقافة الاجتماعية مقارنة بالعناصر الأخرى من حيث التأثير على المجتمع في بناء العلاقات السامية القائمة على المبادئ الإنسانية والرحمة والود والاحترام والتقدير.

جدول رقم (40): يوضح عمل الإطارات على تحسين مستواهم التعليمي المهني.

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	99	%95.2
لا	5	%4.8
المجموع	104	%100

المصدر: س 69.

95.2% من أفراد المجتمع يعملون على تحسين مستواهم التعليمي المهني مقابل 4.8% فقط لا تعمل على ذلك، وهنا يرى الباحث أنه من الضروري طرح السؤال التالي: ما الذي يدفع بالإطارات كأفراد فاعلين مؤثرين يشغلون مكانات عالية في الهيكل التنظيمي من الإقبال على التعلم؟ لهذا السؤال العديد من الإجابات وكلها تصب في خانة تحليل هذه المعطيات الإحصائية. لابد في البداية أن يحاول الباحث أن يعطي من نظرته الخاصة لمعنى التعليم المهني، إنه مجال واسع لكسب أنواع متعددة من المعارف والخبرات والمكتسبات مهما كانت وسائلها وأساليبها قصد كسب مهارات جديدة وإمكانيات وقدرات تمكنهم من تحسين أساليب العمل وطرقه، إن الإطارات أولا لهم دافعا ذاتيا قوامه الظهور بمظهر ذلك الشخص المسؤول الكفء لا بمظهر الموظف البسيط التابع الذي يعمل فقط على تنفيذ الأوامر الفوقية، بمعنى أن رفض التبعية والقيمة كإطار تدفعان به للبحث عن المعارف التي تمكنه من السيطرة على متطلبات وظيفته.

إن التعلم التنظيمي في سياق ممارسة السلوك الحضاري يسمح للفرد المتمكن من المشاركة في مختلف الأنشطة والمهام بالمؤسسة مما يتيح له فرصة المساهمة وتقديم المساعدة والدعم للتنظيم، فهو بذلك يؤدي أدوار تتجاوز واجباته الاعتيادية فقط لأنه تمكن من كسب خبرات ومهارات إضافية سمحت له باكتشاف خبايا وأسرار الأدوار الأخرى التي لم يكن يعرفها من قبل وبالتالي كسب القدرة على فهم البيئة

التنظيمية وما تحتويه من عناصر ذات العلاقة بمهامه وأدواره والعناصر التي لا صلة لها بأدواره. إن ما يدفع الأفراد كذلك للتعليم المهني هو قناعتهم أن البيئة التنظيمية محفزة للتموقع وللمشاركة وتقديم المقترحات وتقبل المساهمات ولو افترضنا عكس ذلك فإن الدافع سيقل وتصبح النظرة لبيئة المؤسسة سلبية لأنها بذلك تشكل بيئة كابحة للمبادرات للانخراط في العمل الجماعي التعاوني وتصبح تشكل مصدرا للإنهاك والاحتراق النفسي نتيجة لشعور الفرد بأن احتياجاته لم تلب وأن هناك طاقات كامنة لم تخرج فيشعر بالقلق والتوتر والانسحاب، ولهذا فلا غرابة أن أثبتت دراسة "أمينة قهواجي وآخرون" أن الإقبال على التعلم المستمر وتحسين المهارات حتى ولو كان على النفقة الخاصة للمعني درجة مرتفعة جدا.

ثانيا: تقدير المجهود ودور تعزيز الكرم.

جدول رقم (41): يوضح العلاقة بين تقدير المجهود وتنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين.

تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين / تقدير المجهود	نعم	لا	المجموع
دائما	22	0	22
	%100	%0.0	%100,0
أحيانا	68	2	70
	%97.1	%2.9	%100,0
نادرا	12	0	12
	%100,0	%0.0	%100,0
المجموع	102	02	104
	%98.1	%1.9	%100,0

المصدر: س 35 س 70

تعبر البيانات الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق بمدى وجود لتقدير للمجهود المبذول والعمل على تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين فيما بينهم عن 100% من مفردات البحث عبرت باعترافها بوجود تقدير للمجهود المبذول دائما مع العمل على تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين، مقابل 97.1% من مفردات مجتمع البحث عبرت عن وجود تقدير للمجهود المبذول أحيانا مع العمل على تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين، و2.9% عبرت عن وجود لتقدير المجهود ولكن لا تعمل على تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين، مقابل 100% عبروا عن وجود تقدير للمجهود نادرا وتعمل على تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين.

يجب أن نشير في البداية نسبة 100% لدائما تمثلها (22 مفردة) في حين أن نسبة 100% لنادرا تمثلها (12 مفردة)، هكذا وضح موريس أنجرس أهمية وضع عدد المفردات حين تكون الإحصائيات بهذا الشكل لها دلالة.

يتم تقدير المجهود المبذول للعامل من قبل المؤسسة في كل الحالات ويجب الحذر هنا أن البحث لم يحدد المعايير التي على أساسها يتم تقدير المجهود لذلك فهذا التفاوت عند مفردات البحث طبيعي، فالكل يعتقد بأنه يبذل مجهود ومن اللائق أن تقدم المؤسسة الاعتراف، الثناء والتقدير الجيد للنجاحات الهامة والإسهامات المختلفة، هذا هو في اعتقاد الباحث من يتم تقديره بناء على الإحصائيات المتقاربة.

إن المجهود في العمل مطلوب من الجميع وكل فرد يجب أن يؤدي وظيفته بكل إخلاص ونزاهة ويفرغ أثناء أداء عمله كل طاقاته وبضمير مهني خالص فهو في النهاية يتقاضى أجره مقابل 08 ساعات عمل في اليوم مثلا، ولكن إذا تساءلنا من يعمل في المؤسسات الجزائرية بهذا الشكل، الأكيد لا فهناك الكثير من التراخي واللامبالاة أحيانا، وهناك الكثير من أشكال سرقة الوقت (التجمعات، الانشغال بالهاتف، الخروج غير المبرر) هذا ما سجلته بعض ملاحظات الباحث. لذا فالتقدير يمنح للجميع ولكن بدرجات متفاوتة من حيث المجال الزماني (دائما أو أحيانا أو نادرا) أي بالنظر للظروف التي يتم فيها.

في تمثلات الإطارات للشروط الواجب توفرها للنجاح (جدول رقم 49) جاء مطلب الاهتمام بالإطارات كنوع من التقدير في المرتبة 12 من مجموع 20 شرطا، وهذا يعني أنه لا يقع في مراتب متقدمة أي بمعنى آخر أن التقدير موجود ولو قل لكان في المراتب الأولى وإن كان شرط التحفيز للمجهود هو مطلب دائم لدى الإطارات فقد أكدت دراسة "علي الكنز" على هذا ضمنيا حينما أشار أن الإطارات ينظر إليهم كمستخدمين فقط وهذا يعتبر عن نوع من التقزيم وفي نفس الاتجاه يذهب "عنصر العياشي" إلى أن الإطارات يطالبون دائما بالتقدير والتشجيع واعتراف منهم بأنهم عرضة للظلم والإقصاء، وهذا ما كشفت عليه دراسات "هاوثورن" بأن الأفراد أكثر ما يهتمون به هو التقدير والاهتمام والرعاية.

وفي ظل هذه المعطيات يقوم الإطارات وبلا استثناء وبعيدا عن اعتقاداتهم بخصوص عملية تقدير المجهود بدور تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين فيما بينهم.

إن العمل على تنمية روح الاحترام بين الموظفين نابعة من حرص الإطارات على أن يعم الاستقرار داخل المؤسسة ما يضفي عليها طابع الإيجابية والانسجام، إن غرس روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين بسلوك حضاري تمارسه الإطارات في إطار العلاقات الإنسانية الحسنة على الرغم من أن القانون يعتبره واجبا كما تنص عليه المادة 40 من الأمر 06-03 "يجب على الموظف في إطار تأدية

مهامه احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها"، إن الحرص على التذكير بالشكل القانوني لبعض الظواهر ليس من ورائه القصد سوى التركيز والحرص بالتذكير على قيمة التفاعلات المشكلة للعلاقات الإنسانية، التي أصبحت مسألة تقنن بهدف منع كل سلوكيات التي تمس بكرامة الإنسان.

إن الإطارات يعملون في هذا المجال بكل مرونة وود تجنبا لكل المشكلات المحتملة بما يضمن حقوق الموظفين، وتؤكد دراسة "يوسف جغلولي" ذلك حيث يقيم العمال معاملة الرئيس لهم وللأفراد المميزين أنها على أساس الاحترام المتبادل والعمل جماعيا.

جدول رقم (42): يوضح العلاقة بين تقدير المؤسسة لمبادرات الموظفين والقيام بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين.

القيام بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر / تقدير المؤسسة لمبادرات الموظفين	نعم	لا	المجموع
نعم	60	00	60
	%100,0	%0.0	%100,0
لا	42	2	44
	%95.5	%4.5	%100,0
المجموع	102	02	104
	%98.1	%1.9	%100,0

المصدر: س 36 س 71

100% (60 مفردة) من الإطارات يرون أن المؤسسة تقدر مبادرات الموظفين ويقومون بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين مقابل 95.5% (42 مفردة) يرون أن المؤسسة لا تقدر مبادرات الموظفين ويقومون بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين، و4.5% يرون أن المؤسسة لا تقدر مبادرات الموظفين ولا يقومون بالتشاور لتجنب التسبب في الضرر للموظفين.

إن الفعالية التنظيمية تتحدد بجملة من العناصر التي تصنعها البيئة التنظيمية كمجال لممارسات الفاعلين، ومن أهمها نمط التسيير الذي يحدد حدود حركة الأفراد من حيث أدوارهم الفنية وطبيعة العلاقات التي تنشأ بينهم، وطريقة التعامل مع الأفراد أثناء أدائهم لأدوارهم، فكلما كانت البيئة منفتحة على ترسيخ قيم التشجيع والتحفيز والدعم والتثمين كلما دفع ذلك الأفراد للعمل بجدية وكانت استجاباتهم إيجابية في مختلف الأوضاع التي يشعرون فيها بالتقدير والدعم، فالأفكار الجديدة والمبادرات نحو الإبداع في مختلف المجالات تكون موضع ترحيب واعتراف.

إن مؤسسة جامعة المسيلة مؤسسة تقدر مبادرات أفرادها لذا فالإطارات يقومون بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر لمرؤوسيهم يقول "ليكرت" "كل فرد يجب أن يشعر أنه مهم وضروري داخل المؤسسة لأنه لا يوجد أحد يمكنه أن يعمل بجد وفعالية إذا لم يكن لديه وعي بذاته ووعي بالشيء الذي يعنيه في عمله". (بلوم، 2020، ص 125)

إن رؤية الإطارات لأهميتهم تنطلق من الترحيب الذي تقدمه المؤسسة في مجال التقدير بالمبادرات التي يقومون بها بجانب الفاعلين الآخرين، إن التقدير يعكس مدى شعورهم بأهميتهم وأهمية ما يقدمونه له قيمة، مكانة، وأنه جزء ضروري في البنية التنظيمية، ذلك لأن المؤسسة في النهاية ما هي إلا بناء اجتماعي يتحدد نجاحها بمساهمات أعضائها.

وعلى هذا الأساس يقوم إطارات جامعة المسيلة بالعمل على تطوير مناخ الثقة بينهم وبين مرؤوسيهم من خلال عملية التشاور التي يقومون بها قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين عبر التوجيه المناسب، التقويم العادل، تقديم النصائح، تبادل وجهات النظر، أي في إطار نظام اتصالي تفاعلي تشاركي قبل اتخاذ أي قرار يمكن أن يؤثر سلبا على الموظفين.

إن مثل هذه السلوكيات التي تعكس الكرم التنظيمي توفر على المؤسسة الكثير من الجهد والوقت الذي قد يتخذهما الإجراءات الرسمية في سبيل تسوية وضعيات يمكن من خلال مبادرات الدول الإضافي أن تتجنب وقوعها نهائيا. وفي مقابل ذلك حتى وإن كان هذا العمل عملا تطوعيا وخارج الواجبات الوظيفية إلا أنه يعود بالفائدة على الإطارات وعلى المؤسسة، فبالنسبة للإطار فهو يشكل فرصة للتطوير الذاتي من خلال كسب الخبرات والتجارب والمهارات في التعامل مع مختلف المواقف الانفعالية مما يزيد في قدراتهم وكفاءتهم التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية ومع تعدد المواقف يتحول الإطارات إلى أشخاص مدربون على مثل هذه الوضعيات ولقد أثبتت الدراسات أن المرؤوسين عندما يتعاملون مع أشخاص مدربون يبدون سلوكيات مواطنة أكثر "وجدت دراسة قام بها Skarlilicki & Lathaam أنه عندما تم تدريب قادة النقابات على التصرف بشكل أكثر عدالة من خلال تقديم التفسيرات والاعتذارات ومعاملة الأشخاص الذين كانوا يشرفون عليهم بإخلاص واحترام، أظهر الأفراد للقادة المدربين سلوكيات مواطنة أكثر فائدة من الأفراد الذين يعملون تحت إشراف قادة غير مدربين" (علوش، 2019، ص 109) وبالنسبة للمؤسسة فهي تكسب من خلال هذا إطارات أكفاء يساهمون في نجاح المؤسسة من خلال الدور السلوكي في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية.

جدول رقم (43): يوضح العلاقة بين مراعاة المؤسسة للقرارات المؤثرة على طبيعة الموظف وتعزيز تبادل المعلومات بين الموظفين.

تعزيز تبادل المعلومات بين الموظفين / مراعاة المؤسسة للقرارات المؤثرة على طبيعة الموظف	نعم	لا	المجموع
نعم	69	00	69
	%100,0	%0.0	%100,0
لا	29	6	35
	%82.9	%17.1	%100,0
المجموع	98	6	104
	%94.2	%5.8	%100,0

المصدر: س 37 س 72

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين مراعاة المؤسسة القرارات التي تؤثر على وظيفة الموظف ودور الإطارات في تعزيز تبادل المعلومات بين الموظفين المتعلقة بالمسار المهني عبرت الفئة الكبيرة من الإطارات 100% على أن المؤسسة تراعي القرارات المؤثرة على وظيفة الموظف وتعزز تبادل المعلومات بين الموظفين مقابل 82.9% من الإطارات أكدوا عدم مراعاة المؤسسة للقرارات المؤثرة على وظيفة الموظف ويعززون تبادل المعلومات و17.1% عبروا عن نفيهم مراعاة المؤسسة للقرارات المؤثرة على وظيفة الموظف وعدم عملهم على تعزيز تبادل المعلومات.

يحاول الباحث هنا أن يقدم التفسير لهذه المعطيات والبرهنة عليها بطريقة عكسية في البداية، كيف ذلك؟ فنقول من المفترض أن الإطارات يقومون بتعزيز تبادل المعلومات بين الموظفين والمتعلقة بمسارهم المهني كآلية لتثقيف العمال وتحسيسهم بضرورة معرفة حقوقهم القانونية أي كوسيلة للدفاع عن أنفسهم وعن حقوقهم أمام الإدارة في حالة التعرض للظلم من خلال قرارات أو إجراءات تعسفية، ولكن المعطيات هنا تبين بأن المؤسسة تراعي أثناء اتخاذها للقرارات مدى تأثيرها على وظيفة الموظف وبالتالي فإن دورهم هنا –الإطارات– هو تحسيسهم بأن الإدارة تراعي ظروفهم وأنها تتفهم كل الصعوبات التي يواجهونها في العمل، وهذا هو الغرض من عملية تعزيز تبادل المعلومات، إنها عملية تركز على تقديم التفسيرات والتبريرات اللازمة لا أكثر، ذلك لأن تلك الإجراءات المتعلقة بالقرارات من طرف الإدارة.

من الصعب أن تأخذ في الحسبان ظروف كل الموظفين، الأمر الذي قد يولد عند البعض مشاعر الغضب وعدم الرضى، وبالتالي فإن تقديم التفسيرات هو بمثابة التوضيح (أحد الأدوار للإطارات كما حددها كل من Yukl et Van Fleet) أي إزالة الغموض بشرح كيفية وأسباب اتخاذها، عن طريق التواصل ولو كان شفويا لأهميته في ربط العلاقات الحميمية وخفض التوترات وسرعته في احتواء مواقف الغضب أي في زمن قياسي، وهذا كله يعكس جوهر الكرم التنظيمي القائم على كل مبادرة أو نشاط يحد أو يقلل وقوع مشاكل بين العمال من جهة أو بين العمال والإدارة من جهة أخرى، إنه بمثابة دور استباقي أساسه التوقع لاحتمالات نشوء التوترات التنظيمية، وبالتالي فمن الضروري القيام بأدوار استباقية.

إن التركيز على التفاعل المستمر والتأثير المتبادل يعد القاعدة التي انطلق منها اتجاه العلاقات الإنسانية بمختلف توجهاته ومفكريه كآلية لتحقيق الفعالية التنظيمية والنجاح، وتعزيز تبادل المعلومات هو الأداة للوصول إلى ذلك المسعى، وفي هذا الصدد يؤكد الباحث الأمريكي "رنسيس ليكرت" في تحليله للخصائص العامة للتنظيمات بضرورة توافر نظام للاتصالات المستمرة والمتناسقة يضمن تدفق المعلومات* الضرورية في كل الاتجاهات بما يتيح للأفراد أن يكونوا مؤثرين، أما بالنسبة للخصائص الخاصة والمتعلقة بالمجموعات –داخل التنظيمات– ذات الكفاءة العالية فيرى أن "الرئيس هو المسؤول عن خلق الأجواء الإيجابية للمجموعة وجودتها ومدتها". (Bouzida, 1992, P 26)

جدول رقم (44): يوضح العلاقة بين مدى توفير المؤسسة للظروف لزيادة المجهود ومبادرة الإطارات لحل الخلافات وديا.

مبادرة الإطارات لحل الخلافات وديا / توفير المؤسسة للظروف لزيادة المجهود	نعم	لا	المجموع
نعم	51	00	51
	%100,0	%0.0	%100,0
لا	52	1	53
	%98.1	%1.9	%100,0
المجموع	103	1	104
	%99	%1	%100,0

المصدر: س 38 س 73

*– من أدوار الإطارات –أدوار المعلومات– أو كما سماها ميتزبرغ فهو مراقب نشط يحصل ويتلقى على معلومات واسعة لتطوير فهم متعمق للتنظير والبيئة وهو كذلك ناشر ينقل المعلومات الواردة لأعضاء التنظيم من خارج التنظيم أو من المرؤوسين جزء من هذه المعلومات الغرض منه تفسير وتكامل القيم المختلفة لمصادر التأثير التي تؤثر على التنظيم.

تبين البيانات الكمية للجدول أعلاه أن 100% (51 مفردة) يرون أن المؤسسة توفر الظروف لزيادة المجهود في العمل ويبادرون إلى حل المشكلات وديا بين الموظفين وتثمين ذلك فيما بينهم، مقابل 98.1% (52 مفردة) يرون أن المؤسسة لا توفر الظروف لزيادة المجهود لكن يبادرون إلى حل المشكلات وديا، و1.9% يعتقدون أن المؤسسة لا توفر الظروف اللازمة لزيادة المجهود ولا يبادرون إلى حل المشكلات وديا.

تظهر المعطيات الإحصائية أن عتبة الدلالة ضعيفة في الاستجابة لمتغير توفير المؤسسة الظروف اللازمة لزيادة المجهود، ولكن علينا القول أنه لا توجد مؤسسة حققت النجاح لا توفر الظروف لذلك، لكن في نظر الباحث تبقى النظرة إليه نسبية أو بمعنى آخر معيارية فكل فرد أو فئة معايير خاصة تحدد من خلالها طبيعة الظروف ومدى ضروريتها أو العكس فهي تخضع مثلا لأوضاع زمانية ومكانية ففي فترة زمنية ماضية لم يكن لقوة تدفق الأنترنت ضرورة كما هو عليه الآن، وللوظائف المرتبطة كثيرا بالاتصال على الأنترنت فهي ضرورية مقارنة بوظائف أخرى لا تتطلب ذلك.

إن طبيعة الوظائف والزمن تفرضان تحديد ما هو ضروري مما هو غير ضروري، وعليه فالإطارات يشغلون مكانات متباينة ويؤدون وظائف متغيرة، تتباين من خلالها الضروريات وتتغير مع الوقت ومتطلباته.

من جهة أخرى نلاحظ أن نفس المعطيات الإحصائية تظهر بأن الإطارات بجامعة المسيلة يبادرون إلى حل الخلافات وديا سواء بتوفر الظروف لزيادة المجهود أو عدم توفرها، هذا المعطى يدفع بالباحث إلى محاولة تحليله وتفسيره من عدة زوايا:

أولا: بشكل عام إن المؤسسات كأبنية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها إلا إذا اكتمل بناؤها من خلال اكتمال أجزائه وتوافر الانسجام والترابط بين هذه الأجزاء، وبشكل خاص وكما سبق الذكر فقد أشار "ليكرت" إلى أنه لا أحد داخل المؤسسة يمكنه أن يعمل بجد وفعالية إذ لم يكن لديه وعي بذاته ووعي بالشيء الذي يعنيه في عمله.

ثانيا: لقد أثبتت تجارب "هاوثورن" أن العمال كانوا يؤدون واجباتهم بأعلى مستويات من الأداء المطلوب أو أكثر أحيانا في ظل ظروف متغيرة وكانت في مراحل معينة صعبة، وكان أصعبها توتر وهشاشة العلاقة مع المشرفين بسبب النمط التسلطي الهادف إلى إكراه العمال على تنفيذ قرارات جائرة، ولكن الشعور بالتلاحم والارتباط والانتماء كانت مصادر لخلق الشعور بالإيجابية نحو إنجاز المهام وتحمل

المسؤوليات وتخطي الخلافات، ذلك هو وجه الشبه بين الموقفين مع التحفظ حول قضية أن المؤسسة لا توفر الظروف المادية لزيادة المجهود وتم تفسير ذلك أعلاه.

ثالثا: إن مبادرات الإطارات بجامعة المسيلة لحل الخلافات وديا تحكمه مجموعة من المحكات: العلمية النظرية، القانونية، الواقعية الشخصية، قد يظهر سردها وتحليلها أن البحث يبتعد عن طريقه بوضع (دور المبادرة لحل الخلافات) في إطار السلوك الإضافي عموما وضمن بعد الكرم التنظيمي خصوصا، ولكن الهدف من وراء هذا السرد والتحليل هو البرهنة بأن دور المبادرة لحل الخلافات يندرج ضمن بعد الكرم بعد إزالة الالتباس حول علاقته بالمتغيرات والمجالات الأخرى التي تم ذكرها.

فمن الناحية القانونية، فإن فرض الاحترام والحفاظ على العلاقات الطيبة يعد من صميم مهام الموظف المكلف وهذا ما نصت عليه المادتين 40 و42 من الأمر 06-03 "يجب على الموظف في إطار تأدية المهام احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين المعمول بها" و"يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ... يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق". (الجريدة الرسمية، 2006) هكذا يبدو أن الإطارات مكلفين ومأمورين تحت طائلة القانون بالعمل وبأي وسيلة لحل كل الخلافات والمشكلات التي قد تهدد استقرار العلاقات التنظيمية ومن ثم تبدو مبادرات حل الخلافات من واجباته المهنية القانونية.

ومن الناحية السوسيولوجية فأكثر ما ركز عليه علماء سوسيولوجيا التنظيم حول أدوار الإطارات في المؤسسة -سبق الإشارة إليه في الفصل الثالث- أن أكبر وأهم دور للإطارات هو معالجة المشكلات الجديدة، الغامضة والطارئة، كمشكل الخلافات التي يطرحها البحث، فغالبا ما تكون الخلافات مفاجئة وتكون أسبابها غامضة قد تؤدي إلى التأثير على السير الحسن لوظائف المؤسسة، وعليه يمكن القول أن الإسهامات العلمية أثبتت بأن المبادرة لحل الخلافات والمشكلات يندرج ضمن أهم وظائف الإطارات.

وقبل الخوض في التحليل للمحك الواقعي الشخصي يجب التوقف عند هاذين المحكين، لقد أثبت الواقع الموضوعي بأن العديد من المواقف الاجتماعية سيما المتعلقة بالعلاقات بين الأفراد يمكن معالجتها بطرق أكثر مرونة بذكاء عاطفي، فالاعتماد على الجوانب القانونية في حل النزاعات غالبا ما أدى من خلال الأخذ بإجراءات قانونية ردعية إلى نشأة مشاعر سلبية هدامة كالحقد وعدم الرضى بين الموظفين فيما بينهم، وبينهم وبين رؤسائهم سرعان ما تحولت تلك المشاعر إلى سلوكيات سلبية كالصراع والانتقام وتدبير المكائد طوال المسار المهني للأطراف المتنازعة.

ومن جهة أخرى أثبت الواقع كذلك أحيانا فشل الطرق التي تؤسس للأدوار على أساس علمي بحت، ويمكن الاستشهاد هنا بتجربة "تايلور" الموسومة بالتنظيم العلمي للعمل وما خلقه ذلك التنظيم العلمي من آثار سلبية على العمال من جراء الانهيار الفيزيولوجي، توتر نفسي وذهني، تعب وملل وغيرها، فالتنظيم العلمي للعمل، التكنولوجيا، والمشرفين تحولوا إلى وسيلة قهر تتحكم في الإنسان وتجرده من إنسانيته.

وبعد هذه المقارنات يمكن أن نخلص إلى أن معالجة وحل المشكلات والخلافات ينطلق من المبادرة الشخصية للإطارات الواضعة في عين الاعتبار أثناء اجتهادها حل الخلافات رصد الموقف في واقعيته من حيث حيثياته وتفهم الأطراف المتنازعة بأسلوب ودي يغلب عليه الجانب الإنساني الحميمي، حيث يقوم على أساس إقناع الموظفين بالعقل مبرزا أهمية المصلحة العامة، وخطر الإجراءات القانونية فيحسسهم بأهمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم، وأهمية الأهداف المشتركة وذلك بواسطة قوة شخصيته الكارزمية المدعمة برصيده العلمي وتجاربه الماضية في معالجة مثل هذه المواقف، مما يساعد على ترسيخ مبادئ الاحترام بينه وبين الموظفين حيث يتوسع إدراكهم لفهم مستوى قيمتهم وأهميتهم في المؤسسة انطلاقا من حرص الإطارات على معالجة الخلافات بطابع ودي.

ثالثا: الحساسية الاجتماعية ودور تثمين الإيثار.

جدول رقم (45): يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على شعور ومراعاة مشاكل كل الموظفين وتقديم المساعدة للزملاء في العمل.

تقديم المساعدة للزملاء في العمل / حرص المؤسسة على شعور ومراعاة مشاكل كل الموظفين	مساعدة الإطارات أكثر	مساعدة الموظفين أكثر	الاثنين معا	المجموع
نعم	2	5	22	29
	%6.9	%17.2	%75.9	%100,0
لا	0	10	13	23
	%0.0	%43.5	%56.5	%100,0
أحيانا	1	4	47	52
	%1.9	%7.7	%90.4	%100,0
المجموع	3	19	82	104
	%2.9	%18.3	%78.8	%100,0

المصدر: س 39 س 74

تظهر المعطيات الجدولية الإحصائية في الجدول أعلاه أن 6.9% تعتقد بحرص المؤسسة على مشاعر ومشاكل الموظفين وتقدم المساعدة للإطارات أكثر و17.2% تقدم المساعدة للموظفين أكثر و75.9% تقدم المساعدة للاثنين معا، مقابل 43.5% تعتقد بعدم حرص المؤسسة على مشاعر ومراعاة مشاكل الموظفين وتقدم المساعدة للموظفين أكثر و56.5% للاثنان معا، مقابل 1.9% تعتقد أن المؤسسة تحرص على مشاعر ومشاكل الموظفين أحيانا وتقدم المساعدة للإطارات أكثر و7.7% تقدم المساعدة للموظفين أكثر و90.4% تقدم للمساعدة للاثنان معا.

يقدم إطارات جامعة المسيلة المساعدة للزملاء في العمل سواء تعلق الأمر بمساعدة الإطارات أو مساعدة الموظفين المرؤوسين في ظل التأكد على حرص المؤسسة على مشاعر الموظفين ومراعاة مشاكلهم بدرجات متفاوتة، في هذه النقطة سبق وأن ذكرنا كما ورد في الجدول رقم (43) أن مراعاة مشاكل الموظفين تتدرج حسب درجة تأثيرها، فالمؤسسة لا يمكن أن تتحول إلى بناء يسير وفقا للعلاقات الإنسانية فقط بل إنه هيكل قانوني منظم ويتم الحرص فيه كذلك على تطبيق القوانين، وفرض الانضباط والتقيد بالإجراءات، وفي المقابل فالعدالة في التعاملات من خلال بعد الحساسية الاجتماعية من أهم الجوانب الداعمة لخلق الإيثار التنظيمي، من لدن أعضائه كتعبير عن الفخر بالانتماء والإيمانية بالعطاء في هذه المؤسسة في ظل تلمسهم لعدالة التفاعلات كآلية لزيادة جهودهم في العمل عن معدلات الجهود الرسمية. إن إحساس الموظفين سيما الإطارات بوجود عدالة تفاعلية يرسخ في فكرهم مدى تفهم البيئة التنظيمية ولمكنونتهم الإنسانية لأهميتهم وقيمتهم، يدفع بهم لتقبل الكثير من القرارات التي تصدر عن المؤسسة، وإعطائها مصداقية وشرعية، إضافة إلى الاستعداد الدائم لبذل المزيد من الجهد، وفي الجهة المقابلة فإن المؤسسة تدرك أن القرارات الصارمة غالبا ما تصطدم برفض تام من قبل الأعضاء ومن ثم فإن العمل بأسلوب مرن متفهم يسمح بتجنب الكثير من المشاكل التي عادة ما تنشأ بسبب الاختلاف وعلى رأس هذه المشاكل كبح العمل، وفي ظل التغيرات والتعديلات التي تقوم بها المؤسسة في هذا الشأن بما يتماشى والواقع الصعب لحياة الموظفين والإطارات، يقوم هؤلاء بتقديم يد المساعدة في العمل تبعا لمناخ تحدده العلاقات التنظيمية المرنة، وتعد المساعدة من أهم مظاهر الإيثار التي يقدمها الإطارات خاصة وأن المساعدة في الغالب تكون من طرف الإطارات ذوي الخبرة والتجربة، فهم يساعدون زملائهم الإطارات من خلال تبادل الأفكار حول المعضلات التي تواجههم، أو حول طرق سير العمل للإطارات الجديدة، وهم كذلك يساعدون المرؤوسين في إطار دور الدعم الذي يقوم على التوجيه، النصح والتعليم لطرق وأساليب تنفيذ المهام، وفي هذا الإطار أكدت دراسة "يوسف جغلولي" أن الإطارات أكثر ما يعملون

على تعزيزه هو السلوكيات المتعلقة بمساعدة الزملاء لبعضهم البعض في حالة وجود حجم كبير من العمل لأحدهم (55.42%) ثم تسهيل مهمة الزملاء الجدد في العمل بنسبة (23.8%) كما "أكدت نتائج دراسات عديدة حول تأثير مصادر العدالة التنظيمية في أبعاد سلوكيات المواطنة، أن عدالة التعامل هي المصدر الأساسي للعدالة التنظيمية الذي يرتبط جوهريا بسلوكيات المواطنة التنظيمية ... إن العدالة تؤثر تأثيرا طرديا معنويا في إيثار الأفراد العاملين". (المغربي، 2007، ص 286)

جدول رقم (46): يوضح العلاقة تعامل المؤسسة باهتمام وود والتطوع لتعويض الزملاء في العمل

التطوع لتعويض الزملاء في العمل / تعامل المؤسسة باهتمام وود	نعم	لا	المجموع
نعم	32	00	32
	%100,0	%0.0	%100,0
لا	12	2	14
	%85.7	%14.3	%100,0
أحيانا	51	7	58
	%87.9	%12.1	%100,0
المجموع	95	9	104
	%91.3	%8.7	%100,0

المصدر: س 40 س 75

100% من الإطارات يرون بأن المؤسسة تتعامل باهتمام وود ويتطوعون لتعويض بعضهم في العمل مقابل 85.7% يرون أن المؤسسة لا تتعامل باهتمام وود ويتطوعون لتعويض بعضهم في العمل و14.3% لا يتطوعون مقابل 87.9% يرون أن المؤسسة تتعامل باهتمام وود أحيانا ويتطوعون لتعويض بعضهم في العمل و12.1% لا يتطوعون.

نلاحظ أن النسبة التي لا ترى أن المؤسسة تتعامل باهتمام وود تبدو مرتفعة ولكن لا تمثلها إلا (12 مفردة) وفي شكل تجميعي بين الفئة الأولى والأخيرة يمكن القول أن المؤسسة يسودها الطابع الودي والاهتمام مما أدى بالإطارات إلى مساعدة بعضهم البعض فيما يتعلق بتعويض أحدهم للآخر في العمل.

ندرك جيدا –كما أثبتته بعض ملاحظاتنا– إن لكل فرد أو جماعة صداقات حميمية سواء كانت في إطار العمل أو خارجه تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العلاقات في العمل، فالفرد بحاجة إلى الآخرين ولا يمكن أن يعيش بمفرده أولا ولا يمكن أن يحفظ وجوده بمفردة فهو يعتمد على الآخرين

ويعتمدون عليه في صورة تعاون آلي أو عضوي كما أشار إلى ذلك دوركايم ثانيا. فقد لاحظنا هذه الظاهرة واقعيا لا بحكم التفويض الرسمي وإنما بحكم التفويض الودي. ويعود ذلك لأسباب عديدة اجتماعية خاصة أو صحية أو غيرها.

ويمكن القول أن البيئة التنظيمية لجامعة المسيلة مرنة في التعامل مع هذا السلوك الإنساني، فهي تترك هذه المساحة من التعامل كآلية لسير العمل يتحكم فيها الأفراد بأساليبهم الخاصة، وهذا الأمر يعكس الطابع الإنساني في المؤسسة القائم على الاحترام والتعاطف والمحبة والرغبة في مساعدة الآخرين.

إن الأفراد لا يتطوعون إلا إذا شعروا بأنهم مرغوب فيهم ويتم ذلك وفقا لإرادتهم وقد أكدت الكثير من الدراسات ميل الأفراد إلى مساعدة الآخرين سيما الذين يكونون بحاجة إلى المساعدة، ويعد سلوك الإيثار من بين أكثر السلوكيات ارتفاعا من بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أثبتت دراسة "بندر أبو تايه" ذلك حيث دلت نتائج دراسته إلى وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية، حيث فسرت العدالة التنظيمية ما مقداره 34% من سلوك المواطنة الكلي وفسرت العدالة التنظيمية 29% من بعد الإيثار وجاء في المرتبة الأولى.

جدول رقم (47): يوضح العلاقة بين مراعاة المؤسسة للمطالب الشخصية للموظفين والبقاء لوقت متأخر في العمل

البقاء لوقت متأخر في العمل / مراعاة المؤسسة للمطالب الشخصية للموظفين	نعم	لا	المجموع
نعم	36	4	40
	%90	%10	%100,0
لا	12	0	12
	%100	%0.0	%100,0
نادرا	46	6	52
	%88.5	%11.5	%100,0
المجموع	94	10	104
	%90.4	%9.6	%100,0

المصدر: س 41 س 76

تبعا للبيانات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين أخذ المؤسسة بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين والبقاء لوقت متأخر في العمل، فإن 90% من مجتمع البحث أكدوا أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين ويبقون لوقت متأخر في

العمل و10% يرون أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين ولا يبقون لوقت متأخر في العمل، مقابل 100% من الإطارات أكدوا عدم أخذ المؤسسة بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين ولكنهم يبقون لوقت متأخر في العمل، مقابل 88.5% أكدوا أن المؤسسة نادرا ما تأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين ويبقون لوقت متأخر في العمل و11.5% يرون أن المؤسسة نادرا ما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين ولا يبقون لوقت متأخر في العمل.

نلاحظ في الإحصائيات أعلاه أن الفئة الأولى (نعم) تمثلها (36 مفردة) بنسبة 90% في حين أن الفئة الثانية (لا) تمثلها (12 مفردة) بنسبة 100% أما الفئة الأخيرة (نادرا) فتمثلها (46 مفردة) بنسبة 88.5%، ولأن المتغير هنا يرتبط بالمصلحة الشخصية للموظفين، أي يعكس المصلحة الشخصية البحتة لا في إطار المصلحة الشخصية، التنظيمية أو المشتركة كما سبق وإن رأينا في الجدولين رقم (43) و(45)، فلذلك يعتقد الباحث أن الفئة المعبرة هي في الفئة الأخيرة (نادرا) فالمؤسسة تحرص على تعزيز سلوكيات الانضباط والالتزام وتحمل المسؤولية، فالأخذ بعين الاعتبار دائما أو عدم الأخذ به نهائيا للمطالب الشخصية يضع المؤسسة في رهان إما فقدان السيطرة على نظامها أو الدفع بأفرادها إلى ممارسة شتى أنواع التحايل قصد تحقيق مبتغاهم.

ولأن الأمر يتعلق بالإطارات، ولأن المؤسسة بحاجة دائما إليهم فهي تضع نفسها في منطقة مرنة أقرب إلى الحرص وتراعي المطالب الشخصية لإطاراتها عند الضرورة فقط، فمراعاة الظروف الاجتماعية الشخصية ينطوي تحت إطار فكرة إشباع الحاجات الأساسية للأفراد بمساهمة المؤسسة الأمر الذي يحفزهم على بذل جهود أكثر، وهذا ما يظهر من خلال إقبالهم على البقاء في العمل لوقت متأخر في المؤسسة، ويجب هنا تثمين هذا السلوك الإيثاري لأن الإطارات يقومون به بعيدا عن مراعاة المؤسسة لمطالبهم الشخصية أو عدم مراعاتها.

ويبقى الإطارات لوقت متأخر في المؤسسة تبعا لعدة عوامل غالبا ما تكون ظرفية، فالتحضير للدخول الجامعي، تنظيم الملتقيات الوطنية والدولية والندوات، تنظيم المسابقات الوطنية، أو أحيانا الامتحانات وغيرها كلها عوامل تدفع بالإطارات ومرؤوسيهم لذلك.

إن الإنسان أيا كان بحاجة دائما إلى الآخرين وبداخله كذلك رغبة تدفعه إلى المبادرة لتقديم يد العون والمساعدة، يقول في هذا الصدد "إلتون مايو": "لكن الحقيقة أن الإنسان يتوق إلى الرغبة للنشاط التعاوني ولا يزال ذلك قائما في الشخص العادي، ويمكن الاستفادة منها من خلال إدارة ذكية ومباشرة،

يعني أن هذه المشاكل يمكن مواجهتها بشكل مباشر، وعلى الرغم من أن التقدم قد يكون بطيئا إلا أن الطريق مفتوح أمامنا، لذلك نتعلم كيفية التعامل بنجاح مع المشاكل الاجتماعية التي تطرحها حضارة صناعية مكيفة". (Elton Mayo, 1945, P 112)

رابعا: تمثلات الإطارات لدورهم وشروط النجاح

جدول رقم (48): يوضح تمثلات الإطارات إلى مدى نجاح دورهم

التصور للنجاح / التصنيف	نعم	لا	المجموع
إطار بيداغوجي إداري	46	5	51
	%90.2	%9.8	%100,0
إطار إداري	25	0	25
	%100	%0.0	%100,0
تقني	25	3	28
	%89.3	%10.7	%100,0
المجموع	96	08	104
	%92.3	%7.7	%100,0

المصدر: س 7 س 77

جدول رقم (49): يوضح تمثلات الإطارات للشروط الواجب توفرها لنجاح دورهم

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
حرية المبادرة	26	%9,97
العمل الجماعي والتشاركي	25	%9,57
التحفيز	24	%9,19
التكوين والتسيير	23	%8,83
الاستقلالية في اتخاذ القرار	20	%7,66
التثمين	18	%6,89
توفير الظروف والوسائل المختلفة	18	%6,89
الاحترام	16	%6,15
الحوار والتواصل	15	%5,76
العدالة	12	%4,59
المرونة	11	%4,21
الاهتمام بالإطارات	11	%4,21
الكفاءة	10	%3,83
الثقة	10	%3,83
تطبيق القوانين	6	%2,29
العمل	5	%1,91
الحماية القانونية	3	%1,16
الإبداع	3	%1,14
أبعاد الجامعة عن السياسة	3	%1,14
الإرادة	2	%0,78
المجموع	261	%100

المصدر: س 78.

ملاحظة:

هذه الجداول لا تندرج ضمن متغيرات الفرضيات، إذ تم الاستعانة بها فقط كمعطيات لتحليل وتفسير الفرضيات الرئيسية.

النتائج:

-تتميز بيئة المؤسسة بالطابع الإنساني.

- تتابع الإطارات أنشطة المؤسسة ويحسسون العمال بذلك.

- مستوى حرص المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام مقبول ولا يشجع على حضور كل الاجتماعات.

- يحرص الإطارات على الرفع من مستواهم التعليمي المهني.

- يساهم الإطارات في تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين في ظل احترام المؤسسة لمجهوداتهم.

- يحرص الإطارات على التشاور تجنبا لضرر الموظفين.

- تراعي المؤسسة القرارات التي تؤثر على وظيفة الموظف.

- توجد انسيابية في تبادل المعلومات يعززها الإطارات.

- يبادر الإطارات إلى حل الخلافات وديا بين الموظفين.

- يوجد عدم رضى على واقع توفر الظروف الملائمة لزيادة المجهود.

- تحرص المؤسسة على مراعاة مشاكل الموظفين ويقدم الإطارات المساعدة في العمل للجميع.

- يتطوع الإطارات لتعويض بعضهم في العمل ومصدر ذلك التعامل بود واهتمام.

- تخطط المؤسسة على تلبية كل المطالب الشخصية للإطارات.

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة.

خلاصة:

دور سلوك المواطنة عند الإطارات لا يؤدونه انطلاقا من البناء التنظيمي لأسلوب العدالة التعاملية التي ترسمت معالمها من خلال استجابات المبحوثين فقط، بل إنهم يؤدون سلوك المواطنة أيضا، كما تناولته المفاهيم والتعاريف التي ذكرناه سابقا، ولكل أبعادها فهم يقومون به بعفوية وتلقائية وطوعية فيحرصون على المشاركة في جميع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة ويحرصون على الالتزام بالعلاقات التنظيمية وحضور الاجتماعات قدر المستطاع ويبادرون إلى كل نشاط يمكن أن يقلل أو يحد من وقوع مشاكل بين الأعضاء، كما يحرصون على تقديم يد المساعدة والعون تحت أي ظرف.

إن سقف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للإطارات تجاوز حدود محددة، فتحول مستوى ممارستهم لها هو المحدد.

إن الإنسان كائن اجتماعي بداخله دائما نزعة تدفعه إلى البحث عن ذاته وعن الأمن من خلال مشاركة الأفراد الآخرين اهتماماتهم، فيشعر بقيمته وإنسانيته، إن جوهر العلاقات التنظيمية هو العلاقات الإنسانية التي تدفع بالأفراد إلى بذلك جهود في العمل يتجاوز مستوى الأداءات العادية.

الاستنتاج العام:

كشفت الحقائق الإمبريقية المدعمة بالتحليل والتفسير في الفصول الثلاثة الأخيرة عن رزمة من النتائج الجزئية التي تدفع بالباحث إلى تقديم الأحكام النهائية في طابع استنتاجي متضمن العناصر التالية:

– توجد علاقة بين المحددات السوسيوتنظيمية ونجاح دور الإطارات في المؤسسة مع قلة اتساق مستوى هذه المحددات بما توفره البيئة التنظيمية في مضامين هذه المحددات من خصائص موضوعية داعمة للتطوير مع طبيعة بنية دور الإطارات المركب بغرض تطوير البنية المؤسسية أكثر ودفعها نحو مستوى أعلى للنجاح والتميز.

– يعتقد الإطارات بجامعة المسيلة تبعا لتمثلاتهم أنهم إطارات ناجحون.

– يقوم الإطارات بالمؤسسة بأدوارهم:

* الفنية: تحرير روح المبادرة.

* القيمية: تضمين الالتزام المعياري.

* السلوكية: تنمية سلوك المواطنة.

– يدعم الإطارات الأدوار التي يقوم بها مرؤوسيهم من خلال العمل على توفير الظروف اللازمة لأداء تلك الأدوار انطلاقا من اجتهادهم، حينما يفتقد المرؤوسين أن لتلك الظروف ولا توفرها بيئة المؤسسة.

– يقلل المحك الأساسي المرتبط بمكانة الإطارات وهو امتلاك السلطة من دورهم في بناء فرق العمل، ولكن يسمح لهم بتوجيه تلك الفرق وقيادتها.

– توفر بيئة المؤسسة مساحة من الحرية والاستقلالية للإطارات تسمح لهم بأداء أدوارهم الفنية ويمنح الإطارات الحرية في العمل والإنجاز والوقت لمرؤوسيهم مع تشجيعهم على المبادرة في تقديم الابتكارات.

– يدفع مستوى الرقابة التنظيمية الإطارات –كمحك مرتبط بقيمة الإطارات– إلى الاستباقية في بناء خطط آنية لتجنب الوقوع في الأخطاء، ولا يحد مستوى الرقابة هذا من مبادراتهم لحل المشكلات الذي يعتبر من أهم وظائف الإطارات.

– تعد قيم الاندماج وقيم التعاون أكثر العناصر توفرا في بيئة المؤسسة لمحدد قيم وأخلاقيات العمل، تكملها قيم الإطارات الشخصية المشابهة، فتزيد من نجاعة أدوارهم في بناء العضوية والحفاظ على سمعة المؤسسة لتضمين الالتزام المعياري.

– يوجد كبح للمعلومات التفسيرية المتعلقة بمعايير القرارات الخاصة لبعض أنظمة المؤسسة، الموجهة للأهداف الخاصة للإطارات ساهمت في التقليل من الانضباط الذاتي دون التراجي والتسيب.

– يمارس الإطارات دور تنمية السلوك الإضافي (سلوك المواطنة) بتلقائية وطوعية أكثر مما توفره البيئة في محددها (العدالة التفاعلية) فهم الذين يمثلون المحدد، يمكن القول إن إسهامات الإطارات تجاوزت سقف الظروف البيئية المهنية لذلك.

– لا تعارض البيئة التنظيمية للمؤسسة –بل تدعم– السلوكيات المتعلقة بالدعم التلقائي والطوعي من الإطارات للأدوار الإضافية التكميلية كتعويض للحلقات المفقودة في المحددات التي توفرها.

خاتمة

خاتمة:

. هكذا يكون البحث قد وصل إلى نهايته بعدما مرّ بالمراحل الأساسية التي نوّه بها "غاستون باشلار": القطعية، البناء، التحقق، مستخدما مفاهيمه، مقارباته النظرية، منهجيته، وأدوات جمع المعطيات التي أفرزت عديد النتائج الواجب تأويلها في هذه المحطة ضمن قراءة سوسيولوجية شاملة ترتكز على جمعها وتحليلها ثم تحديد العناصر الأساسية الواجب الوقوف عندها. ويمكن القول في هذا المنحى أن محاولة معالجة موضوع نجاح دور الإطارات في المؤسسة انطلاقا من المحددات السوسيونظيمية التي توفرها البيئة التنظيمية، كشف عن عدة أبعاد يلزم التوقف عندها، التفكير اتجاهها والاجتهاد قصد فهمها، كما رسخت المحاولة لمفهوم دور الإطارات كفعل اجتماعي وآلية حاسمة ومفصلية في تحقيق استمرار المؤسسة أو نجاحها وفعاليتها كمنظم للتفاعلات داخل البنية المؤسسية أثناء ممارسة الوظائف الفنية، القيمية والسلوكية، ولكن ليس فقط انطلاقا مما توفره البيئة التنظيمية من امتيازات وشروط عمل بل من الأدوار الإضافية الخفية أو الضمنية للإطارات الرامية لخلق ظروف تعزز أدوارهم وأدوار مرؤوسيهم كنسق متكامل من الأدوار الجزئية والنموذجية القائمة على التكامل والانسجام بهدف عقلنة الدور الأساسي وتحقيق الوظائف المطلوبة، وهذا ما ينعكس في تمثلاتهم لأدوارهم بحيث يعتبر الإطارات أنفسهم ناجحين تماما ككفاءات يقودون قاطرة التطوير التنظيمي، ولا شك في أنهم يدركون تمام الإدراك أن الكثير من الوظائف التي يقومون بها لا توفر البيئة التنظيمية الشروط الكاملة لممارستها. تلك الشروط التي حدودها بأنفسهم كمحددات تمثلت في العناصر التالية: حرية المبادرة، العمل الجماعي التشاركي، التحفيز، التكوين والتسيير، الاستقلالية في اتخاذ القرار، التثمين، توفير الظروف والوسائل المختلفة، الاحترام، الحوار والتواصل، العدالة، الكفاءة والثقة.

وإذا ما افترضنا وذلك ما أثبته البحث إمبريقيا توافرها نسبيا في المؤسسة فإن البحث يعزو قيام الإطارات بأدوارهم من فرضية الشعور بالمسؤولية المهنية والأخلاقية والإنسانية كإطارات يمثلون معاني رمزية مجتمعية أكثر منها مكانات ووظائف تنظيمية وهذا ما سماه "علي الكنز" "الوعي الذي يكونه الإطارات عن المؤسسة عن النشاطات التي يقومون بها داخل المؤسسة ... يهدف المشروع الذي ترتكز عليه النظرية ومن خلالها الإطارات المسيرة من مجتمع متأخر إلى مجتمع عصري ... إن خطاب المسيرين يتمحور حول عنصرين أساسيين يتمثلان في فكرة العطاء والتكوين أي الهبة والبيداغوجيا ...

فهو خطاب يدعو إلى وحدة المصالح بين مختلف الفئات ... الوحدة التي تعني البحث عن التكامل والتجانس". (محمد بشير، 2018، ص ص 21-23)

هذا ما تمخضت عنه القراءة السوسيولوجية الشاملة لدور الإطارات بشكل عام انطلاقا من المحددات السوسيوتنظيمية للمؤسسة، وبالعودة إلى قراءة بعض أبعاد ومؤشرات الدراسة في علاقتها ببعضها البعض وفي خضم الشواهد الإمبريقية جسدت لنا الدراسة ثلاث مؤشرات يرى الباحث أنها هي الأساسية وهي الجوانب التي يجب الاحتفاظ بها عند التحليل أكثر من غيرها، مع العلم أن التحليل يحاول أن يجمع بينه تمثلات الإطارات لشروط نجاحهم المعبر عنها من طرفهم وبين أبعاد البحث المشكلة لفرضياته وبين المعطيات والشواهد الإمبريقية.

إن أول الشروط التي يتمثلها الإطارات كآلية لنجاح دورهم هو حرية المبادرة وهي تعكس الدور الفني، إن حرية المبادرة ليست محددا تنظيميا ولكنها مهيكلة للتمكين الوظيفي ضمن مطلب تفويض السلطة والصلاحيات المحدودتين فعلى الرغم من التوجه الذي تشهده مؤسسة الجامعة نحو الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار والذي تغذيه عدة أسباب: إصلاحات هيكلية سياسية للحد من التسيير البيروقراطي، الجامعة كمؤسسة علمية نموذجية ورمزية للكفاءات العلمية التي لا يمكن أن تعمل إلا في ظل ظروف مهيكلة لحرية المبادرة، ومع ذلك فإن هذه الاستقلالية الضامنة لامتلاك السلطة كشرط لتحقيق الرشادة والعقلانية ما زالت محدودة وحبيسة ممارسات بيروقراطية متعددة المصادر؛ سياسية، جهوية، مصالح، جماعات ضغط وتكتلات وغيرها، كما قد يكون منح السلطة للإطارات في ظل بعث إصلاحات تحارب الفساد الذي ما زالت تعيشه المؤسسات فرصة يستغلها الفاسدون لزيادة تكريسه تحت غطاء التسيير العقلاني "إن الإطارات على مستوى الإدارات مجبرون على احترام التعليمات التي تأتي من الوصاية بهدف تفادي الصراع الذي يمكن استغلاله سياسيا من طرف الأعداء ... إن الإطار الجزائري في ظل علاقة التبعية ... يكشف عن حالة استلاب تنم عن حرمان حقيقي لممارسة دوره ... وأنه يشعر بعلاقة السيطرة والتهميش من دائرة اتخاذ القرار ومراقبة المجال الاجتماعي والسياسي". (عبد المؤمن فؤاد، 2001، ص ص27-28)، هذا ما توصلت إليه دراسة الكاتب في بحثه حول سلطة الإطارات وملكية الدولة، لقد أصبحت المؤسسات بهذا الشكل عبارة عن ظاهرة مرضية مردها الإرث غير القابل للتنازل عنه والمتمثل في التسيير المركزي الذي جعل المؤسسات مقيدة بشتى أشكال التسيير الثقيل والذي لا

يسمح إلا نادرا ووفقا لموقف الحفاظ على التوازن وتجنب الانفجار السماح بتكوين أجهزة تسييرية مؤقتة لاتخاذ القرارات العقلانية.

وفي ظل هذه الظروف تبقى البنية التنظيمية للمؤسسة عاجزة عن خلق المعايير الموضوعية التي تضمن تحقيق الفعالية دون أن نتجاهل كذلك عاملا مهما زاد في تأزم وضع الإطارات في هذا الشأن، ويشكل عائقا ملموسا في وجههم قصد الصعود نحو مكانات مؤثرة في السلطة وهو نظام التحفيز المنمط كآلية قهر من طرف السلطة والذي خلقت به مسافة آمنة بينها وبين الفاعلين بغرض صد كل محاولة منهم للتقرب من مراكز صنع القرار "فنظام الأجور وصعوبة الترقية، قد بطّأ همم العمال والمؤهلين والمهرة إلى درجة جعلت البعض يجهلون بأن الوضع يمثل استراتيجية حقيقية من طرف السلطة لأبعاد العمال لبلوغ السلطة في المؤسسة". (بن أشنهو، 1982، ص 67)

ويبقى الإطارات بهذا الشكل مجرد صورة أو واجهة تعلق عليها الشعارات دون أن يتم استغلالهم بشكل أفضل بالنظر للدور الضمني والكبير الذي يمارسونه في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

إن على القياديين في أعلى الهرم التنظيمي والسياسي أن يدركوا أن هذه الممارسات لا تتماشى ومتطلبات تحرير المبادرات الفردية والجماعية وتحقيق الاستقلالية، ذلك أن منحهم جزءا من السلطة أو تفويضا للسلطة أصبح أمرا بديهيا فهو متعلق بالتموقع في الهيكل التنظيمي ولكن المسألة تتعلق بشرعية أخرى لاكتساب السلطة اللازمة وهي شرعية الكفاءة، التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة وهي وحدها التي ستظهر تجلياتها على مستوى الفعالية التنظيمية.

أما المؤشر الثاني الذي برز في البحث ضمن بعد قيم وأخلاقيات العمل كمحدد لدور الإطارات في تضمين الالتزام المعياري فقد كان التعاون* وتمثله الإطارات كأحد الشروط الواجب توفرها في البيئة التنظيمية قصد تحقيق الفعالية والنجاح بصيغة –العمل الجماعي التشاركي– وإلى حد كتابة هذه الأسطر يمكن القول أن البحث كان موفقا في اختياره أبعاده ومؤشراته تبعا لتطابقها إلى حد مقبول مع تمثلات الإطارات.

إن التعاون عملية اجتماعية إيجابية بإقبال الأفراد إلى مد يد المساعدة والانصهار في النشاط الهادف في إطار جماعي، لقد سبق الإشارة إلى أن الفرد بداخله عزيزة تدفعه إلى مساعدة الآخرين وهي دافع بحاجة إلى الإشباع، وبالنسبة للتعاون لدى الإطارات فهو ينبعث من عدة دوافع في المؤسسة

*– لا يمكن أن نفضل بشكل تام قيم التعاون عن قيم الاندماج في هذا التحليل نظرا لعديد العناصر المتداخلة بينها.

الجزائرية، معنى العمل بشكل عام، معنى العمل عند الإطارات، ثم التعاون وتناقضه مع الإكراه، آثاره على الالتزام والانضباط، أو كما وصفه بذلك "محمد مبتول" في دراسته حول الحياة الاجتماعية للعمال والانضباط في المصنع، وفي هذا الصدد علينا أن نتساءل أولا: هل الجزائريون يحبون العمل؟ أي نوع من العمل يفضلون؟ أخذت الإجابة عن هذا السؤال الكثير من الجهد انعكس في الكم الهائل من الدراسات التي تناولت معنى العمل، ومن خلال المواضيع المرتبطة به وحتى لا نطيل التحليل في موضوع كهذا قد يبعدنا عما نريده، قدمت الجماعة الكندية تصورا لمعنى العمل عند الجزائريين مفاده "فبخلاف الكثيرين بل الأغلبية المطلقة الذين يعتبرون الجزائريين جموحين عن العمل إذ هم حسبهم يتميزون بثقافة تدعو إلى كراهية العمل ومن ثم الحشد في الجهد ولا ينشطوا إلا تحت الضغط في الوقت الذي يظهر أن الأجراء الجزائريين يفضلون نوع عمل ذو طبيعة تعبيرية أي أنهم يعتبرون العمل بمثابة عنصر تحفيز وتحقيق للذات بمعنى مزاولة عمل يحبونه وينبسطون له، عكس مثلا التوجه الآلي الذي يرى أن العمل ما هو إلا وسيلة للحصول على أجره". (محمد بشير، 2018، ص 98) ضف إلى هذا فالجماعة الكندية تصنف الفرد الجزائري ومنه العامل بأن له توجه جماعي، وبهذا الشكل يمكن الحكم على الجزائريين بالكثير من الخصال الإيجابية، تذوقهم للعمل الذي يجب أن يحقق المتعة والسعادة والارتياح، معنى العمل وهدفه من خلال تعبيريته ورمزيته بالنسبة للآخرين وبالتالي الاندفاع نحوه مبعثه الفخر والاعتزاز وإبراز المشاركة في إنجازه لا فرديا بل جماعيا، وهكذا تبدو قيم الانتماء، تقاسم الأهداف المشتركة وإقامة العلاقات الطيبة محصلة للتوجه الجماعي الذي يظهر في صورة عملية التعاون، ومن هذا يمكن الاستنتاج بأن لعلاقة الجماعة علاقة بأداء العمل والإقبال عليه، إنه مبدأ ثقافي فاعل داخل المؤسسة كما وصفه "محمد مبتول".

وعلى الرغم من تباين الفئات الفاعلة داخل المؤسسة في تفضيلاتها لنوع العمل* إلا أن الباحث يعتقد أن التوجه الجماعي للفرد الجزائري يجمع كل العناصر الضرورية لتحقيق قيم التعاون، وفي هذا الصدد يبدو أن الإطارات يميلون أكثر نحو العمل الجذاب والمتنوع، فهم فئة متميزة تبحث عن التميز وتحب الظهور من خلال أدوارها الرمزية في المجالات التي تتيح ذلك –لا للتباهي– كدورهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة، فهذا المجال يمكن وصفه بالجذاب من خلال علاقات الانفتاح والاتصال مع العالم الخارجي للمؤسسة الجامعية سيما في الملتقيات الدولية التي تتيح الفرصة للإطارات على إبراز

*– يمكن العودة والاطلاع على تفضيلات الفئات الاجتماعية لنوع العمل داخل المؤسسة إلى دراسة الجماعية الكندية الملخصة في مؤلف محمد بشير، ص 99.

خصوصياتهم وقدراتهم في الجانب العلمي والتنظيمي، أي التعبير عن ذاتهم وعن منتجاتهم أو التفاوض أثناء عقد الشركات المختلفة: التكوين المتبادل، استضافة الشخصيات العلمية وغيرها.

أما بالنسبة للالتزام فمصدره –بناء على ما سبق– هو معنى العمل وتعبيريته من خلال قيم الولاء والانتماء إلى الجماعة عن طريق التعاون وهو يشكل امتدادا طبيعيا للقيم الثقافية المجتمعية أو ما يطلق عليه بالعوامل السوسيوثقافية، أو بمعنى أكثر وضوحا أن القيم التي تحيط بعملية العمل ليست وليدة البيئة التنظيمية فقط، وإنما هي أكثر مصدر الحياة خارج العمل، ويرى "محمد مبتول": "من الوهم مطالبة العمال بقبول نوع انضباط اجتماعي داخل المصنع في الوقت الذي تبقى فيه كل الحياة خارج العمل في انقطاع عميق مع هذا النوع من الانضباط". (محمد بشير، 2018، ص 81)

وهذا يعني أن قيم الحياة الاجتماعية والعلاقات الجماعية هي النواة الأساسية للنشاط داخل المؤسسة. إن ثقافة الانضباط التي تعطي نتائج إيجابية من خلال قيم المؤسسة تتحقق فقط في الدول المصنعة والتي تنتج تلك الثقافة داخل المؤسسة والمبنية أساسا على عامل التحفيز المادي الذي يغطي متطلبات المعاش اليومي ولا يلجأ فيه العامل إلى تضامن جماعات الأصدقاء والأصحاب التي ترمز بدورها إلى نوع من القيم الراقية في الوفاء والتضامن لدى الفرد الجزائري.

إن الالتزام في المؤسسة الجزائرية مصدره قيم العمل وأخلاقياته المتجذرة في التوجه والعقلية الجماعية التضامنية للجزائريين وهذا أيضا ما تؤكده دراسة الجماعة الكندية حيث ترى "أن العقلية الجزائرية أقرب بكثير من العقلية الجماعية ... للمجتمع الياباني ناهيك عن اقترابها أيضا من أغلبية البلدان النامية الآسيوية الأخرى ...إذا ما أقبلت الجزائر مستقبلا على الشراكة ... فإن الاهتمام بالتجارب (بلدان آسيا) قد يفتح الباب إلى تصور قد يتماشى ومتطلبات الوضعية في الجزائر". (محمد بشير، 2018، ص 97)

أما المؤشر الثالث فيتعلق الأمر بطبيعة الدور الإضافي كنتاج لمحدد العدالة التفاعلية، لكن ما نقصده هنا بالضبط هو محتوى الدور الإضافي في علاقته بالكرامة والاحترام، لقد أثبتت النتائج سابقا أن سقف الدور الإضافي، واقعيا يتجاوز إلى حد كبير مستوى عدالة التفاعلات الممارسة فعليا ضمن ثقافة البيئة التنظيمية، إن مبدأ الاحترام والكرامة تكرسه كذلك طبيعة الثقافة الاجتماعية فهو امتداد للعوامل السوسيوثقافية التي تنتقل مع الفرد من خارج المؤسسة إلى داخلها وتؤثر بشكل كبير على نشاطاته ووظائفه، أي أن توافر مستوى عال من الاحترام والكرامة داخل المؤسسة يتماثل في مضمونه وشكله

بالاحترام والكرامة خارج المؤسسة يعزز درجة عالية من الانضباط في الأدوار والتحكم في متطلبات العمل وفي هذا الشأن أكدت دراسة "بوياية محمد الطاهر" حول الفعالية "إن مشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة ... لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية رغم أهميتها بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي بالاحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل". (صالح بن نوار، 2006، ص 236) وهنا يجب التنويه كذلك بنقطة مهمة أن الباحث يعطي معنى آخر لمفهوم سلوك الدور الإضافي كسلوك للمواطنة، من حيث المحتوى الممارس من طرف الإطارات، بمعنى أنه لم يعد ينحصر في محتوى سلوك المواطنة ضمن التعريفات النظرية المختلفة التي سبق الإشارة إليها، بل إن الباحث يقصد أنه تجاوز واقعيا تلك المؤشرات النظرية ليشكل سلوكا إضافيا يمس مؤشرات فنية وقيمية كذلك، إن الكثير من الوظائف ضمن هذه الأدوار أصبحت عبئا إضافيا على الإطارات، إنهم يعملون على بذل جهود مختلفة متنوعة وكثيرة وبهذا الشكل فإن الباحث ينظر إلى أدوار الإطارات ضمن رهان الأدوار الإضافية التكميلية التي تخضع لرهانات الوقت والجهد وتحقيق الأهداف الموضوعية ذلك أن الإطار إلى حد ليس بالبعيد يعرف بأنه صاحب المعرفة التي يمتلك بها المهارة الفنية والتقنية والتي بهما يمكن له تقديم الدعم الفني، القيمي والسلوكي لزملائه وأكثر من ذلك لمرؤوسيه الذين قد يلجؤون إليه للاستفادة من خبرته وتجاربه، ولكن بين قيامه لأدواره الرئيسية ونقل تلك المعارف والقيام بأدوار إضافية والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لأداء كل تلك الوظائف يرمي به هذا الانشغال عن مهامه الأساسية ويصبح هاجس فقدان المعرفة والمهارة رهانات في المرتبة الأولى وضيق الوقت ثانيهما، وهذا لأن الإطار يتم اهتلاكه في المؤسسة الجزائرية بواسطة تلك الوظائف الأخرى –كمثال على ذلك يبذل الإطارات جهدا كبيرا في حل مشكلات واهية– مما يجعله في عزلة عما يجري في محيط العمل الحقيقي عند قضاء وقته في تلك المهام وهذا يؤدي بالضرورة أيضا إلى الكثير من التعب، الملل، قلة التركيز، التشتت والإرهاق الجسدي والعقلي، وتؤثر هذه الأشياء كلها على علاقاته الاجتماعية المهنية وعلى تركيزه الفني ومع مرور الوقت والاهتمام والتركيز على تلك القضايا وسرعة تراكم الأوامر الفوقية تتصارع لديه الأدوار ويصبح من الصعب عليه تحقيق الأهداف المحددة والموضوعية التي لا تتنازل الإدارة العليا عن مساءلته حول عدم تحقيقها وتصبح آلية الرقابة المباشرة هذه ضغطا إضافيا لا يحبذه الإطارات.

إن طموحات البحث العلمي حول الإطارات الجزائرية يمكن أن تنطلق من هذه الفكرة الأخيرة ذلك أن خصوصية المؤسسة الجزائرية بثقافتها المتشابكة وعقلية الفاعلين فيها يمكن أن تفتح مجال البحث

حول وظائف وأدوار الإطارات الضمنية التي تشكل قالبا خاصا للإطار الجزائري يختلف عن الطابع العام للإطارات في العالم.

اقتراحات وتوصيات:

بناء على كل ما تم معالجته في الجانب النظري وما تم التوصل إليه من خلال المعطيات والشواهد الواقعية الميدانية وتجسد في النتائج، يقدم الباحث جملة من الاقتراحات والتوصيات يمكن تصنيفها على الشكل الآتي:

أولا: فيما يتعلق بالمؤسسة الجامعية عموما.

1-التفكير في تجسيد مشروع يدفع بالمؤسسة الجامعية نحو الاستقلالية الشاملة عن طريق:

أ-بناء نموذج للتسيير خاص بالجامعة يرتكز على إجراء استشارات واسعة من قبل الإطارات الفاعلين في الحقل الجامعي يحددون من خلاله المعالم الكبرى للتسيير الجامعي مما يسمح للتحضير بإنشاء معهد أو مركز متخصص في تكوين الإطارات المسيرة للجامعات كمثيل لبعض الهيئات الأخرى التي لها هذا النوع من المراكز والمعاهد أو المدارس (المدرسة العليا للضمان الاجتماعي مثلا)، ذلك أن الجامعة لها مكانة جد رمزية وهي تختلف وتعلو عن باقي المؤسسات.

ب-دعم أكثر لمراكز الإبداع والابتكار وحاضنات الأعمال والمشاريع داخل الجامعة والعمل على ترويج مخرجاتها أكثر خاصة لدى المؤسسات الاقتصادية، ثم بيع ابتكاراتها والاستفادة من مداخيلها بغرض توجه الجامعة نحو التمويل الذاتي، الأمر الذي يحتم بهذا الشكل ضمان الاعتماد على الكفاءات والإطارات كضرورة حتمية ومن ثم وضعها في مواقعها الأصلية.

ثانيا: فيما يتعلق بالتمكين الوظيفي.

1-التعزيز الفعلي لتفويض السلطة ومنح الصلاحيات الكاملة للإطارات بما يدعم النجاحات التي حققتها الجامعة والطموح نحو الارتقاء وتحقيق نجاحات أكبر.

2-التخفيف من ميكانيزمات الرقابة المضايقة على الإطارات والاحتكام إلى العمل بأسلوب الأهداف الزمنية والكمية مما يسمح بخلق مساحة للثقة والرضا داخل المؤسسة.

3-فتح المجال لإشراك الإطارات البيداغوجية الإدارية للمشاركة في عملية توظيف الإطارات حسب التخصص مما يسمح للاحتكام للعقلانية في انتقاء الموارد البشرية ودحض المحسوبية كتكريس للقيم الأخلاقية.

4-إعادة البناء باستمرار لكل نظم التسيير على أساس الامتلاك الفعلي للمهارات الجديدة للإطارات في كل التخصصات بما يسمح بتطوير عملية التنظيم وتجديدها (خاصة عند تجدد أساليب وطرق العمل، الوسائل، الأجهزة) عن طريق تنظيم دورات للتكوين والتدريب حسب المستوى الإداري يشرف عليها خبراء الجامعة داخليا أو خارجيا إن تطلّب الأمر ذلك.

ثالثا: فيما يتعلق بقيم وأخلاقيات العمل.

1-وضع حيز الاطلاع لكل معايير وآليات، الترقية، التعيين، النقل، بما يسمح للمترشحين بإدراك وضعهم وتحديد حظوظهم في الحصول على ذلك الامتياز، وتعطي هذه الآلية المصداقية الكاملة للمؤسسة.

2-تحيين ميثاق أخلاقيات العمل بالاستناد إلى العودة إلى الثقافة الجزائرية بكل عناصرها وتحديد أهم العناصر أو العنصر المؤثر لسلوك الأفراد نحو العمل والارتكاز عليه كمرجعية محفزة وردعية محددة للسلوكيات الأخلاقية الإيجابية وتعزيزها والسلوكيات الأخلاقية السلبية ومحاربتها.

3-المراجعة لأساليب وطرق العمل القائمة على التنميط القانوني والإداري الجافين وتكييفها مع تفضيلات واتجاهات الفاعلين بهدف التوجه والتشجيع على العمل الجماعي والتعاوني كميزة لدى الفرد الجزائري، الأمر الذي يساعد على تحقيق العضوية والانتماء من خلال قيم الاندماج أيضا.

4-وضع طريقة للاتصال الهدف منها نقل كل اهتمامات وشكاوى الإطارات بكل حرية والتعبير عن آرائهم الخاصة بالوضع المهني تكون متاحة للجميع كمنصة رقمية مثلا.

رابعا: فيما يتعلق بالعدالة في التعاملات.

1-تنظيم أيام تحسيسية وتكوينية من قبل الأخصائيين في العلوم الاجتماعية والإنسانية للإطارات بهدف تعريفهم بدور الجوانب الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتدريبهم على طرق التفاعل والمعاملات المثالية.

2-تثمين الأدوار الإضافية والتفكير بوضع آليات محفزة خاصة ومميزة لهذا النوع من السلوك.

3-بناء نموذج للعدالة التنظيمية ينطلق من العدالة في توزيع الأدوار والمهام مما يخفف الأعباء وضغوط العمل على الإطارات ويخلق ديناميكية إنسانية في التعاملات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية.

1) إبراهيم الخلوف المكاوي (2007): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

2) أحمد السيد كردي (2017): نظرية الإدارة بالأهداف، www.thabethejazi.com (2024/10/31)

3) أحمد زرومي، التكنوقراطية والإدارة العمومية في الجزائر، واقع وآفاق، ط1، دار الفائز للنشر والطباعة، قسنطينة، الجزائر، 2009

4) أحمد عباس، ياسر لطيف (2016): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء، مجلة الأنبار للعلوم الاجتماعية والإدارية، المجلد 8، العدد 16.

5) اعتماد محمد علام وآخرون (2007): قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

6) اعتماد محمد علام، إجرال إسماعيل حلمي (2013): علم الاجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

7) أمينة قهواجي وآخرون (2021): تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعة الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26.

8) بشاينية سعد (2003): علم الاجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة.

9) بلال خلف السكارنة (2009): أخلاقيات العمل، ط9، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

10) بلوم إسمهان (2020): التنظيم الحديث للمؤسسة، نحو رسملة لإدارة العقل الإداري والجاهزية المؤسسية، أديس للنشر والترجمة والتصميم، باتنة، الجزائر.

11) بندر كريم أبو تايه (يونيو 2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية في الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2.

12) بوحرود فتيحة (2015): إدارة الجودة في المنظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

13) بوطمين ليلة (2001): الإطارات الصناعية، دفتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، *CRASC*، رقم 02، وهران.

14) تهاني إبراهيم العلي (2022): سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة مؤشرات للدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد 4.

15) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، بتاريخ 15 جويلية 2006.

16) جمال الدين محمد العريسي (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار الجامعة.

17) جمال فزة (2013): سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات، دار أبي رقراق، الرباط.

18) جورج فريدمان، بيان نافيل (1985): رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

19) جون أندرسون (2007): علم النفس المعرفي وتطبيقاته، ترجمة محمد صبري سليط، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20) خالد مهدي صالح (د ت): تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، جامعة بغداد.

21) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018): التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

22) رجائي محمد أجمد العيسوي (2019): التمكين الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

23) زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ط1، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24) زهرة شوشان (2022): تمثلات إطارات المؤسسات لأسلوب إعادة هندسة العمليات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 01.

25) ستيفن آر.كوفي (2009): العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، ط21، السعودية.

26) سعد علي حمود العنزي (2017): السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.

27) سعيد سبعون، بوعلام أمينة (2019): الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 01.

28) سهام إبراهيم عبد السيد، سلوى سالم إبراهيم، سمية عبد الحميد محمد (نوفمبر 2019): الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، بنغازي.

29) السيد الحسيني (1985): النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف، القاهرة.

30) سيد سالم عرفة (2012): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31) سيد محمد جاد الرب (2008): جودة الحياة الوظيفية *QWL* في منظمات الأعمال العصرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

32) شاربي محمود، رتيمي الفضيل (2020): الفعل القيادي في التنظيم المحلي بين الأطر القانونية وإشكالية الانتماء القبلي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1.

33) صالح بن نوار (2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.

34) صلاح مصطفى الفوال (1982): معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة.

35) عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

36) عاطف عبد الله المكاوي (2018): التفويض الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

37) عائشة العايب (2011): النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، ط1، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر.

38) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

39) عبد الكريم بوحفص (2017): تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

40) عبد اللطيف بن أشنهو (1982): التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

41) عبد الله ذراع (2017): المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر وتكوين الموارد البشرية –الإطارات نموذجا، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13.

42) عبد المؤمن فؤاد (2001): سلطة الإطارات وملكية الدولة، دفتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، *CRASC*، رقم 02، وهران.

43) عبده رشاد (سبتمبر 2012): الشفافية وإتاحة المعلومات: وسائل مثلى للمساءلة ومكافحة الفساد، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، المجلد 20، العدد 03.

44) عريقات أحمد يوسف (2009): دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات، الفرص، الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.

45) عطية حسين أفندي (2003): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.

46) علا مصطفى علوش (2009): أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السورية، دراسة مسحية مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة طرطوس، كلية الاقتصاد، سورية.

47) علي سموك (د ت): التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، دفاتر مركز البحث الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية *CRASC*، رقم 05.

48) عماد علي المهيرات (2009): أثر التمكين على فعالية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.

49) عنصر العياشي (1999): سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، ط1، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

50) عنصر العياشي (2001): الإطارات الصناعية: مسارات وتمثلات، دفتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، *CRASC*، رقم 02، وهران.

51) غلاب دليلة (2016): دور الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيم، برج بوعريريج، الجزائر.

52) فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

53) فاطمة بدر، معاذ الصباغ (2020): أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة السورية الافتراضية، سوريا.

54) كامل بربر (2000): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.

55) الكبيسي عامر الخضر (2004): إدارة المعرفة والتطوير المنظمات المكنية، جامعة الإسكندرية، مصر.

56) اللوزي موسى (2003): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان.

57) لياس شرفة، حسان تريكي (ديسمبر 2017): الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور والاستراتيجيات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31.

58) مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفانسيفش (1999): كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمية، ترجمة هشام عبد الله، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

59) محمد الصيرفي (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

60) محمد العيفة، محمد فوزي كنازة (سبتمبر 2018): ممارسات ما بعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد: سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35.

61) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016): السلوك التنظيمي، ط1، دار جنان للنشر والتوزيع، الأردن.

62) محمد بشير (2018): علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، الرعيل الأول، ط1، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر.

63) محمد علي محمد (1986): علم اجتماع التنظيم –مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية.

64) محمد علي محمد (1986): علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

65) محمد محمود الجوهري (2009): علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.

66) محمد ناصر الكلش وآخرون (أفريل 2023): دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد 38، مصر.

67) مراد خلاصي (ديسمبر 2013): الاحتراق النفسي لدى الإطارات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، جامعة قسنطينة.

68) مراني حسان (2006–2007): الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والعمل، جامعة عنابة، الجزائر.

69) مرزوق سارة، بوعشة مبارك (ديسمبر 2017): دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 3.

70) مرقاش سميرة (2018): دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة دراسة تحليلية لمؤسسة التطوير العقاري "عبورة"، الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 2.

71) ملالة إيمان، منصوري كمال (سبتمبر 2007): القيم الأخلاقية مدخل للفعالية والنجاح الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 48.

72) موريس أنجرس (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة نور صحراوي وآخرون، دار الفضيلة للنشر، الجزائر.

73) موقع جامعة المسيلة. (2024/08/15)

74) موقع جريدة البلاد www.elbilad.net. (2024/08/15)

75) موقع جريدة الخبر www.elkhabar.com. (2024/08/15)

76) ناصر قاسيمي (2011): دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

77) ناصر قاسيمي (2017): سوسيولوجيا المنظمات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

78) نانسي ستيفسون (2001): تحفيز الإنتاج، ترجمة أمين الأيوبي، أكاديميا للنشر والطباعة، بيروت، لبنان.

79) نبيل محمد توفيق السمالوطي (1985): المنهج الإسلامي في دراسة المجتمع، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة.

80) نجم عبود نجم (2000): أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

81) نور الدين تاوريرت (2009): تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

82) نور علي عبود العبيدي (2018): أخلاقيات الأعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 43.

83) نورة خليف السبيعي (جانفي 1998): بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد 13.

84) وهيبة روابح (2021): التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية –مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 62.

85) يوسف جغلولي (2010–2011): القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية –دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، رسالة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1) Abderahmane Bouzida (28-30 Novembre 1992) : l'organigramme et la culture de l'organisation du développement, culture et gestion, intervention ay colloque international

2) Bachy (J P) : les cadres en France Acollin, Paris, 1971.

3) CREAPT. CEET CNAM : l'encadrent actes du séminaire « âges et travail», Mai, 2015.

4) Crédoc : cahier de recherche, les cadres dans la société française N°0166, Novembre 2001

5) Elton Mayo (1945) : The Social Problems of industrial civilization forth printing, Printed at the Andover press, Andover Massachusetts, Boston.

6) Guy Groux, les cadres la découverte, Maspero, Paris, 1983.

7) Guy Rocher (1968), introduction à la sociologie générale, l'action sociale, édication HMH, France.

8) Henry Mintzberg, le manager au quotidien, les dix rôles des cadres, traduits par Pièrre Romelaer, 2ème édition, édition d'organisation, France, 2000.

9) J. Doublet, O. Passelecq, les cadres, P 4F, coll, que sais-je, Paris, 1973.

10) Jeroen Delmotte et autres : observatoire des cadres (résumé), Leuven-Bruxelles, 2002

11) Michel Crozier, Erhard Friedberg (1977) : l'acteur et le système, édition du Seuil, France.

12) Paul Bouffartigiue, Charles Gadéa : Sociologie des cadres, la découverte, Paris, 2000

13) Renaud Sainsaulieu (2009) : L'identité au travail , Presses des sciences Po, 4ème édition, les presses, France

14) Tessa. Melkonian : les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé : le rôle de l'exemplarité. EM Lyon, The European institution for life long learning. Cahier de recherche N°07, 2006.

15) Thomas. Amossé. Violaine Delteil, L'udentité professionnelle des cadres en question, Travail et emploi N°99, Juillet 2004.

16) Vincent Rogard (2004) : Leaders Managers et Cadres : activités et influence, Sur le livre : Les dimensions humaines du travail, Hal, réf : 00560059, France,

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
بن خالد جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
بداوي محمد سفيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
بلوم إسمهان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة

الملحق رقم 03: الاستبانة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استبانة حول:

المحددات السوسيو تنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة

إعداد طالب دكتوراه

بسطي نورالدين

إشراف:

أ.د/ بن يمينة السعيد

في إطار التحضير لإنجاز أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل الموسومة بالعنـوان: "المحددات السوسيو تنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة"، نضع بين أديكم مجموعة من الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة آملين منكم الإجابة عنها بكل موضوعية، وأحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير نشكر لكم تعاونكم معنا وجزاكم الله كل خير

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة التي ترون أنها تناسبكم.

أولا: البيانات المتعلقة بالمحددات الاجتماعية والمهنية

1–الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2– السن: .....

3– الحالة العائلية: .....

4– الشهادة المتحصل عليها: .....

5– الوظيفة: .....

6– الخبرة المهنية: عدد سنوات العمل كإطار: .....

7 إطار بيداغوجي إداري ☐ إطار إداري ☐ إطار تقني ☐

ثانيا / بيانات متعلقة بالمحددات السوسيوتنظيمية

1-بيانات متعلقة بالتمكين الوظيفي

تفويض السلطة

8–هل تمارس صلاحيتك بمفردك؟ نعم ☐ لا ☐

9–هل توفر المؤسسة للإطارات التفويض للسلطة؟ نعم ☐ لا ☐

10–كيف تصف مستوى تفويض السلطة في المؤسسة: كاف ☐ غير كاف ☐ نوعا ما ☐

11–هل تمنحك المؤسسة الصلاحية اللازمة لأداء وظائفك؟ نعم ☐ لا ☐

12–هل لديك حرية اتخاذ القرار في وظيفتك؟ بشكل كاف ☐ بشكل محدود ☐

الحرية والاستقلالية

13–هل لكم الحرية في إنجاز مهامكم الوظيفية؟ نعم ☐ غالبا ☐ نسبيا ☐

14–هل يسمح لك نظام العمل بتجديد طرق العمل؟ نعم ☐ لا ☐ نسبيا ☐

15–هل تتوفر لديك الإمكانيات لأداء وظيفتك؟

بشكل كاف ☐ بشكل مقبول ☐ بشكل غير كاف ☐

التحفيز الذاتي

16–هل ترى أنك تخضع للرقابة كإطار؟ نعم ☐ لا ☐

– إذا كانت الإجابة نعم هل تعتقد أنها: مرنة ☐ عادية ☐ مملة ☐

17-هل ترى أن المناخ التنظيمي العام هو مناخ ثقة؟ نعم ☐ لا ☐

18-هل تحقق بيئة العمل الرضا عن ظروف العمل؟ نعم ☐ لا ☐

19-هل تحفزك بيئة العمل على التعبير عن أفكارك بطلاقة؟ نعم ☐ لا ☐

2-بيانات متعلقة بقيم وأخلاقيات العمل:

قيم الاندماج

20-هل يسود الانضباط لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

21-هل تمكن بيئة العمل من تكوين علاقات صداقة من خلال علاقات العمل؟ نعم ☐ لا ☐

22-بماذا تتميز بيئة العمل داخل المؤسسة؟ بوجود أهداف مشتركة ☐ بوجود أهداف مختلفة ☐

23-هل تعمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة للعمل؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

24-هل يشعر الإطارات في اعتقادك بالرضا في المؤسسة كونهم أعضاء فيها؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

25-هل وظيفتك تخلق العمل الجماعي بينك وبين الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

26-هل يمكن للإطارات المشاركة في العمل في مختلف المستويات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐ إذا لزم ذلك فقط ☐

قيم التعاون

27-هل قيم التعاون أحد القيم الإيجابية الذي يميز مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

28-هل يقدم الجميع المساعدة في العمل؟ الجميع ☐ الأغلبية ☐

29-تتميز اغلب العلاقات بين الموظفين بالاحترام والصداقة؟

بالاحترام ☐ بالصداقة ☐ معا ☐

30-هل يتفاعل الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

قيم الشفافية الإدارية

31-هل توفر المؤسسة معايير وآليات الترقية والتقييم؟ نعم ☐ لا ☐

32-هل تبتعد المؤسسة عن الممارسات المثيرة للشك؟ نعم ☐ لا ☐

33-هل تتميز أنظمة المؤسسة مثل الترقية والحوافز بالوضوح التام؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

34-هل تتسم إجراءات العمل على مستوى المؤسسة بالبساطة والوضوح ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

35-هل تتيح المؤسسة الاطلاع على المعلومات والبيانات ؟ نعم ☐ لا ☐

36-هل تقدم المؤسسة التبريرات اللازمة والمقنعة عن القرارات التي تتخذها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3-بيانات متعلقة بالعدالة التفاعلية:

الاحترام لشخصية العامل

37-هل تتميز بيئة المؤسسة بالطابع الإنساني ؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

38-هل تحرص المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام والكرامة في العلاقات؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة نعم فيما يتمثل:

بين الموظفين والإطارات أكثر ☐ بين الموظفين أكثر ☐ الاثنان معا ☐

39-كيف تقيم مبدأ الاحترام داخل المؤسسة.....

تقدير المجهود

40-هل يتم تقدير للمجهود المبذول من قبلكم؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

41-هل تقدر المؤسسة مبادرات الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

42-هل تراعي المؤسسة القرارات التي تؤثر على وظيفة الموظف؟ نعم ☐ لا ☐

43-هل توفر المؤسسة الظروف لزيادة المجهود في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

الحساسية الاجتماعية

44-هل ترى أن المؤسسة تحرص على الشعور ومراعاة مشاكل الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

45-هل يتم التعامل في المؤسسة باهتمام وود؟ نعم ☐ لا ☐

46-تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

ثالثا: بيانات متعلقة بدور الإطارات

1-بيانات متعلقة بتحرير(بناء)المبادرة الفردية والجماعية

التأطير (بناء فرق العمل)

47-هل تبني فريق عملك بحرية (تختار الأفراد الذين ترى أنهم مناسبين معك في العمل)؟

نعم ☐ لا ☐

48-أي من الأدوار تساهم بها في تفعيل الموارد البشرية:

التوظيف ☐ التكوين ☐ التدريب ☐ النقل ☐ التقييم ☐

49-إليك بعض الأدوار المتعلقة بالإطار ومعها الوظائف الجزئية الخاصة بها: حدد الأدوار التي تمارسها كما يلي:

الـــدور	أمارسه كاملة	لا أمارسه	أمارسه نسبيا	ملاحظات: ممارسة وظيفة فقط أو أكثر من بين الوظائف المشروحة ضمن الدور لا تمارسه لآنه ليس من بين مهامك. إعطاء رأيك، عوائق إن وجدت.....
دور التنظيم: الموارد المادية، البشرية، الوقت، الأولويات، الإجراءات، القواعد....				
دور اتخاذ القرار: اتخاذ قرار والعمل على تنفيذه بحرية				
دور الاتصال: الاستماع، التحرير. الخطاب الشفوي. تقديم التقارير. نقل وتبادل المعلومات				
دور التنسيق: الربط بين وظائف الأفراد، الربط بين وظائف المصالح				
دور خلق الديناميكية: (الحركية) التغيير، التعديل، التجديد				
القيادة: تسيير الموارد البشرية وفقا للتفويض الرسمي ووفقا للمبادرات الشخصية				
أدوار أخرى تذكر:				

50–هل ترى بأنك تشارك بالفعل في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

الحرية والاستقلالية في الإنجاز

51–هل تمنح أعضاء فريقك الحرية الاستقلالية في العمل والإنجاز؟ نعم ☐ لا ☐

52–هل تفوض لموظفيك صلاحية اتخاذ القرار على مستوى وظائفهم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

53–ما نوع الرقابة التي تمارسها على أعضاء فريقك؟ رقابة عادية ☐ رقابة مرنة ☐

54–هل تمنح أعضاء فريقك حرية الوقت في الإنجاز؟ نعم ☐ لا ☐

بناء المرونة

55–هل تبادر إلى حل المشكلات؟ نعم ☐ لا ☐

– إذا كانت الإجابة نعم، هل هذا من؟ تخصصك ☐ من تلقاء نفسك ☐

56–هل تضع بدائل استباقية (تخطط) لتجنب الوقوع في مشكلات مستقبلية؟ نعم ☐ لا ☐

57–هل تعمل على تقديم أشياء مميزة في عملك (إبداع) باستمرار ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐

58–هل تدعم وتشجع على تقديم ابتكارات من موظفيك؟ نعم ☐ لا ☐

59–هل تبادر وتساعد على تطبيق أفكار جديدة في طرق العمل؟ نعم ☐ لا ☐

2-بيانات متعلقة بالالتزام المعياري

العضوية

60–تعتقد أن غالبية الإطارات يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

61–هل تنجز مهامك لغرض؟ تحقيق أهدافك ☐ تحقيق أهداف المؤسسة ☐ معا ☐

62–هل تعتقد أن زملائك يرونك عضو فعال بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

57–هل تعطي حقا اهتماما لمصير المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

الحفاظ على سمعة المؤسسة

63–هل تدافع على سمعة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

64–هل تنشر صور إيجابية تظهر فيها مؤسستك على أنها محل ثقة واحترام وإعجاب؟ نعم ☐ لا ☐

65–هل ترد على الانتقادات وتحارب الإشاعات الموجهة للمؤسسة؟

ترد على الانتقادات ☐ تحارب الإشاعات ☐ الاثنان معا ☐

66-هل تقدم الدعم إعلاميا لمؤسستك وزملائك ؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة نعم:

عن طريق الإعلام الرسمي ☐ عن وسائل التواصل الاجتماعي ☐ الاثنان معا ☐

67-هل تعمل على زيادة تصنيف مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

68-هل تنظمون ملتقيات وندوات مفتوحة للترويج لدور مؤسستكم ؟ نعم ☐ لا ☐

الانضباط الذاتي

69-هل تعتبر نفسك من الأوائل الذين يطبقون القوانين واللوائح بمؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

70-هل تكشف لأحد مقربيك بعض أسرار المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

71-هل تكلف أحدا القيام بعملك ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

72-هل تلتزم بتعليمات رئيسك المباشر؟ نعم ☐ لا ☐

3-بيانات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

السلوك الحضاري

73-هل تتابع أنشطة وإعلانات وتقارير المؤسسة ؟ حدد.....

74-هل تحسس العمال بمتابعتها ؟ نعم ☐ لا ☐

75-هل تحضر جميع الاجتماعات مهما كانت؟ نعم ☐ لا ☐

76-هل تعمل على تحسين مستواك التعليمي المهني؟ نعم ☐ لا ☐

الكـــرم

77-هل تعمل على تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين فيما بينهم؟ نعم ☐ لا ☐

78-هل تقوم بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

79-هل تعزز تبادل المعلومات بين الموظفين والمتعلقة بمسارهم المهني؟ نعم ☐ لا ☐

80-هل تبادر إلى حل الخلافات وديا بين الموظفين وتثمن ذلك فيما بينهم؟ نعم ☐ لا ☐

الإيشـــار

81-هل تنجز عملك بفعالية؟ نعم ☐ لا ☐

82-هل تقدم المساعدة للزملاء في العمل؟

مساعدة الإطارات أكثر ☐ مساعدة الموظفين أكثر ☐ الاثنان معا ☐

83-هل تتطوع بتعويض أحد زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

84-هل تبقى لوقت متأخر للعمل في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

4-أسئلة عامة:

85-هل تعتقد أنك إطار ناجح في عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

86-في اعتقادك ماهي الشروط الواجب توفرها في المؤسسة لنجاح دور الإطارات؟

.....

.....

الملحق رقم (03): الاستبانة بعد التحكيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استبانة حول:

المحددات السوسيو تنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة

إعداد طالب دكتوراه

بسطي نورالدين

إشراف:

أ.د/ بن يمينة السعيد

في إطار التحضير لإنجاز أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل الموسومة بالعنـوان: "المحددات السوسيو تنظيمية لنجاح دور الإطارات في المؤسسة"، نضع بين أديكم مجموعة من الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة آملين منكم الإجابة عنها بكل موضوعية، وأحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير نشكر لكم تعاونكم معنا وجزاكم الله كل خير

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة التي ترون أنها تناسبكم.

أولا: البيانات المتعلقة بالمحددات الاجتماعية والمهنية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: .....

3- الحالة العائلية: .....

4- الشهادة المتحصل عليها: .....

5- الوظيفة: .....

6- الخبرة المهنية: عدد سنوات العمل كإطار: .....

7 إطار بيداغوجي إداري ☐ إطار إداري ☐ إطار تقني ☐

ثانيا / بيانات متعلقة بالمحددات السوسيوتنظيمية

1-بيانات متعلقة بالتمكين الوظيفي

تفويض السلطة

8-هل توفر المؤسسة للإطارات التفويض للسلطة؟ نعم ☐ لا ☐

9-كيف تصف مستوى تفويض السلطة في المؤسسة: كاف ☐ غير كاف ☐ نوعا ما ☐

10-هل تمنحك المؤسسة الصلاحية اللازمة لأداء وظائفك؟ نعم ☐ لا ☐

11-هل لديك حرية اتخاذ القرار في وظيفتك؟ بشكل كاف ☐ بشكل محدود ☐

الحرية والاستقلالية

12 هل لكم الحرية في إنجاز مهامكم الوظيفية؟ نعم ☐ غالبا ☐ نسبيا ☐

13-هل يسمح لك نظام العمل بتجديد طرق العمل؟ نعم ☐ لا ☐ نسبيا ☐

14-هل تتوفر لديك الإمكانيات لأداء وظيفتك ؟

بشكل كاف ☐ بشكل مقبول ☐ بشكل غير كاف ☐

التحفيز الذاتي

15-هل ترى أنك تخضع للرقابة كإطار ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة نعم هل تعتقد أنها: مرنة ☐ عادية ☐ مملة ☐

16-هل ترى أن المناخ التنظيمي العام هو مناخ ثقة؟ نعم ☐ لا ☐

17-هل تحقق بيئة العمل الرضا عن ظروف العمل؟ نعم ☐ لا ☐

18-هل تحفزك بيئة العمل على التعبير عن أفكارك بطلاقة؟ نعم ☐ لا ☐

2-بيانات متعلقة بقيم وأخلاقيات العمل:

قيم الاندماج

19-بماذا تتميز بيئة العمل داخل المؤسسة؟ بوجود أهداف مشتركة ☐ بوجود أهداف مختلفة ☐

20-هل تعمل المؤسسة على خلق ثقافة موحدة للعمل؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

21-هل يشعر الإطارات في اعتقادك بالرضا في المؤسسة كونهم أعضاء فيها؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

22-هل وظيفتك تخلق العمل الجماعي بينك وبين الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

23-هل يمكن للإطارات المشاركة في العمل في مختلف المستويات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐ إذا لزم ذلك فقط ☐

قيم التعاون

24-هل قيم التعاون أحد القيم الإيجابية الذي يميز مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

25-هل يقدم الجميع المساعدة في العمل؟ الجميع ☐ الأغلبية ☐

26-تتميز اغلب العلاقات بين الموظفين بالاحترام والصداقة؟

بالاحترام ☐ بالصداقة ☐ معا ☐

27-هل يتفاعل الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

قيم الشفافية الإدارية

28-هل تتميز أنظمة المؤسسة مثل الترقية والحوافز بالوضوح التام؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

29-هل تتسم إجراءات العمل على مستوى المؤسسة بالبساطة والوضوح ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

30-هل تتيح المؤسسة الاطلاع على المعلومات والبيانات ؟ نعم ☐ لا ☐

31–هل تقدم المؤسسة التبريرات اللازمة والمقنعة عن القرارات التي تتخذها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3-بيانات متعلقة بالعدالة التفاعلية:

الاحترام لشخصية العامل

32–هل تتميز بيئة المؤسسة بالطابع الإنساني ؟ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

33–هل تحرص المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام والكرامة في العلاقات؟ نعم ☐ لا ☐

–إذا كانت الإجابة نعم فيما يتمثل:

بين الموظفين والإطارات أكثر ☐ بين الموظفين أكثر ☐ الاثنان معا ☐

34 –كيف تقيم مبدأ الاحترام داخل المؤسسة.....

تقدير المجهود

35 هل يتم تقدير للمجهود المبذول من قبلكم؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

36–هل تقدر المؤسسة مبادرات الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

37–هل تراعي المؤسسة القرارات التي تؤثر على وظيفة الموظف؟ نعم ☐ لا ☐

38–هل توفر المؤسسة الظروف لزيادة المجهود في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

الحساسية الاجتماعية

39–هل ترى أن المؤسسة تحرص على الشعور ومراعاة مشاكل الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

40–هل يتم التعامل في المؤسسة باهتمام وود؟ نعم ☐ لا ☐

41–تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

ثالثا: بيانات متعلقة بدور الإطارات

1-بيانات متعلقة بتحرير(بناء)المبادرة الفردية والجماعية

التأطير (بناء فرق العمل)

42–هل تبني فريق عملك بحرية (تختار الأفراد الذين ترى أنهم مناسبين معك في العمل)؟

نعم ☐ لا ☐

43-أي من الأدوار تساهم بها في تفعيل الموارد البشرية:

التوظيف ☐ التكوين ☐ التدريب ☐ النقل ☐ التقييم ☐

44-إليك بعض الأدوار المتعلقة بالإطار ومعها الوظائف الجزئية الخاصة بها: حدد الأدوار التي تمارسها كما يلي:

الـــدور	أمارسه كاملة	لا أمارسه	أمارسه نسبيا	ملاحظات: ممارسة وظيفة فقط أو أكثر من بين الوظائف المشروحة ضمن الدور لا تمارسه لأنه ليس من بين مهامك. إعطاء رأيك، عوائق إن وجدت.....
دور التنظيم: الموارد المادية، البشرية، الوقت، الأولويات، الإجراءات، القواعد....				
دور اتخاذ القرار: اتخاذ قرار والعمل على تنفيذه بحرية				
دور الاتصال: الاستماع، التحرير. الخطاب الشفوي. تقديم التقارير. نقل وتبادل المعلومات				
دور التنسيق: الربط بين وظائف الأفراد، الربط بين وظائف المصالح				
دور خلق الديناميكية: (الحركية) التغيير، التعديل، التجديد				
القيادة: تسيير الموارد البشرية وفقا للتفويض الرسمي ووفقا للمبادرات الشخصية				
أدوار أخرى تذكر:				

45-هل ترى بأنك تشارك بالفعل في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

الحرية والاستقلالية في الإنجاز

46-هل تمنح أعضاء فريقك الحرية الاستقلالية في العمل والإنجاز؟ نعم ☐ لا ☐

47-هل تفوض لموظفيك صلاحية اتخاذ القرار على مستوى وظائفهم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

48–ما نوع الرقابة التي تمارسها على أعضاء فريقك؟ رقابة عادية ☐ رقابة مرنة ☐

49–هل تمنح أعضاء فريقك حرية الوقت في الإنجاز؟ نعم ☐ لا ☐

بناء المرونة

50 هل تبادر إلى حل المشكلات؟ نعم ☐ لا ☐

– إذا كانت الإجابة نعم، هل هذا من؟ تخصصك ☐ من تلقاء نفسك ☐

51–هل تضع بدائل استباقية (تخطط) لتجنب الوقوع في مشكلات مستقبلية؟ نعم ☐ لا ☐

52–هل تعمل على تقديم أشياء مميزة في عملك (إبداع) باستمرار ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐

53–هل تدعم وتشجع على تقديم ابتكارات من موظفيك؟ نعم ☐ لا ☐

2-بيانات متعلقة بالالتزام المعياري

العضوية

54–تعتقد أن غالبية الإطارات يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

55–هل تنجز مهامك لغرض؟ تحقيق أهدافك ☐ تحقيق أهداف المؤسسة ☐ معا ☐

56–هل تعتقد أن زملائك يرونك عضو فعال بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

57–هل تعطي حقا اهتماما لمصير المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

الحفاظ على سمعة المؤسسة

58–هل ترد على الانتقادات وتحارب الإشاعات الموجهة للمؤسسة؟

ترد على الانتقادات ☐ تحارب الإشاعات ☐ الاثنان معا ☐

59–هل تقدم الدعم إعلاميا لمؤسستك وزملائك ؟ نعم ☐ لا ☐

–إذا كانت الإجابة نعم:

عن طريق الإعلام الرسمي ☐ عن وسائل التواصل الاجتماعي ☐ الاثنان معا ☐

60–هل تعمل على زيادة تصنيف مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

61–هل تنظمون ملتقيات وندوات مفتوحة للترويج لدور مؤسستكم ؟ نعم ☐ لا ☐

الانضباط الذاتي

62–هل تعتبر نفسك من الأوائل الذين يطبقون القوانين واللوائح بمؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

63–هل تكشف لأحد مقربيك بعض أسرار المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

64–هل تكلف أحدا القيام بعملك ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

65–هل تلتزم بتعليمات رئيسك المباشر؟ نعم ☐ لا ☐

3-بيانات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

السلوك الحضاري

66–هل تتابع أنشطة وإعلانات وتقارير المؤسسة ؟ حدد.....

67–هل تحسس العمال بمتابعتها ؟ نعم ☐ لا ☐

68–هل تحضر جميع الاجتماعات مهما كانت؟ نعم ☐ لا ☐

69–هل تعمل على تحسين مستواك التعليمي المهني؟ نعم ☐ لا ☐

الكـــرم

70–هل تعمل على تنمية روح الاحترام وصيانة حقوق الموظفين فيما بينهم؟نعم ☐ لا ☐

71–هل تقوم بالتشاور قصد تجنب التسبب في الضرر للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

72–هل تعزز تبادل المعلومات بين الموظفين والمتعلقة بمسارهم المهني؟ نعم ☐ لا ☐

73–هل تبادر إلى حل الخلافات وديا بين الموظفين وتثمن ذلك فيما بينهم؟ نعم ☐ لا ☐

الإيثـــار

74–هل تقدم المساعدة للزملاء في العمل؟ مساعدة الإطارات أكثر مساعدة الموظفين أكثر الاثنان معا

75–هل تتطوع بتعويض احد زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

76–هل تبقى لوقت متأخر للعمل في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

4-أسئلة عامة:

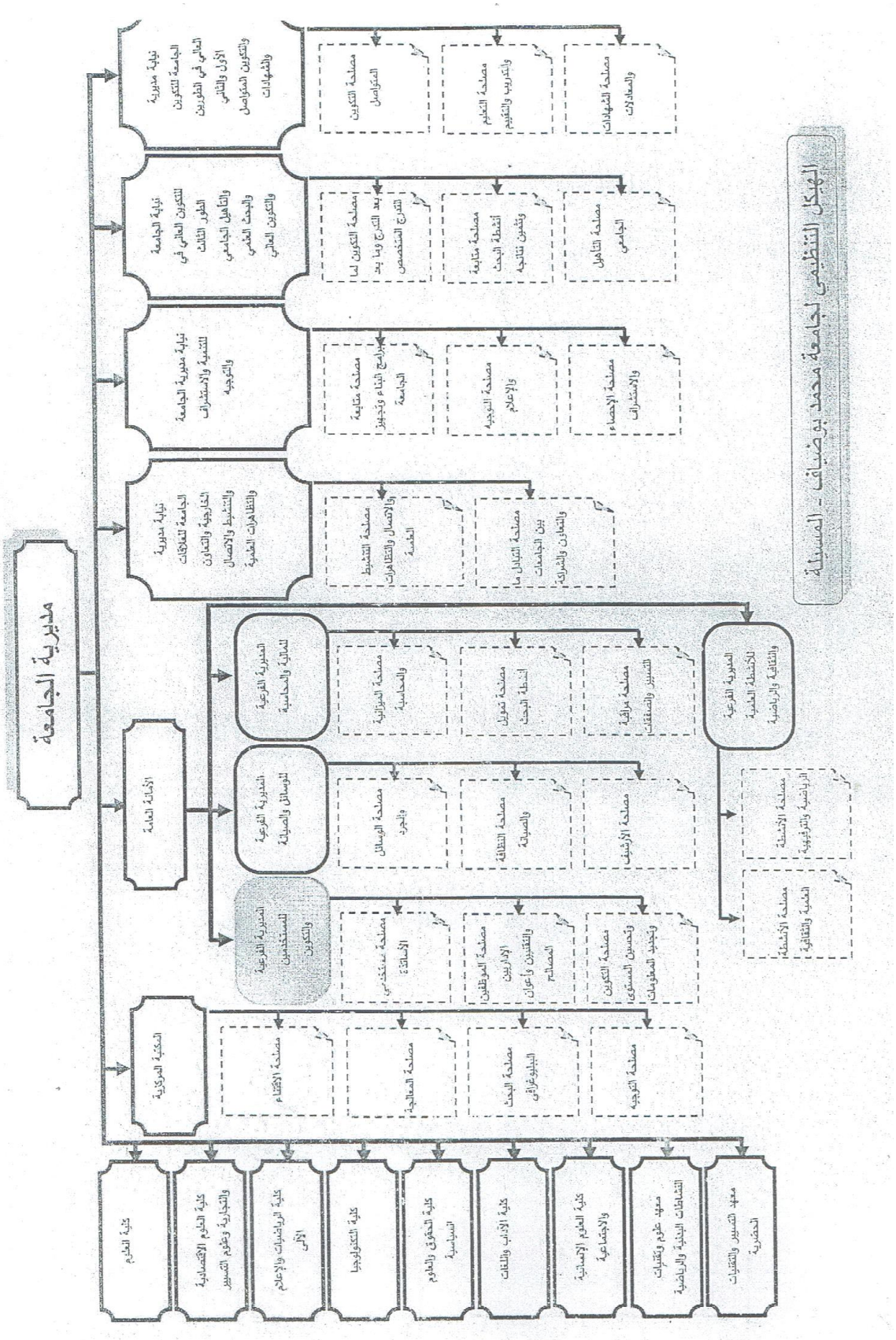
77–هل تعتقد أنك إطار ناجح في عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

78–في اعتقادك ماهي الشروط الواجب توفرها في المؤسسة لنجاح دور الإطارات؟

.....

.....

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي للجامعة



ملخص:

سعت دراسة المحددات السوسيوتنظيمة لنجاح دور الإطارات في المؤسسة ترسيم مسعى الكشف عن العلاقة بين المحددات السوسيوتنظيمة ونجاح دور الإطارات وانطلقت من سؤال قطيعه محتواه: ما المحددات السوسيوتنظيمة الكفيلة بنجاح دور الإطارات في المؤسسة؟ وتولد عن هذا السؤال الفرضية الرئيسية التالية: للمحددات السوسيوتنظيمية الفنية. القيمية والسلوكية علاقة بنجاح دور الإطارات. اعتمدت الدراسة منهجا وصفيا والاستمارة كأداة رئيسية وعملية مسحية لمجتمع البحث والاكتفاء بالنسبة المئوية للمعالجة الإحصائية. وكشفت عملية التحقيق عن جملة من النتائج أهمها: توجد علاقة بين المحددات السوسيوتنظيمية ونجاح دور الإطارات في المؤسسة مع قلة اتساق مستوى هذه المحددات بما توفره البيئة التنظيمية في مضامين هذه المحددات من خصائص موضوعية داعمة للتطوير مع طبيعة بنية دور الإطارات المركب بغرض تطوير البنية المؤسسية أكثر ودفعها نحو مستوى أعلى للنجاح والتميز.

Résumé

L'étude des déterminants socio-organisationnels de la réussite du rôle des cadres dans l'entreprise a tracé l'objectif de découvrir la relation entre les déterminants socio-organisationnels et le succès du rôle des cadres, à partir de la question clé de son contenu : Quels sont les déterminants socio-organisationnels qui garantissent le succès du rôle des cadres dans l'entreprise ? Cette question a engendré les hypothèses principales suivantes : les déterminants socio-organisationnels techniques, de valeurs et comportementaux ont un lien avec le succès du rôle des cadres. L'étude a adopté une approche descriptive et utilisé le questionnaire comme principal outil et processus d'enquête pour la communauté de recherche, se contentant de pourcentages pour le traitement statistique. L'enquête a révélé plusieurs résultats importants, notamment: il existe une relation entre les déterminants socio-organisationnels et le succès du rôle des cadres dans l'entreprise, avec une cohérence limitée entre le niveau de ces déterminants et ce que l'environnement organisationnel fournit en termes de caractéristiques objectives favorables au développement, en relation avec la nature de la structure du rôle des cadres composé dans le but de développer davantage la structure organisationnelle et de la pousser vers un niveau supérieur de succès et d'excellence

Abstract

Studying the socio-organizational determinants of the success of managerial roles in the enterprise aimed to uncover the relationship between socio-organizational determinants and the success of managerial roles, starting from the key question of its content: What socio-organizational determinants contribute to the success of managerial roles in the enterprise? This question led to the following main hypotheses: technical, values, and behavioral socio-organizational determinants are related to the success of managerial roles. The study employed a descriptive approach, using the questionnaire as the primary tool and survey process for the research community, relying on percentages for statistical analysis. The investigation revealed several key findings, including: there is a relationship between socio-organizational determinants and the success of managerial roles in the enterprise, with a limited consistency between the level of these determinants and what the organizational environment provides in terms of supportive objective characteristics for development, in relation to the complex nature of managerial roles structured to further develop the organizational framework and propel it towards a higher level of success and excellence