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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:

ميدان: العلوم الإنسانية والإجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: أحلام عرسلان

تحت عنوان

الكفاءة المهنية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" المسيلة

لجنة المناقشة:

1- أ.د حاتم صيد	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئسيا
2- أ.د إسمهان بلوم	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
3- أ.د العياشي زيتوني	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

الموسوم الجامعي: 2018/2017

بسم الله الرحمان الرحيم

شكر وعرفان

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم
سورة إبراهيم ،الأية(7)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)
صحيح ابن حيان نشكر من علم الناس جميعا، وخلق الإنسان وعلم البيان، ونشكر من أولى بالشكر من غيره، فاللهم لك الشكر والعرفان بالجميل، نشكر كل الأساتذة الذين سهرو على تعليمنا طيلة دراستنا في كل الأطوار وخاصة أساتذة علم الاجتماع.

كما أتقدم بالشكر خاص وتقدير إلى الأساتذة المؤطرة "إسمهان بلوم" على توجيهاتها السديدة وإرشاداتها القيمة والتي كانت جد متفهمة معي في العمل.

وفقنا الله وإياهم جميعا

أحلام عرسلان

إهداء

إهداء إلى قمة العطاء اللامحدود....إلى من تحملوا معي عناء البحث إلى الذي علمني كيف يكون الإنسان أكبر من نفسه إلى أبي العزيز إلى التي أهدتني حبها أمي أطال الله في عمرها وأدام عافيتها.

إهداء إلى رفيق دربي في هذه الحياة وسندي الأمن إلى أمي الثانية أدامها الله وأدام عفويتها الصادقة.

إهداءإلى إخوتي وأخواتي وكل صديقاتي.

إهداء على لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها بأرائهم السديدة وإلى كل أساتذة العلوم الاجتماعية.

إهداء إلى كل عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية "سليمان عميرات "

أحلام عرسلان

فهارس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
تشكرات وعرفان	
إهداء	
فهرس المحتوى	
فهرس الاشكال	
فهرس الجداول	
مقدمة	2 - 3
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها	5
ثانيا : الأهمية وأسباب إختيار الموضوع	7
ثالثا: أهداف الدراسة	7
رابعا: فرضيات الدراسة	8
الفصل الثاني: الكفاءة المهنية " رؤية سوسيو تنظيمية "	
أولا:الكفاءة المهنية دلالة مفاهمية	10
ثانيا: المقاربات النظرية للكفاءة المهنية	11
I ـ منطلقات تايلور والقدرة على الكفاءة المهنية	11
II ـ منطلقات الأنسنة وتعزيز الكفاءة الإنسانية	12
III ـ منطلقات نظرية الإبتكار والإبداع لوليام جوردن لبناء الكفاءة الفكرية	13
ثالثا: محكات بناء الكفاءة المهنية	14
I ـ إدارة الكفاءات	14
II ـ القيادة التحويلية الملهمة	15
III ـ عدالة التوزيع	15

رابعا: مناقشة بحثية لواقع الكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية	17
الفصل الثالث: التماثل التنظيمي " رؤية سوسيو تنظيمية "	
أولا: الإسهاب المفاهيمي للتماثل التنظيمي	21
ثانيا: المقاربات النظرية للتماثل التنظيمي	24
I ـ منطلقات ماكليلاند وبناء الإنتماء التنظيمي والعضوية	24
II ـ منطلقات فايول وبناء التشابه التنظيمي	25
III ـ منطلقات الأنسنة وتعزيز الولاء التنظيمي	25
ثالثا: محكات بناء ثقافة سلوك التماثل التنظيمي	26
I ـ المحكات الخاصة بالإتباع	26
II ـ المحكات الخاصة بالفئات المسيسة	27
III ـ المحكات الخاصة بنسق التنظيم	28
رابعا: مناقشة بحثية لواقع التماثل التنظيمي قي المؤسسة الجزائرية	29
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
أولا: مجالات الدراسة	36
ثانيا: عينة الدراسة	37
ثالثا: منهج الدراسة	37
أدوات الإستقصاء الميداني	37
رابعا: أسلوب إختيار مجتمع البحث وخصائصه	40
الفصل الخامس: علاقة الكفاءة المهنية الفنية بالتماثل التنظيمي	
أولا: الكفاءة المهنية الفنية والخصائص المهنية للعينة	44
ثانيا: الكفاءة المهنية الفنية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي	47
ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالكفاءة الفنية	50
الفصل السادس: علاقة الكفاءة المهنية الإنسانية بالتماثل التنظيمي	
أولا: علاقة الكفاءة المهنية الإنسانية بالخصائص للعينة	52
ثانيا: علاقة الكفاءة المهنية الإنسانية بالتشابه التنظيمي	55

ثالثا: النتائج المتعلقة بالكفاءة المهنية الإنسانية	58
الفصل السابع: علاقة الكفاءة المهنية الفكرية والخصائص للعينة	
أولا: الكفاءة المهنية الفكرية والخصائص للعينة	60
ثانيا: الكفاءة المهنية الفكرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي	63
ثالثا: النتائج المتعلقة بالكفاءة المهنية الفكرية	66
خاتمة	68
الملاحق	
قائمة المراجع	94

فهرس الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب فئات الجنس	41
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	42
03	يوضح العلاقة بين الحالة الإجتماعية والعوامل المساعدة في الإنتاج مع الوظيفة	44
04	يوضح العلاقة بين السن وتماثل قيم الفرد وقيم المؤسسة	46
05	يوضح العلاقة بين إهتمام المدير بتطوير أداء الممرضين والتدعيم لروح التعاون	47
06	يوضح العلاقة بين الإستفادة من التربصات للتحكم في المهام الوظيفية والشعوربالإرتباط إتجاه المؤسسة	48
07	يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة لوسائل العلاج وإهتمام المؤسسة بالممرضين	49
08	يوضح العلاقة بين السن والشعور بالإحترام في العلاقات بين الممرضين	52
09	يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل والسلوكات السلبية في المؤسسة	53
10	يوضح العلاقة بين المشاركة في عملية إتخاذ القرارت والحل الأمثل للحد من الصراع	55
11	يوضح العلاقة بين أعضاء الجماعة وتحديد الهوية	56
12	يوضح العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والإحترام للقيم المهنية	57
13	يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل والشعور بالإرتباط إتجاه المؤسسة	60
14	يوضح مدة ممارسة العمل والإهتمام بتقليد الأخرين	62
15	يوضح العلاقة بين الكشف عن أوجه القصور والضعف في الأشياء والإجراءات اللازمة	63
16	يوضح العلاقة بين العمل لأطول فترة والإهتمام بسمعة المؤسسة والتضحية لأجلها	64
17	يوضح العلاقة بين تقليد الأخرين والإصغاء إلى شكاوي اللممرضين	65

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح محكات بناء الكفاءة المهنية	16
02	يوضح تطور مفهوم التماثل التنظيمي	22

مقدمة:" النجاح سلم لا تستطيع تسلقه ويدك في جيبك "

مقدمة:

يعد تفوق التنظيمات رهنا بحسن توجهها نحو تضمين ميكانيزمات تدعم توازنها، وتكفل إستقرارها من أجل الوصول إلى أهدافها، فالتنظيمات الحديثة تعيش في ظروف متغيرة، ومعقدة تواجه العديد من المشكلات التي تحتاج فيها إلى سلوكات تنظيمية، ويعد سلوك التماثل التنظيمي من أرقى السلوكات حيث يعمل على تضمين سلوك الهوية التنظيمية، والمواطنة التنظيمية وتدعيم الثقة التنظيمية بين الفئات الفاعلة، والتنظيم في ظل وجود مناخ تنظيمي يساهم في تثمين العائد المحقق من تطبيق الإجراءات والتعاملات ما يغرس وجود كفاءة فعالة، حيث حظيت هذه الأخيرة بإهتمام العديد من رواد الدراسات السوسيو تنظيمية التي تنصب مقاصدهم في قالب واحد.

لذلك ووفقا لما تصبوا إليه السياسات المتبعة في تكريس سلوك التماثل التنظيمي تدرج مهارة الكفاءة المهنية التي تعد الأهم في التنظيمات في خلق تماثل فعال يقوم على الانتماء، التشابه الولاء، مما يدعم في سياق شكلها ومحدداتها والخلفيات النظرية المفسرة لأبعادها.

لذلك فإن تفعيل عمل المنظمات يرتبط بالكفاءة المهنية، وبناء مهارات فنية إنسانية فكرية وقدرات إبداعية وتبني أساليب كفيلة تجعل هذه المهارات، والقدرات في سياقها التنظيمي وفق منهجية علمية تمكنها من تماثل السلوك والإستفادة منه من معارف وخبرات، يمكن للكفاءة أن ترتبط بمهمة أو عمل فهي بذلك تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الإجتماعي البيداغوجي لحاملها إذ تحتل مكانة الأهداف التي تتحقق من خلال المناهج وكيفية تطبيقها، فهي وسيلة تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات لتحقيق التميز للمنظمات، على إعتبار أن كفاءات الأفراد الإنسانية أو الإجتماعية تشكل عاملا بالغ الأهمية يشكل إهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الإنتقالية من كفاءة الفرد إلى كفاءة الجماعة أي كفاءة الفريق، وتغيير الإتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف. (السلمي، 2001، صفحة 335).

إن الحديث عن الكفاءة المهنية في سياق محدداتها وأبعادها يقودنا إلى مقاربة الدراسة من ناحية سوسيو تنظيمية كمرجعية نظرية ومنهجية تصبوا إلى دور الكفاءة كمنوال تنظيمي لبناء التماثل التنظيمي ولتحقيق هذه الأهداف قسمت الدراسة إلى عدة فصول ترمي في خضم مناقشتها التحليلية ومعاييرها المنهجية إلى سيرورة بناء الكفاءة المهنية للتماثل التنظيمي.

لقد جسدت الفصول النظرية في سياق وأهداف الدراسة الوقوف على المتغير المستقل أي "الكفاءة المهنية" إنطلاقا من تحديد مدلولاتها المفاهيمية إلى المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة بمختلف منطلقاتها

"منطلقات نظرية الإبتكار لوليام جوردن لبناء الكفاءة الفكرية، منطلقات الأنسنة وتعزيز الكفاءةالانسانية منطلقات تايلور والقدرة على بناء الكفاءة الفنية " ومحكات مهارة الكفاءة المهنية مجسدة لفعل التنظيم "إدارة الكفاءات، القيادة التحويلية الملهمة، عدالة التوزيع" والأخذ بعين الإعتبار مناقشة بحثية لواقع المؤسسة الجزائرية في أتون المراحل التنظيمية.

أما المتغير التابع " التماثل التنظيمي" فقد حاولت الدراسة في خضم معطيات الفصل الثالث تم فيها تحديد الدلالة المفاهيمية للتماثل التنظيمي، ثم محاولة توضيح المقاربات النظرية وفق "منطلقات ماكليلاند وبناء الانتماء والعضوية، منطلقات فايول وبناء التشابه التنظيمي، منطلقات الأنسنة وتعزيز الولاء التنظيمي " والوقوف على محكات خاصة بنسق التنظيم، وأخيرا محاولة الوقوف على واقع بناء التماثل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع: مقاربة منهجية للدراسة الميدانية تم التطرق فيها إلى مجالات الدراسة "المجال المكاني المجال الزماني، المجال البشري" العينة، والمنهج المستخدم، والأدوات المستعملة أثناء الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: تم التطرق فيه إلى العلاقة بين الكفاءة المهنية الفنية والإنتماء التنظيمي.

الفصل السادس: فقد غطى العلاقة بين الكفاءة المهنية الإنسانية والتشابه التنظيمي.

الفصل السابع: غطى العلاقة بين الكفاءة المهنية الفكرية والولاء التنظيمي.

وأخيرا إنتهت الدراسة بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة لترسيخ أليات الكفاءة التنظيمية لبناء ثقافة التماثل التنظيمي داخل السياقات التنظيمي.

الفصل الأول:"المقاربة المنهجية للدراسة النظرية"

"لن تكون عادلا مالم تكن إنسانا"

"دوكلابيه"

أولا . تحديد الإشكالية وصياغتها:

أصبحت الحياة التي تميز المجتمع في القرن الحادي والعشرين هو وجود منظمات خاصة في ظل التحولات التي طرأت على العالم في الربع الأخير من القرن الماضي، وبالتالي ضرورة إندماج الفرد داخل المنظمة طالما ننظر للإستغراق بل للإندماج بإعتباره عملية داخلية وخارجية من خلال إندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة، والذي يؤدي إيجاد حالة من التماثل من خلال ربط العامل لمصيره بمصير منظمة معينة، لهذا إعتمدت التنظيمات الحديثة على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها فلا بدا من تحفيزها ماديا ومعنويا من أجل تحقيق التماثل التنظيمي على إعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل وتنظيم العمل والتعامل مع أهم لبنة مكونة للبناء التنظيمي. (عثماني مرابط، 2015، صفحة 16).

تكاشف المنطلقات المعرفية للتماثل التنظيمي بإعتباره نتيجة لتفاعلات العديد من بيئة مادية، وإجتماعية سليمة ونتاج العديد من النظم والسلوكيات المتفاعلة من التوفيق بين قيم وأهداف الفرد، والمنظمة لإيجاد درجات كبيرة من الولاء، والإنتماء تجاهها من خلال إندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة، والذي يؤدي إلى إيجاد حالة من التماثل، كما يمكن من خلال التماثل مع المجموعة أن يدرك الأفراد إرتباطهم النفسي وأنهم يتشاركون معها في الكرامة والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها. (رشيد مازن، 2003، صفحة 25).

وهذا ما يتماشى والمنطلقات والمقولات النظرية لمختلف رواد الدراسات البحثية الكاشفة عن أهم المحكات المبلورة والمعززة لتماثل الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي على مستوى التفاعل بين الأفراد، ومن ثم في درجة تحقيق الأهداف، فعملية التماثل التنظيمي قد تبلورت من خلال الإنتماء، والتشابه، والإندماج والتوافق بين أهداف الأفراد العاملين، وأهداف المنظمة، وبالتالي يمكن الوصول إلى تحقيق ما يصبوا إليه الطرفان من مصالح مشتركة وربط علاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائف محددة وعلى المؤسسة التعامل مع العامل بطريقة إيجابية مامن شأنه أن ترفع من معنوياته. (الصيرفي، 2003، صفحة 41).

كذلك أصبح التماثل التنظيمي من أهم المحكات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق أهدافها فالأبعاد المشكلة للتماثل التنظيمي كالإنتماء هي القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة حيث تتأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة لتحقيق رسالة المنظمة، وعن التشابه هو القبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر شيوعا مع الأفراد وقبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية أما الولاء يجمع الباحثون بأنه إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة يتضمن إستبطان القيم والنوايا السلوكية

والتأثير الإيجابي المتمثل لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها. (رشيد مازن، 2003، صفحة 27).

فالأبعاد المشكة للتماثل التنظيمي تمثل مرتكزات لبلورة السلوكات الإيجابية داخل تنظيم العمل، وهذا ماظل غائبا في مسيرة المؤسسة الجزائرية التي مرت بتحولات وتغييرات بنائية متعددة الجوانب كإستجابة للتغيرات الخارجية التي هي في تغيير مستمر والتي تؤثر فيها السياسات الإقتصادية للدول الصناعية وذلك من أجل تحقيق التكيف وكذا الإستمرارية، لذلك وجب على إدراتها أن تبحث عن أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، وإقامة علاقة جيدة بينها وبين العمال من خلال الإهتمام بالكفاءات الموجودة داخل كل مؤسسة. (بن أشنهو، 1982، صفحة 11).

فالأهمية التي يكتسبها التماثل التنظيمي كسلوك إيجابي، وكواقع منشود في المؤسسة الجزائرية أدى إلى البحث عن أهم المحكات المسؤولة عن تضمينه أو غيابه، في ظل هذه المعطيات نبلور سؤال الإنطلاق كالتالي:

*ماعلاقة الكفاءة المهنية بالتماثل التنظيمي للعامل؟

لتضمين معالم الوضوح نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماعلاقة الكفاءة المهنية الفنية بالإنتماء التنظيمي للعامل؟

2. ماعلاقة الكفاءة المهنية الإنسانية بالتشابه التنظيمي للعامل؟

3. ماعلاقة الكفاءة المهنية الفكرية بتحقيق الولاء التنظيمي للعامل؟

في ظل ماعرفه المجتمع الجزائري من تحولات على مستوى عملية التنمية فقد بذلت الدولة مجهودات من أجل الرفع من مستوى كفاءة المؤسسات، وذلك بالرفع من كفاءة المورد البشري داخل التنظيم من خلال وضع برامج وخطط عملية تهتم بعملية التوظيف وشروطها، فتسيير الكفاءات يعد المحدد الأساسي للأداء في المؤسسة لنجاحها وضمان بقائها وإستمرارها الأمر الذي يتطلب من مؤسسها الإستغلال الأمثل لهذه الكفاءات وجذب أحسن للموارد البشرية ذات القدرات والمهارات والمعلومات. (سلامي، 2014، صفحة 112).

لتلعب الكفاءة المهنية دورا هاما في تنمية العمل بل لتحقيق المزيد من الإندماجية والإستغراق الوظيفي ولكبح منطلقات الإغتراب داخل الواقع التنظيمي.

ثانيا . الأهمية وأسباب إختيار الموضوع:

إن تفعيل أليات التماثل التنظيمي من الوسائل الأساسية التي تهتم بكيفية توليد الحقائق الإجتماعية في المنطلقات، وأيضا من المتغيرات التي أظهرت إرتباطها الإيجابي بالفاعلية التنظيمية، فالفرد يبذل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له كالنقود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له الإستمرارية. (العواد و الهران، 2009، صفحة 10).

فالتماثل التنظيمي يقع على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد على هويته الشخصية إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية، وبشكل عام فإن الأفراد يميلون إلى أن يتقبلوا أو يتشربوا المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابها لهم. (القراولة، الحوامدة، و صالح، 2006، صفحة 375).

وهذا ما تضمنته المنطلقات التحليلية التالية:"التماثل يبدو شيئا أو درب من دروب السذاجة، قد تبدو شيئا من مخلفات الماضي التي عفا عليها الزمن غير أن هذا التأكل من الروابط التي تربط الفرد بالمنظمة كان من ضمن العوامل التي زادت من أهمية الهوية، والتماثل الفردي وجعلها قضية جوهرية في دراسة المنظمات في عصرنا الحاضر. (رشيد مازن، 2003، صفحة 6).

وعليه فإن غياب التماثل التنظيمي في المنظمات قد يسبب ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية وإلى تضمين إيجاد التوازن والمقبولية بين الأعباء الوظيفية والإمتيازات، وبين الجهود المبذولة، وطرق توزيع الإستحقاقات، وبالتالي بلورة التطابق في التوجيهات الإنسانية والتنظيمية، لهذا تعد الدراسة البحثية الموسومة ب: "الكفاءة المهنية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي" كألية سوسيو تنظيمية ترمي من خلالها ترسيخ مقومات الإندماج والإرتباط الوظيفي الفعال بل بناء الثقافة التنظيمية للحس التنظيمي.

ثالثا . أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تسعى إليه كألية لكشف الغموض الذي يشتاحها أو يعتريها سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة الفهم أو التغيير لها، أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة، وفي هذا السياق نبلور الأهداف المحورية التالية:

1 . محاولة الوقوف على محددات بناء المهارات الفنية للعامل.

2 . كشف أليات بناء ثقافة إدارة العقول في المؤسسة محل الدراسة.

3 . معرفة خصائص الكفاءة الإنسانية.

4 . التعرف على واقع العضوية القسرية والقيمية في المؤسسة محل الدراسة.

5 . معرفة أبعاد التوافق المهني.

6 . كشف معايير تنمية الولاء المعياري داخل الواقع التنظيمي.

رابعا . فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:**

*للكفاءة المهنية علاقة بالتماثل التنظيمي.

- **الفرضيات الفرعية:**

01 . للكفاءة المهنية الفنية علاقة بالإنتماء التنظيمي.

02 . للكفاءة المهنية الإنسانية علاقة بالتشابه التنظيمي.

03 . للكفاءة المهنية الفكرية علاقة بالولاء التنظيمي.

- **مؤشرات الفرضيات الفرعية:**

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

01 . لمهارة التحكم التكنولوجي علاقة بالإندماج الوظيفي.

02 . لمهارة تحمل مسؤولية الأداء علاقة بتضمين العضوية القيمية.

- **مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:**

01 . لمهارة العمل بروح الفريق علاقة بالتوافق والإنسجام بين العمال.

02 . لمهارة التكيف والإنسجام علاقة بإحترام قيم وقواعد المنظمة.

- **مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:**

01 . للمرونة في الأداء علاقة بتعزيز الولاء المعياري.

02 . للتحكم في متطلبات الوظيفة علاقة بتعزيز الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: الكفاءة المهنية " رؤية سوسيو تنظيمية "

"في القرن الحادي والعشرين سيكون أكثر المتنافسين كفاءة من الشركات هي التي تتعلم كيف تستخدم القيم المشتركة لتستأثر بالطاقة العاطفية للموظفين"

" نوبل "

أولا ـ الكفاءة المهنية دلالة مفاهمية

ا ـ تعريف الكفاءة المهنية:

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة المهنية، وإختلفت من باحث إلى أخر من حيث التصور وسياق الإستعمال إذ أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بمواصفات العمل أي لايمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي مخصوص.

أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 بإعتباره "مجموع المميزات القدرات والسلوكات التي تسمح بمناقشة وفحص وإتخاذ القرارات في كل مايخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لايوجد كفاءة تامة إذ لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة". (حنفي، 1993، صفحة 93).

فالكفاءة تلعب دورا هاما في تنمية العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاعل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات مابين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية. (زيتون، 2002، صفحة 93).

تماشيا مع هذه التجليات المضمنة لأدوار الكفاءة المهنية التقنية أو الفنية بادرت بعض التحديدات المفاهمية للتركيز على الكفاءة الإنسانية بإعتبارها ذلك الجزء من مجموع الكفاءات الفردية التي يتعاون فيما بينها من خلال الإتصال والتفاعل ينشأ إنطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجود بين الكفاءات الفردية، وتطمث الكفاءة حملة من المعارف معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة التعاون معرفة أخذ أو نظم الخبرة جماعيا. (سلامي، 2002، صفحة 139).

فاكفاءات الأفراد الإنسانية أو الإجتماعية بالتحديد تشكل عاملا بالغ الأهمية يشكل إهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الإنتقالية من كفاءة الفرد إلى كفاءة الجماعة أي " كفاءة الفريق وتغيير الإتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف ". (السلمي، 2001، صفحة 335).

وفي خصم ماسبق يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للكفاءة المهنية على أنها "مجموعة من المهارات والقدرات المهنية على سياقها الفكري التقني والإنساني التي تسمح للفئات الفاعلة بأداء أدوارها بشكل فعال مما يسمح لها بتضمين معالم الولاء والتماثل التنظيمي ".

ثانيا ـ المقاربات النظرية للكفاءة المهنية:

لعل تحقيق منطلقات الجودة للواقع التنظيمي، دفع الأمر بالعديد من رواد الدراسات السوسيو تنظيمية بجعل الكفاءة المهنية كثقافة يجب بنائها وتنميتها داخل السياقات الملموسة وهذا مانحاول توضيحه:

ǂ ـ منطلقات تايلور والقدرة على بناء الكفاءة الفنية:

الكفاءة الفنية هي بعد مشكل لسلوك الكفاءة المهنية تترجم واقعا في المعارف المتخصصة، التي تمكن من أداء العمليات اللازمة كمهارة إتخاذ القرار التي يرتبط بناءها بطبيعة الأنساق السلطوية، ومدى قدرتها على فرض أو كبح منطلقات اللامركزية، وهذا ما يتماشى والمنطلقات التايلورية التي ترى أن الكفاءة محددا على أداء حركات معينة بل مقدار محدد من الإنتاج، وهذا ما أشارت إليه تحليلات تايلور: "العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري يفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، لذا فهم بحاجة دائمة إلى الرقابة إنطلاقا من هذا تم فصل النشاطات بين المخطط والمنفذ وبالتالي تكون العملية الإتصالية محصورة فقط في إصدار الأوامر والتعليمات العفوية وما على المستويات الدنيا إلى التنفيذ". (فلية و السيد، 2005، صفحة 51).

ركزت هذه النظرية على تنظيم العمل حسب تايلور للوصول إلى أداء جيد لعمل ما يجب دراسة الحركة والزمن، وتزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي وإستخدام خبراء للإشراف على العامل ومراقبة أدائه وسرعة العمل. (مداس، 2002، صفحة 15).

هذا وإن كانت منطلقات تايلور وضحت الكفاءة الفنية ماعدى في سياق ضيق "محكات واضحة، وكم من الإنتاج، إنتاج وحدات إنتاجية في الساعة فإن القدرة على تغيير طرق وأساليب العمل بل الحرية في ممارسته تعد من أهم مؤشرات الكفاءة الفنية.

ǂǂ ـ منطلقات الأنسنة وتعزيز الكفاءة الإنسانية:

إن قيمة الكفاءة الإنسانية تتحدد بمؤشرات مهارة روح الفريق والتعاون، قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية وهذا مابلورته أعمال إلتون مايو في مجال تسيير الموارد البشرية حيث تبين من خلالها مدى إندماج الفرد وفعاليته من خلال الإهتمام به كإنسان فاعل في المؤسسة وبذلك أظهر هذا التيار أهميته للجانب الإنساني أكثر والتحسين لأدائه أثناء تأدية المهام. (بن حبتور، 2000، صفحة 47).

لقد ساهمت منطلقات إلتون مايو في بناء ثقافة الكفاءة الإنسانية من خلال التركيز على الجانب الإنساني وإعتبر الفرد هو أساس المنظمة وكيفية إرضائه من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاجية وأثبت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج. (بكري، 2009، صفحة 33).

وتعد دراسة إلتون مايو في مصانع جنرال إلكتريك هي البذرة الأولى لهذه الدراسة ومنطلق أبحاث العديد من الباحثون الذين أسهموا بأعمالهم ونظرياتهم بضرورة أنسنة بيئة العمل، مما أدى إلى تبني العديد من المنظمات والأدارات هذه التوجيهات عند رسم سياستها، فالرغبة القلبية لزيادة الإنتاج هو ذلك الإستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض، وشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهم ونحو المجتمع الذي يعملون فيه. (شفيق، 2002، صفحة 147).

لتعد بذلك جماعات العمل من أساسيات المناخ التنظيمي بين مختلف أطرافه سواء بين القيادة أو بين المشرفين والعاملين أو بين العاملين مع بعضهم البعض. (العجمي، 2008، صفحة 58).

إذ بحفز ودفع العاملين في التنظيم لإشاعة روح الفريق بينهم تلك الروح التي تشبع حاجاتهم بفعالية وتحقيق أهداف التنظيم. (عابدين، 2001، صفحة 29).

وتم تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي لها العمال على سلوكهم وخاصة الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية.

III ـ منطلقات نظرية الإبتكار والإبداع لوليام جوردن نحو رؤية لبناء الكفاءة الفكرية:

إعتبر وليام جوردن أن للإبداع مفهوم يجب تطويره حيث أنه من الأوائل الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر وأن الحديث عن الكفاءة الفكرية هو الحديث عن قدرة الفئات الفاعلة على تضمين الأصالة والمرونة الفكرية بل القدرة على إيجاد حلول خلاقة للمشكلات العملية، وهذا ما يستدعي البحث عن أهم المحكات والمقومات الكافية لترسيخ معالم الكفاءة الفكرية، وهذا ما أشارت إليه تحليلات جوردن:" حيث تطرق للطريقة التي يمكن من خلالها فهم ومراقبة المظاهر اللامنطقية عن الوعي من خلال إبتكاره طريقة التعاون الذهني لحل المشكلات مما ساهم في تطوير المفهوم المعاصر

للإبداع والنشاط المجازي، والقياس بخصوص الإبداع الذي وضعها ليتم حل المشكلات بطريقة إبداعية" وتقوم نظريته على مجموعة من لمبادئ وهي: (بلقيس و مرعي، 1983، صفحة 390).

01 ـ يمكن وصف العملية الإبداعية مباشرة وتدريب الأفراد على زيادة القدرات الإبداعية.

02 ـ أن الإبداع يتم بنفس العمليات العقلية، وأن الإبداع متشابه في جميع المجالات .

03 ـ أن الأفراد والجماعات تولد أفكار متقاربة، فالإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماما.

***قد إبتكر جوردن تصورات بناءة نحو الكفاءة الفكرية كأداء مهام ذات تحدي الذي يحققه الفرد في عمله" فأغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر كما أن مرتباتهم الشهرية تعطى على أساس سنين الخبرة، وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى أخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير على عمله وحياته داخل المؤسسة فهي تزيل عنه مخاوف البطالة وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. (الظاهر، 2009، صفحة 86).**

ثالثا ـ محكات بناء الكفاءة المهنية:

تحظى الكفاءة المهنية بأهمية كبيرة فهي لاتختصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تتعداها إلى مجموعة القيم، الدوافع، المحفزات، وهذه الأخيرة وإن لايمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية، ولإكتساب ثقافة الكفاءة المهنية والتي تظهر في شكل سلوك تنظيمي يجب تفعيل المحكات المهنية المهمة التي تسهم في تشكيل هذه الثقافة والتي تتمثل في:

ـ إدارت الكفاءات: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال العنصر البشري، طالما أنه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم إضافية جديدة، فهو العقل المدبر والمفكر والقادر على الإبداع والإبتكار ومع ذلك فإن عنصر العمل ليس عنصر العمل الوحيد، إذ تساهم معه

عناصر مادية أخرى كأدوات العمل من ألات ومعدات ومواد خام لكن هذه العناصر غير قادرة على خلق القيم الجديدة وأن ما تتضمنه من قيم يتم تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق عنصر العمل، كما أن الإدارة الفعالة والقيادة المتعاونة وإتجاهات العمال ورغباتهم وسلوكهم وإخلاصهم وإهتمامهم بالعمل كل ذلك يمثل عناصر هامة لها تأثيرها الكبير على إنتاجية العمل. (محمود، 2015، صفحة 50).

إذ تمثل إدارة الكفاءات من أهم إدارة الموارد البشرية الرامية في ضوء وظائفها الفرعية إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو رغبة فيه من خلال(سياسة التدوير الوظيفي سياسة النقل الوظيفي) وهي كالتالي:

1 ــ سياسة التدوير الوظيفي:هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية ، وتعزيز مبدأ الإعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات. (بركات، 2011، صفحة 27).

02. النقل الوظيفي:النقل هو إنتقال الموظف من عمله إلى عمل أخر مساوي له في المسؤوليات والمراكز والأجر لمعالجة بعض ضرورية العمل، ويهدف إلى تحقيق درجة الرضا عن العمل في التنظيم وزيادة الجهد الذي يعطيه كل عامل في الوظيفة التي تم نقله إليها مقارنة بالوظيفة الأقدم.....ولهذا تحتاج المنظمة إلى أعداد من سياسة النقل الجيدة وواضحة المعالم ومحدودة للوصول إلى الأهداف المرجوة.(كامل، 1994، صفحة 363).

 # ــ القيادة التحويلية الملهمة: هي القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها، والتي تسعى إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيها بحيث تؤثر بصورة كبيرة جدا من حيث الأداء والولاء إلى درجة الإنبهار بأفكارها وتهدف إلى: (غزالي، 2012، صفحة 30).

01 ــ التشجيع:القادة مستعدون وقادرون على إتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع.

02 ــ القيادة بالقيم:صياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها ويمارسون سلوكا ينسجم مع تلك القيم.

03 ــ التعليم المستمر:السعي لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للإستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم ونظرتهم.

III ـ عدالة التوزيع ودور منظومة التدريب:

تركز عدالة التوزيع على الكمية وتوزيع المكافأت بين الأفراد وهي تؤثر في مستوى الرضا لدى الأفراد على النتائج التي يحصلون عليها، وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافأت، وتتعلق عدالة التوزيع بالمخرجات التي يحصل عليها الفرد وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو الترقيات. (زايد، 2006، صفحة 18).

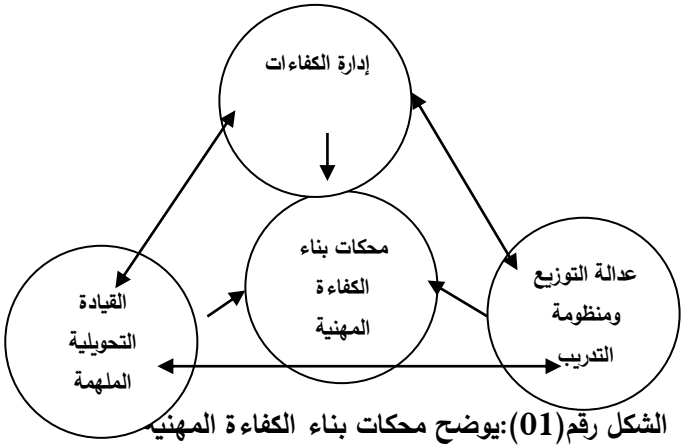
من بين أهداف إدارة الموارد البشرية تحقيق العدالة وتكافئ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الأجور والترقية والتدريب مع مراعاة إختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي، ففي الحين الذي أصبح المدراء يحتاجون إلى عاملين ذوي كفاءات مميزة ويتوافر لديهم الإلتزام والولاء التنظيمي أصبح العاملين بدورهم يحتاجون إلى وجود برامج مكافأة تتسم بالعدالة فتتحقق العدالة التنظيمية إذ أصبح يمثل عنصرا أساسيا في المعاملة الناجحة لإدارة الموارد البشرية، ففعالية المنظمة تتوقف على مدى إحساس العاملين بالعدالة في الممارسات التنظيمية وتتضمن: (المرسي، 2006، صفحة 39).

01 ـ التدريب وتحقيق العدالة: يلعب التدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة فعالية وكفاءة المنظمات، وقد أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن إزداد أصبح أرباب العمل لحقيقة أن التدريب قد يكون سببا في نجاح أو فشل المنظمة. (ستيفن و العتيبي، 2006، صفحة 465).

فالتدريب لايقتصر على تدريب العمال الجدد ولكنها أيضا يشمل تدريب الملاحظين والقادة العمال، كما أن الإستمرار في العمل والمشاركة التدريبية تعد أساس للتميز والتفرقة في دفع الأجور والحوافز، فمساهمة العمال وإشتراكهم في حضور برامج التدريب لايساعد فقط في تحسين إنتاجييتهم وأجورهم بل يقلل أيضا من معدل دوران العمل في المؤسسات. (أبو قجف، 1988، صفحة 94).

إذا التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في إتجاه تحسين إنتاجيتهم ولنجاحه لابد من قبول الإدارة لنشاط التدريب عن إقتناع حقيقي بأهميته وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له ومن ثم متابعة هذا النشاط بشكل علمي وقيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح التدريب. (أبو شيخة، 2010، صفحة 393).

ويتضمن التدريب إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله يكتسب معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل الرفع من مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجه في المؤسسة بهدف ضمان سلامة العامل، سرعة تنفيذ المهام والعمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء العمال. (خيري، 2013، صفحة 49).



الشكل رقم(01):يوضح محكات بناء الكفاءة المهنية

المصدر :إعداد الطالبة

رابعا ـ مناقشة بحثية لواقع الكفاءة المهنية في المؤسسة الجزائرية:

مرت المؤسسة الجزائرية بتغييرات بنائية متعددة الجوانب وإستجابة للتغيرات الخارجية التي هي في تغير مستمر ، والتي تؤثر فيها السياسات الإقتصادية للدول الصناعية وذلك من أجل تحقيق التكيف ، وكذا الإستمرارية وقد أثبتت التجارب أن الطريق نحو التنمية الإقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الإقتصادية ويرتكز في كفائتها الإنتاجية، لذلك وجب على إدارتها أن تبحث عن أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الإستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، وإقامة علاقة جيدة بينها وبين العمال من خلال الإهتمام بالمورد البشري والكفاءات الموجودة داخل كل مؤسسة، وتبني سياسة التسيير الذاتي داخل المؤسسة كالجمعية العامة التي تم تأميمها. (بن أشنهو، 1982، صفحة 11).

يؤكد الباحثان قيرة وغربي :" أن التسيير الذاتي في بدايته الأولى لم يكن مقتصر على الزراعة فحسب وإنما جاء ليشمل كذلك القطاع الصناعي إن صح التعبير أنذاك لملئ الفراغ الذي تركه المعمرون برحيلهم وهجرهم لمنشأتهم، حيث كانت إستجابة العمال لذلك بإنتظامهم في تعاونيات مسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط. (قيرة و غربي، 2001، صفحة 134).

فنظام التسيير الذاتي يهدف إلى خلق مناصب الشغل والتشغيل، وجمع رؤوس الأموال والإمكانيات هذا على المستوى النظري، لكن مايتجسد واقعيا أن منظمات الأعمال في زمن التحولات والمتغيرات العاصفة تحتاج إلى عاملين ذوي كفاءة وهذه العلاقة كانت غائبة مما أدى إلى تجريد التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، فلا يمكن الحديث في هذا السياق المرحلي على الكفاءة المهنية كإطار بنائي فكري تقني وإنساني، ماعدا هو متعلق بروح المواطنة التي هيكلت روح التكيف، الإنسجام، روح الفريق بل روح

التعاون بين العمال لتشكل هذه المنطلقات تناقضا أساسها الممارسات السلطوية الفردية حيث يضيف يوسف سعدون: " تشكل الصراع أحد أبرز العلاقات السائدة خلال مرحلة التسيير الذاتي بين مختلف قوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة". (سعدون، 2000، صفحة 102).

وهذا ما تضمنته منطلقات مصطفى عشوي:"على إعطاء صلاحيات غير محددة للمدير وإعتباره سلطة أقوى من سلطة مجلس العمال، وذلك بسبب إحتكاره للمعلومات بإعتبار أن أغلب العمال أميون، وهو ماترتب عنه إنسداد في قنوات الإتصال داخل المؤسسة وممارسة مركزية إتخاذ القرارات والإنفراد بها وعرقلة العمال مما أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال وتعطيل مجلس العمال". (عشوي، 1992، صفحة 192).

وبالتالي تبلورت المحكات الكابحة لبناء الكفاءة الفكرية المهنية سواء مهارة القدرة على تنظيم العمل أو مهارة إتخاذ القرار، وكذا التحكم التكنولوجي رغم أن المهارة الفنية أحد أهم عناصر ضمان رقي المؤسسة وتطورها، وهي محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموما عن حالة تعلم لكن في مرحلة التسيير أنذاك ساد الجهل والأمية في أوساط الفئة العمالية كان عائقا، وبالتالي تعقد الإتقان في الصناعة التقنية، ومع الإنجازات الفنية وأيضا مع الكفاءة المعرفية كل من مهارة القدرة على تنظيم العمل والتحكم التكنولوجي من خلال تطبيق سياسة تصنيع غير ملائمة تقوم على تقليد الغرب الناجمة عن الإفتقار للثقافة الإقتصادية وسوسيولوجية اللجوء إلى ممارسات صناعية لاتأخذ بالحسبان ظروف البلد العقلية، ويهمل الإستخدام السليم للموارد البشرية والمادية والنقص الكبير في تقدير ظاهرة عولمة الإقتصاد وأثرها في الإقتصاديات المختلفة. (براهيمي، 2001، صفحة 144).

وجاءت مرحلة التسيير الإشتراكي تماشيا مع التناقضات البنائية السابقة بضرورة تبلور مشاركة العمال في التسيير من أجل إحداث تغيير أنسنة السلطة، وإتخاذ القرارات بحيث تتضمن تلك القوانين المشاركة الفعلية للعمال في إتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات. (بعلي، 1992، صفحة 104).

إنتقالية العمال من العامل المنتج في مرحلة التسيير الذاتي إلى العامل المنتج والمسير يبلور عن قيمة بنائه لكفاءة مهنية للفئات الفاعلة لكن في الواقع الممارس فقد تبلورت بشكل أوضح بعد صدور ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات بتاريخ 16 نوفمبر...." إن الصفة الممنوحة من الأن فصاعدا للعمال هي صفة المنتج المسير، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا النظام يجسد واقعا أخر كمركزية إتخاذ القرار ودعم الإجتماعات، إستغلال منصب تمثيل العمال للحصول على إمتيازات شخصية ".

وبالتالي إنعدام كلي لمؤشر إتخاذ القرار للكفاءة المهنية الإنسانية على الرغم من نشاط وفعالية بعض المجالس في معالجة مختلف المشاكل التنظيمية، فإن مركزية إتخاذ القرارات لم يتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي للمؤسسات بحيث نجد العراقيل التي ميزت المسيرين كإهمال فعال للإتصال داخل

المؤسسة من أجل إبعاد العامل عن المشاركة في إتخاذ القرارات خوفا على المصالح ما أدى إلى ظهور سلوكيات وأفعال معيقة لأداء المؤسسة لوظيفتها الإقتصادية.

شملت تحليلات دادي عدون ناصر الواقع الفعلي لبناء أو كبح الكفاءة المهنية حيث يؤكد: " أنه غالبا ما كانت تنشب خلافات بين مجلس العمال والمديرية، فقانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات لايرتبط فقط بالوسائل والإمكانيات التي يمكن أن توفرها له الدولة الراعي الرسمي للمؤسسات، وإنما يرتبط أيضا بنوع العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين والمسؤولين. (دادي عدون، 1998، صفحة 45).

فالواقع الفعلي في هذه المرحلة يكشف تهميش المسؤولية وإبعاد إطارات شريفة ذات كفاءة، وكبح روح المبادرة والإبداع بل وتهميش متعمد لفئة الإطارات ذات الكفاءة مما أدى إلى كبح روح المبادرة والإبداع.

لتعمل مرحلة إعادة الهيكلة على عاتقها رفع الكفاءة المهنية، وجعل المورد البشري رأسمال يجب إستثماره وتنمية إعادة الهيكلة هي مشروع مؤسسي يشترط منظومة معرفية وقيمية مناسقة مرتبطة بحرية الفكر قبل حرية السوق المبادرة بمنظومة علاقات تتطلب تلك العملية التي بدورها ماتصلبت قرون من زمن الإقتصاديات الحرة المتقدمة، والتي جاءت نتيجة ولادة طبيعية. (عشوي، 1992، صفحة 236).

فتم تقييم المؤسسات العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وذلك من أجل التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة، وأداء الأفراد العاملين الجدد سهل بذلك تسيير التحكم في وظائفها بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لأجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية، لكن السياق الواقعي لعملية إعادة الهيكلة يكشف عن عدم فعالية الأداء المنشود، وظلت المؤسسات تتراجع ومواردها تتأكل ما جعلها تغرق في الديون من جديد الأمر الذي أدى إلى تدهور الأوضاع الإجتماعية للأفراد العاملين في العديد من المؤسسات التي كانت خاضعة لمرحلة إعادة الهيكلة، بالإضافة إلى عدم القدرة على التكيف، والإنسجام مع تنظيم العمل.

تماشيا مع هذه التحليلات الكابحة لبناء ثقافة الكفاءة المهنية، تأتي مرحلة إستقلالية وهي المرحلة التي منحت للمؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها الإقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقا للسوق بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد القاعدة الركينة للإهتمام بالمورد البشري وكفاءاتها طالما أنها ترمي إلى تحسين فعالية المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج والإنتاجية لضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير. (سيد الخطاب، 2003، صفحة 204).

الفصل الثالث:التماثل التنظيمي " رؤية سوسيو تنظيمية "

"التماثل التنظيمي يبدو من مخلفات الماضي التي عفا عليها الزمن غير أن هذا التأكل من الروابط التي تربط الفرد بالمنظمة وجعله قضية جوهرية في دراسة المنظمات في عصرنا الحاضر"

"رشيد مازن"

أولا ـ الإسهاب المفاهيمي للتماثل التنظيمي

ا ـ جذور مفهوم التماثل التنظيمي:

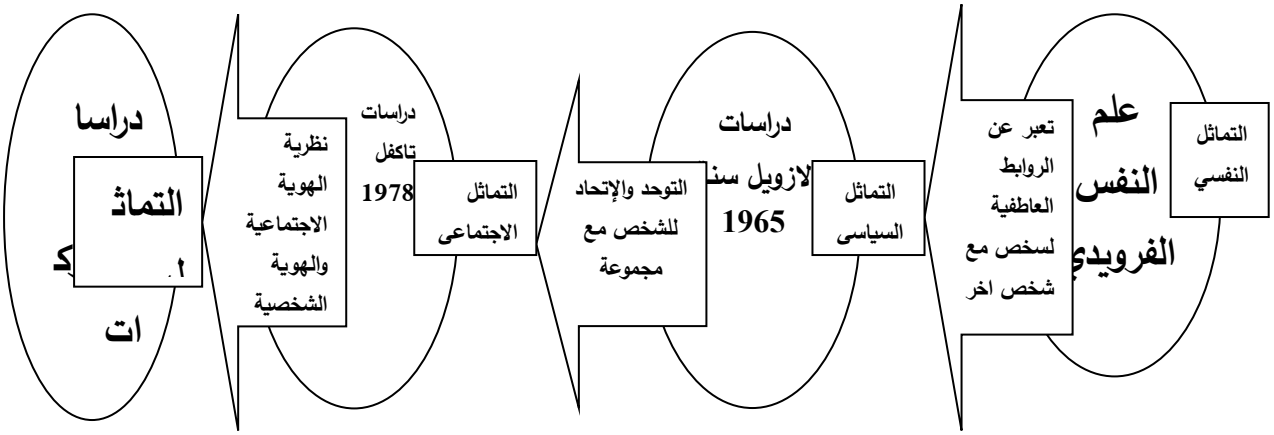
ترجع جذور مفهوم "التماثل التنظيمي" إلى النظرية السياسية للأزويل سنة 1965 التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير،الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات القومية، وقد تبنى لازويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدد للمفهوم التحليلي حيث عرفه على أنه: "أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص أخر" حيث يحاول لازويل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالبا ماتكون لاشعورية وبين التماثل مع الشخصيات العامة والسلطة، والقضايا المختلفة وإستخدام مصطلح التماثل يعني التوحد والإتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص أخر أو فكرة معينة وقد أظهر العديد من الكتاب الأخرين بإستخدام لازويل لمصطلح التماثل (رشيد مازن، 2003، صفحة 17)

ثم إنتقل هذا المفهوم إلى علم النفس الإجتماعي ونظرية الهوية الإجتماعية كإمتداد لـ تاكفل سنة 1978 كحالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل التنظيمي، أو التطابق الإجتماعي الذي عرفه بأنه:"قبول أو إستعاب الوحدة أو التوحد مع المجتمع البشري والإنتماء إليه". (الشمري، 2012، صفحة 36).

فالهوية الإجتماعية مصطلح يشير إلى البناء النظري المعقد الذي يشمل الهوية الثقافية والهوية الإجتماعية والهوية الشخصية، وتشير الهوية الثقافية إلى القيم الثقافية الخاصة والتي تندمج في مجالات حياة الفرد كافة والتي تشكل دليل المبادئ السلوكية للفرد، وهي من مصادر كثيرة منها البيئة الوطنية والدينية والمجتمع التعليمي، أما الهوية الإجتماعية فتشير إلى الخصوصية المستندة من الذات وإرتباطها بالجماعات في المجتمع، والتي يتفاعل معها مباشرة إذ ينتمي كل فرد بمجموعة، ويشارك في أنشطتها ويؤمن بعملها ويعارض من يعارضها مثل الإنتماء العرقي، ونادي رياضي أو الهوية الشخصية فتشير إلى ما يمتلكه الفرد من خصائص تميزه مثل الموهبة الذكاء وقد طورت نظرية الهوية الإجتماعية من قبل تاكفل وقد عرفها على أنها الجزء الخاص من مفهوم الذات الذي إشتق من إدراك الفرد لعضويته في مجموعة إجتماعية بالتوافق مع القيم والمشاعر المتعلقة بتلك العضوية. (صالح، 2015، صفحة 25).

ثم إنتقل هذا المفهوم إلى الدراسات البسيكو تنظيمية والسوسيو تنظيمية ضمن تخصص السلوك التنظيمي وقد أشارت الباحثة صوريا عثماني مرابط في دراستها الموسومة بـ أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي: "بأن التماثل التنظيمي عبارة عن سلوك إجتماعي وفردي في ذات الوقت يكتسب

الفرد فيه من المنظمة معتقدات يعرف بها ذاته، تتجسد في هويته الفردية وسلوكه الفردي وسلوك الجماعي يعتنق فيه الأفراد خصائص المنظمة بأبعادها التنظيمية والإجتماعية نتيجة إندماج الأفراد في عضوية بعضهم البعض، كما تختلف هذه الخصائص الإجتماعية وتلك المعتقدات الفردية بإختلاف إدراك مفهوم الهوية التنظيمية، وهكذا فإن الإجابة على السؤال الأساسي في مسألة الهوية والذي يسأل من "أنا؟" أو في حالة الجمع من "نحن؟" ليس له إجابة، بل ضمن أي كيان قد تكون هناك إجابات متعددة وهويات متعددة والتي تشكل رابطا نفسيا وإجتماعيا هاما لربط العاملين بالمنظمة، مايجعلها كيان قابلات للتجزئة حسب تقسيم شبكاته الإجتماعية وعضوية الفرد فيها وإنتماءات الأفراد وولائهم ما يخدم تماثلهم لتنظيم. (عثماني مرابط، 2015، صفحة 51 52).



الشكل رقم (02) يمثل تطور مفهوم التماثل التنظيمي

إعداد: الطالبة

II ـ تعريف التماثل التنظيمي:

يشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه.

يعد التماثل التنظيمي من الموضوعات التي لقيت إهتماما كبيرا من قبل الباحثين، نظرا لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية ويعينهم على تحقيق أهدافها، مما يسمح في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة والتماثل التنظيمي كأي متغير سلوكي أخر لايمثل واقعا ملموسا بل يمثل إصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته

ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الأثار المرتبطة به فهو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية وإجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودا كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه. (الأحمدي، 2007، صفحة 37).

وقد أشار كل من جونسون وهيمبرغ بأن التماثل التنظيمي هو عملية إقناع داخلية وخارجية من خلال إندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة والذي يؤدي إيجاد حالة من التماثل.(فواز الزغبي، 2013 ، صفحة06).

وقد أشار كارول إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعدة طرق إحدى هذه الطرق تتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، والطريقة الأخرى الأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل تتم بمساعدة نظرية الهوية الاجتماعية. (الخليفات، 2006، صفحة 30).

إذا جل هذه التعاريف ركزت على أن السلوك التنظيمي يتحقق إذ توحدت القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة من خلال تخلي الفرد عن قيمه وعاداته وإندماجه مع قسم وعادات المنظمة والدفاع عنها وعن مصالحها، فالتماثل التنظيمي يتحقق بتحقيق مؤشرات كالإنتماء وتحقيق الذات، والتشابه، والولاء للمنظمة وفي خصم ماسبق يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للتماثل التنظيمي هو ذلك التوحد والإتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص ما ويتضمن إستبطان القيم والنوايا السلوكية والتأثير الإيجابي المتمثل لدى الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها، والقبول والتماهي مع المعتقدات والقيم أي قبول خصائص معينة والتخلي عن الشخصية والإندماج مع الوظيفة، إذ للتماثل التنظيمي أبعاد تميزه كدرجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث إرتباطه بالمنظمة وإحساسه بالإنتماء، وإدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الأخرين في المنظمة والحماس لتحقيق أهداف المنظمة والدفاع عنها والولاء لها.

ثانيا- المقاربات النظرية التماثل التنظيمي:

أ ـ منطلقات ماكليلاند وبناء الإنتماء التنظيمي:

إن الإنتماء التنظيمي هو:"الحاجة إلى الدفئ العاطفي والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الأخرين". (مرسي، 1986، صفحة 193)

إن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الإنتماء إلى الجماعة أو المنظمة ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو من وحدة إجتماعية، أي يكون مقبولا من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والإهتمام والرعاية. (سلطان، 2002، صفحة 140).

وقد قام ماكليلاند بدراسات عدة وإستخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم حاجات الثلاث الإنجاز، القوة، الإنتماء من خلال الصداقة،الحب ، وإقامة علاقات إجتماعية مع الغير،التواصل مع الأخرين.

ويضيف ماكليلاند حاجة الإنتماء من خلال تكوين علاقات شخصية وإجتماعية والتنبؤ بالإنتماء بناءا على هوية إجتماعية مشتركة تفترض أهداف أو قيما أو معتقدات مشتركة بما في ذلك الإلتزام بالأشياء والرغبة في الإنتماء للمنظمة، والعمل فيها يجعل الفرد يشعر بأنه جزء منها مؤمن بأهدافها في تنفيذها ويعمل على إقامة علاقات عمل طيبة مع زملائه وتقل لديه حالات الصراع والنزاع وحالات الشعور بالأغتراب عن المنظمة. (الخليفات، 2006، صفحة 40),

ب ـ منطلقات فايول وبناء التشابه التنظيمي:

التشابه هو بعد مشكل للتماثل التنظيمي والهام لنجاحه، حيث يستدل على نجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين، ويهدف التشابه إلى إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الأخرين في مجموعة أوالمنظمة، فالأفراد يدركون التشابه مع الأفراد الأخرين في المنظمة أو مع التصور المجرد الذي يضعونه للمنظمة ككل، فالفرد ربما يدرك أنه مع أفراد معينين في المجموعة أو مع خصائص معينة أو أفراد أخرين كنموذج مثالي غير واضح بشكل كبير ولكنه موجود، وهذا مادعى إليه هنري فايول وقام بوضع أعمال وأسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة وتحليل العملية الإدارية، فقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال ، وبصدد التنظيم إهتم فايول بتقسيم الوظائف إلى أنشطة كالنشاط الفني والإقتصادي والمالي والإداري، كما عمد إلى وصف الوظائف الإدارية التي شملت على وظيفة التخطيط والتنظيم والقيادة

والتنسيق، كما حدد مجموعة من الأسس التي تبني عليها كل إدارة إذا ماأرادت البقاء والإستمرار وتحقيق الفعالية التنظيمية. (قباري، دون سنة، صفحة 88 ـ 91).

والوسيلة الكفيلة لتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة والقدوة الحسنة من جانب الرؤساء والإتفاقيات العادلة كلما أمكن، والإشراف المستمر. (بغول، 2011، صفحة 70).

III ـ منطلقات الأنسنة وتعزيز التماثل التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي هو:" إستعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم". (العزاوي و جواد، 2010، صفحة 426).

وينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف يبذل جهودا إضافية في عمله للرقي بمنظمته. (أبو العلا، 2009، صفحة 38).

وهذا مايتوافق مع منطلقات الأنسنة التي تمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية. والتي تهدف إلى ربط علاقات وطيدة بين الأفراد العاملين فيما بينهم وبين الإدارة، و وتعد دراسة "إلتون مايو" في مصنع الوسترن إلكتريك بشيكاغو والتي أكدت في الأخير أن المنظمة كيان إجتماعي ونظام فني يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد هذه المعايير التي تؤثر على إنتاجية الأفراد كما أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل. (حريم، 2006، صفحة 62).

مع حصولهم على إتباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية، وإكتشاف الروابط التي تقوم بين العمال من أجل ملف محفز للعاملين كما أن معاملة الموارد البشرية بإنصاف وإنسانية يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى مؤسستهم، وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من المجهودات والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم إلى جانب أهدافهم (نوري، 2010، صفحة 90)

ثالثا ـ محكات بناء ثقافة سلوك التماثل التنظيمي:

لإكتساب ثقافة التماثل التنظيمي والتي تظهر في شكل سلوك تنظيمي يجب تفعيل بعض المحكات المهمة التي تسهم في تشكيل هذه الثقافة وهذا السلوك والتي تتمثل في:

ا ـ المحكات الخاصة بالإتباع:

01 ـ إشباع حاجات الفرد:وهي الرغبة في الحصول على شيء معين وحاجيات الفرد كثيرة ومختلفة منها ما يلبيى ومنها ما لم يتم إشباعها، وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى وراء إشباعها حيث تترك لديه إلحاح يدفعه نحوها فإذا تم إشباعها أصبح لديه رضا نجاحها مما يسمح بالتطلع إلى حاجات أخرى. (العيساوي، 1998، صفحة 50).

02 ـ الرضا الوظيفي: تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه وأن هذا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال وأن حالة الرضا هذه قد تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي. (أشرف، 2001، صفحة 332).

03 ـ المكانة الاجتماعية:هي تلك المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام إجتماعي،والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حدد البناء التنظيمي، فهي إما أن تكون رسمية أو إجتماعية أي يضيفها أخرون على شخص ما بسبب إتجاههم نحوه، ومعظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل للحفاظ على مكانتهم. (اللوزي، 2003، صفحة 239).

04 ـ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها على تحديد الأدوار، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل تسير العجلة بنظام وإنسجام ويقل الصراع داخل المؤسسة وبالتالي ينمو الولاء لدى الأفراد نحو المؤسسة. (غنام و عبد الله، 2005، صفحة 45).

05 ـ العمل على تنمية مشاركة الأفراد: تعبر عن نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها فهي تمثل شكل من أشكال الشورى، والديمقراطية ودليل على الثقة في قدراتهم والإستفادة من معلوماتهم من نتائجها، ومقاومة المرؤوسين للتغيير، نجاح البرامج والمشروعات التي شاركوا في تخطيطها. (مدحت، 2005، صفحة 76).

II ـ المحكات الخاصة بالفئات المسيسة:

01 ـ أسلوب القيادة: ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الأخرين لحثهم على التعاون وتحقيق الأهداف. (اللوزي، 2003، صفحة 132).

والقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويقوي إعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها. (نوري، 2010، صفحة 237).

فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة، كما لهم القدرة على التعبير الحر عن الأفكار وبتمكين الأخرين من المساهمة في المؤسسة. (ستيفن و العتيبي، 200، صفحة 465).

02 ـ الإتصال التنظيمي: هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها،أهدافها ، مهمتها،وسياستها. (الجمل، 2005، صفحة 27).

03 ـ المشاركة في إتخاذ القرارات: إن المشاركة في إتخاذ القرار يرتبط إرتباطا قويا بالتماثل التنظيمي فكلما كانت مشاركة الفرد في إتخاذ القرارات أكثر، كلما كانت له فرصة للتأثير على الأهداف والقرارات التنظيمية كانت إسهاماته في العمليات التنظيمية المختلفة أكثر، فمن المريح أن يتعاظم تماثله في المنظمة. (رشيد مازن، 2003، صفحة 34).

III ـ المحكات الخاصة بنسق التنظيم:

01 ـ السياسات: يرى اللّوزي أن ضرورة العمل تبنى على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في إيجابيته وسلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا، والإطمئنان والإنتماء ثم التماثل التنظيمي. (فواز الزغبي، 2013، صفحة 32).

02 ـ فعالية التنظيم: دراسة دور أفراد الهيئة الإدارية والتي تتطلب سمات مهارية تميز إدارتهم بعضها كلاسيكي يتفق فيه كل من يقوم بمثل هذه المهمة. (الجوهري، 2002، صفحة 38).

03 ـ الثقة التنظيمية: توافق توقعات الأفراد وإنسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم فهي توقع الفرد أو المنظمة بتحقيق لهم الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الأخرين أفراد كانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة التنظيمية تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية وأن الجميع لايرغبون في الإيذاء بالأخرين. (عبودي، 2007، صفحة 214). وتبدأ هذه العملية بعد السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بعمله ويبدأ بترسيخ إتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها بحيث تصبح شديدة الوثائق ومتينة الروابط، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته ليعلوا بها ومعها. (غنام و عبد الله، 2005، صفحة 40).

04 ـ نظام الحوافز: سواء كانت مادية كالمكافأت، المشاركة في الأرباح، ربط بفعالية الأداء أو الحوافز المعنوية كالمشاركة في إتخاذ القرارات التقدم الوظيفي ضمان العمل وإستقراره أو الإحترام والتقدير وتلعب إدارة المنظمة دورا أساسيا في عملية التحفيز. (شفيق، 1994، صفحة 157).

05 ـ قوة الثقافة التنظيمية: تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعتها ومدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فهي إدارة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل إعتماداعلى القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. (نعمة، 2009، صفحة 18).

06 ـ تحقيق العدالة التنظيمية: وتعرف بأنها مدخل لتقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الفوائد وتحمل التكاليف سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات الأخرى أو الأقسام. (جاب الرب، 2005، صفحة 111).

رابعا- مناقشة بحثية لواقع التماثل التنظيمي:

شهدت المؤسسة الجزائرية تغييرات بنائية متعددة الجوانب لإنعاش المؤسسة العمومية، حيث فكرت الجزائر في البحث في التحسين الإقتصادي والإجتماعي بسبب الفراغ الإيديولوجي وغياب الإطارات مما حتم القيام بتجربة مرت بعدة مراحل تنظيمية، وبعد خروج الإستعمار الفرنسي ورثت الجزائر مؤسسات مدمرة بدون تسيير لتجد نفسها في حلقة مفرغة مما ساهمت إلى تصحيح وتعديل تلك البنى.

ففي مرحلة التسيير الذاتي إعتمدت تنظيمات ترعى مهمة التسيير داخل المؤسسة إذ باشروا أداء مهام الإنتاج في المؤسسات بصورة تلقائية التي تركها المستوطنون مما جعل الدولة أمام الأمر الواقع فيما يخص تقنين التسيير الذاتي لحماية حقوق العمال، ويعرف التسيير في ضوء التجربة الجزائرية بأنه "تسيير العمال البيروقراطي التي هجرها الأوروبيون والتي تم تأميمها".

ووفقا لسياسة التسيير الذاتي والمبادئ التي دعت إليها وقيام العاملين في المزرعة أو في المصنع بإدارة الوحدة، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في المزرعة أو في المصنع بإدارة الوحدة على إعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين فيها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو مجموعة من العاملين كما أنه من حق العاملين الإستفادة من ثمراتها، فإنه يتحقق الإنتماء أو العضوية للمؤسسة من خلال القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة، حيث تتأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة وفي بعض الأحيان جيل جديد من الأعضاء عن إحتياجات المستقبل أكثر من الماضي أو الحاضر، بذلك يتحقق مؤشر الشعور بالإلتصاق والجاذبية النفسية الذي يعتبر بعد من أبعاد الإنتماء التنظيمي حيث علق رشيد:" يدرك الأفراد أن هناك تداخلا بين خصائص المنظمة وخصائصهم الشخصية ويصبحون ملتصقين نفسيا بمنظماتهم ويرون هويتهم من خلالها. (رشيد مازن، 2003، صفحة 27).

من هنا نجد أن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء ليس كهدف في حد ذاته وإنما من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة، في الوقت نفسه الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى مستويات عالية من التماثل.

ففي نفس المرحلة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية أي مرحلة التسيير الذاتي يشكل التشابه عند العمال إتجاه مؤسستهم ذلك من خلال القبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابها مع الأفراد هذا من الناحية النظرية، لكن من الناحية الواقعية يكون توتر حيث أكد رشيد " يحدث التوتر الداخلي في حالة عدم التناغم بين معتقدات وقيم الفرد والمنظمة" وبالتالي إنعدام مؤشرات كل من إحترام الوقت والتوافق والإنسجام بين العمال حيث يخضع الأهداف إلى مصالح الأفراد وأرباب العمل مايخلق هوية تنظيمية وصراع إتجاه منظماتهم، أما فيما يتعلق ببعد الولاء التنظيمي وإدراك التوحد بالمنظمة وإستبطان القيم والنوايا السلوكية والتأثير الإيجابي المتمثل لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص والإرتباط إلا أن الواقع يثبت غير ذلك وإنعدام كلي لمؤشر كل من الشعور بالفخر بالمؤسسة وعدم المشاركة الفعالة حيث يعلق

مصطفى عشوي "النقص في الأطارات المسيرة ، وكذا التناقضات ماأدى إلى ضعف الأداء". (عشوي، 1992، صفحة 132).

وبالتالي إنعدام الولاء لدى العمال نتيجة عدم المسؤولية إتجاه العمل الذي حال إلى التخلي عن التضحية من أجل المؤسسة.

ولتصحيح هذا الوضع قامت الدولة الجزائرية بتبني نظام جديد وهوالنظام الإشتراكي والذي كان هدفه تكريس الأختيار الإشتراكي الجماهيري المؤطر بقطاع عمومي يتحكم فى دواليب التنمية الاقتصادية. (سعدون، 2000، صفحة 136).

أما العضوية أو الإنتماء هو تلك الضرورة الملحة النابعة من تحقيق حاجة نفسية وإجتماعية لدى الفرد الفاعل ترى بضرورة الإنتماء، وتحقيق أهداف المنظمة الخاصة وتلبية الحاجيات.

وبالتالي يتحقق بعد الإنتماء هذا من الناحية النظرية لكن من الناحية الواقعية عكس ذلك وعدم شعور الأعضاء بالإنتماء وإنعدام كلي له فإن التركيز على الأهداف الإجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الإشتراكية إلى إهمال الجانب التسييري وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا هو كائن يحتاج ليشعر بدوره ومكانه وقيمة إنجازه الشيء الذي لم توفره المؤسسة الإشتراكية، فرغم أنها كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لاتعبر عن مطالب العمال ولا تحل مشاكلهم، مما ولد الشعور لدى كل من العمال والمسيرين بأنهم يعملون بدون هدف محدد إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين في المؤسسة الإشتراكية الجزائرية نتيجة إلى أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالإنتماء.

وفيما يخص بعد التشابه وهو إندماج الفرد مع منظمته والتوافق بين العمال والإنسجام الذي يعد مؤشر من مؤشرات الرقابة، الذاتية...منعدمة، فتولدت من هنا لدى العمال الجزائريين الصراعات والنزاعات والإضرابات التي عرفتها الجزائر في مرحلة التسيير الإشتراكي، وإن دل ذلك فإنما يدل على غياب فكر يغلب عليه الطابع التنظيمي والتخطيطي الدقيق الموجه لتحقيق أهداف المؤسسة وقد علق بحباح :"أسلوب التسيير الإشتراكي لم يعمل على تحقيق الشعور بالرقابة والذاتية وتعميق الشعور. (بحباح، 2008، صفحة 76).

أما الولاء فهو ذلك الحرص على بقاء الفرد للمنظمة من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها على غيرها فالولاء التنظيمي يتضمن توجها عاما نحو مجموعة من الأهداف وتفضيلها على غيرها فالولاء التنظيمي يتضمن توجها عاما نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية، فإن أهداف المنظمة التي

يشعر الفرد بإلتزامه قد تكون مشتركة مع منظمة معينة، حيث يتملكه شعور ببعض الخسارة عند تركه. (رشيد مازن، 2003، صفحة 25).

هذا من الناحية النظرية لكن من الناحية الواقعية إنعدام كلي للولاء لأن الموظف من طرف الدولة في مرحلة التسيير الإشتراكي كل هذا جعله يشعر وكأنه في ملكه الخاص، وبالتالي إنعدام المسؤولية والإستعداد والتضحية من أجل المؤسسة اللذان يمثلان مؤشر الولاء ، بالإضافة إلى هذه الأسباب التي حالت دون تشكل بعد الولاء:

1ـ ذهنية البايلك: حيث أن شعور العامل بدوره في تسيير المؤسسة التي يعمل بها إضافة إلى الأمن المهني الذي كان يتمتع به لأنه موظف من طرف الدولة وبتسجيل طرده إلا في حالة إرتكاب خطأ فادح كل هذا جعله يشعر وكأنه في ملكه الخاص. (بوفلجة، 2003، صفحة 49).

2ـ عدم شعور الأعضاء بالإنتماء:إن التركيز على الأهداف الإجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الإشتراكية إلى إهمال جانب التسيير وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

3ـ أغلب مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات وليس من خلال الحوار والتسيير الجيد للمورد البشري.

إذن هذه الحالة المزرية التي ألت إليها المؤسسة الجزائرية أدت إلى الإسراع إلى تبني سياسة إعادة الهيكلة هذه المرحلة التي منحت تصورا للخدمة الاجتماعية قائمة على منطق الإنتاجية والمردودية لكل مؤسسة حيث أن بعد الإنتماء لم يتحقق، فالتشغيل بقي قائما على مقاييس واضحة أو غير موجودة تماما فأدى ذلك إلى تفشي المحسوبية وأفات إجتماعية أخرى لهذه المرحلة، كما أغلب مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات، والتي أدت أيضا إلى إنعدام بعد التشابه وفي هذا الصدد علق دادي: "إن تنظيم العمل غير المحكم ونقص الإهتمام بالعمل أعطى عدة إضرابات وأغلب مطالب التي رفعها العمال قد تحصلوا عليها عن طريق الإضرابات ، وليس عن طريق الحوار والتسيير الجيد للعامل البشري هذا ماله من تأثيرات جد سلبية عن طريق النتائج والمردودية في المؤسسة. (دادي عدون، 1998، صفحة 194).

بالإضافة إلى بعد الولاء من خلال الواقع التنظيمي لهذه المرحلة من عمر المؤسسة الجزائرية من خلال إعادة تقسيم المراكز والأدوار بين العصب الحاكمة فلم يتحقق الأداء المنشود وعدم المشاركة الفعالة،وظلت المؤسسة تتراجع ومواردها تتأكل ماجعلها تغرق في الديون من جديد الأمر الذي أدى إلى تدهور الأوضاع

الإجتماعية للأفراد العاملين في العديد من المؤسسات التي كانت خاضعة لعملية إعادة الهيكلة فجأت ردود أفعالهم برفض الواقع التنظيمي المتردي الذي تعاني منه.

وبعد فشل تطبيق سياسة إعادة الهيكلة عمدت الجزائر إلى تبني سياسة أخرى وهي سياسة إستقلالية المؤسسات وهي عملية تحرير المؤسسات الإقتصادية الوطنية من القيود والعراقيل التي كانت تخضع لها في فترات سابقة.

لقد جاء مشروع إستقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة كانت قد شكلت عائقا أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي الموظفين والعمال من الطرد والتسريح وتقديم العديد من الخدمات الإجتماعية، فبدأت المؤسسات التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال مثل المخيمات الصيفية والرحلات والسكن، كما أخذت الأجور تتغير من شهر لأخر حسب كل عامل وإنتاجيته مما يعكس سخط العمال على مؤسستهم والغياب التام لذلك الشعور بالإنتماء التنظيمي، ويكمن جوهر الإختلالات التي عرفتها هذه المرحلة لايمكن في إفتقارها وإنما يتمثل في إنعدام علاقة مناسبة بين المؤسسة التسييرية والعمال، وطبيعة التطور الذي عرفته المؤسسة الذي أهمل ضرورة ملائمة السياق التنظيمي للمحيط الاجتماعي، وبالتالي إنعدام وغياب بعد التشابه حيث عرفت هذه المرحلة نظام جديد يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة عن طريق تجميد التوظيف الزائد وإعادة توزيع العمال بإستعمالهم في مجالات أخرى وأنها مهنة منخفضي الأداء منهم كالتقاعد المسبق مقابل مكافأة أو التسريح الجماعي للعمال.

إذا مما سبق غياب الولاء التنظيمي جعل الموظفين يشعرون في حالة التوتر والقلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة، وبالتالي إحتكار المعلومة وهذا ماعلق عليه دادي: "كما أستعملت المعلومات كثيرا من طرف الإداريين بالإحتفاظ بها كأدوات ضغط على أشخاص أو جهات معينة". (دادي عدون، 1998، صفحة 205).

إذا فواقع المؤسسة الجزائرية يشخص واقعا تنظيميا تجلى في سلوك التماثل التنظيمي فتصبح مجرد سلوك وهمي لايمكن أن يتحقق في ظل السلوكيات السلبية:

1ـ الروتين الإداري: يهدف إلى وضع قواعد تطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف وتجنب العمل الفوضوي، وزيادة الفاعلية في إنجاز الأعمال ، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية وأصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك، وغير مسايرة لروح القوانين الجاري بها العمل، فإن الروتين يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل ويزيد سخط المواطنين عليها كما أنها تؤدي إلى

شعور العمال بالقلق والملل، وتضعف إيمانهم بالضمير المهني كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية الضخمة من شأنها تنمية الإتجاهات الروتنية ، وتحويل الحيوية ، وروح المبادرة، والإتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني وجامد يبث روح الكسل في نفوس الموظفين والتقوقع حول أنفسهم.

2ـ الإهمال وسوء معاملة الجمهور:يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال، والتكاسل ، وعدم الإهتمام بواجبهم ، ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية دون التفاني في العمل الموكل إليهم إضافة إلى روح الإتكال وإنتشار الفوضى في المكاتب، وإنتقال العاملين من عمل إلى أخر، ومن المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا فقدان ملفاتهم أو بعض أوراقهم، أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد، وتأجليه إلى وقت أخر، التلاعب والإستهزاء بالجمهور.

3ـ الكسب غير المشروع:يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر إنتشارا على المستوى الفردي والحكومي كاإستخدام السيارات الحكومية للأغراض الخاصة، والتوسع في الإنفاق على الأشياء غير الضرورية إضافة إلى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات، والإهمال في التنفيذ، أضف إلى ذلك ظاهرة إختلاس أموال الدولة وتوجيهها نحو أغراضيهم الشخصية.

الفصل الرابع:"المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية"

أولا ـ مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وقد إتفق أغلبية الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الإجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

I ـ المجال المكاني: تقع المؤسسة الإستشفائية في مدينة المسيلة وقدمت هذه المؤسسة تعديلات عدة حيث تم بناء مرافق متخصصة في أمراض النساء والتوليد والطب وجراحة الأطفال تحت تسمية(مستشفى سليمان عميرات) وهذا بموجب المراسيم التالية:

1ـ المرسوم التنفيذي رقم 97ـ465 المؤرخ في: 1997/12/02 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم62/08 المؤرخ في: 2008/02/24 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

2ـ القرار رقم 15 المؤرخ في: 2009/01/27 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال.

3ـ القرار رقم95 المؤرخ في: 2013/09/02 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتولد وطب وجراحة الأطفال وتطبيقها للمادة الثالثة منه تلغي كل الأحكام المخالفة لهذا القرار رقم15 المؤرخ في: 2009/01/27 لتصبح طاقة الإستعاب تقدر بـ 70 سرير مكونة من مصلحتين 06 وحدات،وحدة العمل الخطر وحدة طب أمراض النساء وحدة الفحص والكشف والإستعجالات ووحدة أمراض وإنعاش مواليد حديثي الولادة.

II ـ المجال الزماني: بدأت الدراسة الميدانية يوم:2018/03/08، وتم التعرف عن قرب عن مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها، وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مصالح المؤسسة ومسؤوليها وسير العمل بها وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة كمرحلة إستطلاعية تم تجريب الإستمارات على 10 مفردات ليتم تعديل الإستمارة في شكلها النهائي ليتم في المرحلة الثانية تطبيق الإستمارات على عينة الدراسة، وقد دامت هذه المرحلة من 2018/03/25 إلى غاية2018/04/07 للحصول على البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها إختيار فروض الدراسة من2018/04/09 إلى2018/04/03.

III ـ المجال البشري: هو مجموعة من الممرضين الذين كان لديهم جزء في بناء البحث، وكانت هذه المجموعة بالنسبة لبحثنا (111) ممرض، وذلك بإستخدام المقابلة والقيام بالدراسة الإستطلاعية لمعرفة المواقف والإجراءات إتجاه العمل وتدعيم بها نتائج وتحليل محتوى صور العينة.

ثانيا ـ عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث بإختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة مايلجأ إلى الإعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبديد للجهد وللنفقات بغير مبرر (شفيق، 1981، صفحة 86)

وإنطلاقا من موضوع دراستنا سيتم تحديد نوع العينة المستخدمة وحجمها ثم إختيار نوع العينة بما يتماشى مع متطلبات الدراسة، وقد إعتمدنا العينة العشوائية.

$$45*111/100=50$$

ثالثاـ منهج الدراسة:

- **ـ المنهج:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث، وهو إكتشاف الحقيقة وإستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل. (رشوان، 2003، صفحة 47).

وإنطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول الكفاءة المهنية، وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "سليمان عميرات" بالمسيلة من أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد إستعملنا المنهج الوصفي لقدرته على وصف كل جوانب تماثل الموظفين المبلورة لإعادة تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة، وبالتالي يعد هذا المنحنى المنهجي القاعدة الفاعلة لإدراك مدى التوحد مع المنظمة أو الإنتماء إليها.

رابعاـ أدوات الإستقصاء الميداني:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها

بإعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تعرض علينا نوع الأدوات المنهجية التالية:

I. ـ **الملاحظة:** هي مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة، موجهة ،هادفة وعميقة وترتبط بين الظواهر مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، ومنه فالملاحظة هي مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها والتعبير عنها بأرقام. (إبراهيم، 2000، صفحة 174).

وفي خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة كألية منهجية لكشف الفعل الإجمالي لتضمين مايستحق الملاحظة تماشيا مع إشكالية الدراسة وأبعادها ويمكن تكريس ذلك في النقاط التالية:

1 ـ التعرف على جماعات العمل وخاصة تلك التي تمثل عينة البحث.

2 ـ ملاحظة العلاقة القائمة بين فئة الممرضين، ومدى ولائهم للمؤسسة.

3 ـ ملاحظة مدى الإنضباط والإنتماء للمؤسسة.

4 ـ ملاحظة مدى مساهمة الممرضين في أداء واجبهم المهني.

5 ـ ملاحظة العلاقات القائمة في مابين الممرضين، ورؤية تمسكهم بالعمل.

6 ـ ملاحظة الوقت المستغرق للدخول إلى العمل والخروج منه.

7 ـ ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.

8 ـ مراقبة سلوك الأفراد أثناء إستجوابهم وهم يقومون بالمهام المسندة إليهم ليتم إنتقاء ملاحظات حول الممرضين وأدائهم لمهامهم على أكمل وجه كإرتداء الملابس الخاصة بالمهنة بعد حضورهم في الوقت المحدد للعمل والتوجه إلى العمل على الفور وتقديم العلاج للمرضى وتوجيهم وتقديم النصح والإرشاد.

II ـ **المقابلة:** وهي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين وتعرف:"بأنها عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الإستجواب، وهي تقوم على الإتصال الشخصي والإجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاوينيه المبحوثين ككل، وتحت مناقشة موجهة من أجل جمع بيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض معين. (رشوان، 2003، صفحة 156).

وبهدف التعمق أكثر في موضوع دراسة الحالة، فقد تم إجراء المقابلة الحرة كتقنية كيفية، وهذا تماشيا مع أبعاد الدراسة البحثية ولغرض الحصول على معلومات معمقة حول كيفية بناء ثقافة الكفاءة المهنية والتماثل التنظيمي.

كانت المقابلة الحرة الموجهة لمدير المؤسسة الإستشفائية ومسؤول الخدمة الاجتماعية والأخصائية النفسانية، وذلك بإعطائنا نظرة بل خلفية سوسيولوجية لكيفية التوظيف والمهارات والقدرات التي يبحث عنها الواقع التنظيمي وحتى كيفية جعل فئة الممرضين أكثر إلتصاقا وإستغراق مع الوظيفة.

وبناءا على ماسبق فقد تم إجراء مقابلات كما يلي:

01 ـ مقابلة رقم (01) مع المدير العام يوم: 2018/03/08 على الساعة 9:00 إلى 10:00.

02 ـ مقابلة رقم (02) مع الأخصائية النفسانية يوم: 2018/03/08 على الساعة11:00 إلى12:00

03 ـ مقابلة رقم (03) المدير العام يوم : 2018/03/08 على الساعة 9:00 إلى 10:00.

04 ـ مقابلة رقم (04) مع مسؤول الخدمة الإجتماعية يوم: 2018/03/12 على الساعة 10:30 إلى 11:00.

05 ـ مقابلة رقم (05) مع مسؤول الخدمة الإجتماعية يوم: 2018/03/12 على الساعة 2:00 إلى2:45.

06 ـ مقابلة رقم (06) مع مسؤول الخدمة الإجتماعية يوم:2018/03/12 على الساعة 11:00 إلى 11:30.

06 ـ مقابلة رقم (07) مع مسؤول الخدمة الإجتماعية يوم:2018/03/12 على الساعة 2:00 إلى 2:45.

III**ـ الإستمارة:** تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات الأكثر إستخداما، وملائمة في البحوث الوصفية وتعد الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وتعرف أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث. (محمد الحسن، 2005، صفحة 225).

تعد الإستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وتسمى أيضا بالإستبيان أو الإستقصاء قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة مضاعفة بشكل جيد بهدف جمع بيانا حول موضوع معين، يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين للحصول على أجوبة، وتعرف إستمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو شكل أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.

والإستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة، وقد إعتمدنا في دراستنا الراهنة على الإستمارة المفتوحة، وقبل أن تصبح إستمارة الدراسة الراهنة صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

ـ صياغة إستمارة أولية بعد أن أبدت الأستاذة المشرفة حولها ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون.

ـ بعد إجراء تعديلات للإستمارة وإنطلاقا من إجابات الأفراد المبحوثين لتتم صياغة الإستمارة في شكلها النهائي فقد شملت الإستمارة في دراستنا على 36 سؤال.حاولنا من خلالها الكشف عن مستوى الكفاءة المهنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي للممرضين،وقد شملت الإستمارة ثلاث محاور نذكر منها:

***المحور الأول:**وشمل البيانات الشخصية وبذلك معرفة معلومات تخص المبحوثين وتحوي(06) أسئلة من (01)إلى(06).

***المحور الثاني:**وتشمل البيانات حول الكفاءة المهنية وتحوي(15)أسئلة من(07)إلى (21).

***المحور الثالث:**وتشمل بيانات حول التماثل التنظيمي وتحتوي(15)أسئلة من (22)إلى (36).

خامسا ـ تفريغ وتحليل نتائج الدراسة:

عملية جمع المعلومات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سالفا ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى إستعمال أساليب كيفية، البيانات في جداول بسيطة.

جدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب فئات الجنس

أ/ تحليل البيانات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	**27**	**%54**
أنثى	**23**	**%46**
الإجمالي	50	%100

المصدر: س (01)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرار أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا ، حيث بلغت نسبة 54% من مجتمع البحث يمثلون 27 عاملا ذكور، في حين نجد أن نسبة 46%من عينة الدراسة يمثلون 23عاملا إناث، وهذا ماهو موضح من الشكل رقم (01)

من خلال المعطيات الإمبريقية تؤكد إجتذاب قطاع الصحة للعنصر البشري الذكوري لأن مهنة التمريض تتناسب مع إهتمامات الرجل خصوصا بعض إختصاصات طبية تتطلب وجود ممرضين يعملن في أي وقت وأي زمان دون حرج من ذلك أي العمل ليلا نهارا على عكس المرأة التي هي مقيدة في مجتمعنا وعلى إعتبار متطلبات الحياة العصرية ومايتبعها من إحتياجات إقتصادية من أهم العوامل التي ساهمت بأعداد كبيرة إلى مواقع العمل، وتحسين المستوى المعيشي لأفراد الأسرة.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 الى 30 سنة	**27**	**%54**
من 31 الى 50 سنة	**17**	**%34**
اكبر من 50 سنة	**06**	**%12**
الإجمالي	50	%100

المصدر: س (02)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فرد، نلاحظ أن فئة الأفراد الذين يتراوح سنهم مابين(18 الى 30) سنة، قدر عددهم بـ 27 فرد بنسبة 54% ، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 31 الى 50) سنة، فقد قدر عددهم بـ 17 فرد أي بنسبة 34% و أخيرا فئة الأفراد الذين تفوق أعمارهم (50) سنة، فقد قدر عددهم بـ 6 افراد أي بنسبة 12%

إن القراءة السوسيولوجية لهذا الجدول تؤكد أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب في العمل، والتي تمثل سن العطاء مع الطاقة الإيجابية، وبهذا تعد مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة العمومية الإستشفائية "سليمان عميرات " بالمسيلة لأجل الإستفادة من كل طاقتها البشرية، ولكن بشرط تحفيزها على البذل والعطاء وذلك بتوفير جملة من الحوافز المتنوعة، والتي يجب أن تتوافق مع كل فئة من مختلف الأعمار، في حين نجد أن فئة الكهول والتي لها نسبة لابأس بها في مجتمع الدراسة، وفي هذا كون العامل قد إكتسب خبرة كبيرة في مجال العمل التي يمكن أن يسوقها للشباب بالتوصيات والإقتراحات للازمة لأداء العمل وعليه نقول أن المؤسسة ميدان الدراسة تجمع بين عنصر الشباب والكهولة.

الفصل الخامس: "الكفاءة المهنية الفنية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي"

أولا ـ الكفاءة المهنية الفنية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

الجدول رقم (03): يوضح العلاقة بين الحالة الإجتماعية و العوامل التي تساعد في الإندماج مع الوظيفة.

بدائل الإجابة		الحالة الإجتماعية				المجموع
		أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	
العوامل التي تساعد في الاندماج مع الوظيفة	تولي المؤ	6	4	4	1	15
		%23.	%40	%40.	%25.0	%30.
	زيادة الأجو	13	3	5	2	23
		%50.	%30.	%50.	%50.0	%46.
	الترقية	7	3	1	1	12
		%26.	%30.	%10.	%25.0	%24.
	المجموع	26	10	10	4	50
		100	100	100	100%	100

المصدر: س(03) ، س(26).

في إطار تفسير العلاقة بين الحالة الإجتماعية والعوامل التي تساعد في الإندماج مع الوظيفة حيث إستطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات تكشف بدورها عن الحالة الإجتماعية لدى الفئات الفاعلة بالمؤسسة والعوامل المساعدة في الإندماج مع الوظيفة.

في ضوء هذه الإرهاصات المبدئية وبالعودة إلى المعطيات الكمية ومن خلال الربط بين الحالة الإجتماعية للموظف، والعوامل المساعدة في الإندماج مع الوظيفة نجد أن نسبة50% لكل من فئات المطلقين، الأرامل والعزاب، الذين أقروا أن زيادة الأجور والعلاوات من العوامل المساعدة في الإندماج مع الوظيفة، وهذا راجع إلى الظروف المعيشية الصعبة والمتطلبات اليومية اللامتناهية وتدهور القدرة الشرائية وإزدياد الأعباء الإقتصادية والإجتماعية، مقابل مامثلته نسبة30 %من المتزوجين الذين أقروا أن العوامل المساعدة في الإندماج مع الوظيفة زيادة الأجور وهي نسبة ضئيلة لأن الموظفين في هذه الفئة على دراية بالأمور التنظيمية، وهذا ما أكدته المعطيات الكيفية للمدير العام : " حيث أقرا أن هناك موظفين

مجدين، وملمين بجوانب عملهم ومدى ولائهم للمؤسسة أكبر من الجانب المادي مما يعزز من عملهم".*

بالمقارنة نجد فئة المتزوجين والمطلقين قد مثلت نسبتهم 40% والذين أقروا تولي المؤسسة الإهتمام بالممرضين كأفراد عاملين لهم حقوق وواجبات ترعاها لتغطية الجوانب المتعددة للحياة ومتطلباتها مقابل مامثلته كل من فئة الأرامل بنسبة تقدر بـ 25%، وكذا نسبة 23% من فئة العزاب وهي فئة متقاربة في وجهة الأراء في ظل البحث عن عوامل أخرى للإندماج مع الوظيفة كالمكافأت التي تدفع فئة الممرضين إلى بذل جهد أكبر في العمل وذلك لتلبية الحاجيات الضرورية سواء من الجانب النفسي والفكري أو العضلي.

مقارنة بالفئة التي أقرت أن الترقية من العوامل المساعدة في الإندماج مع الوظيفة بنسبة 26% تخص فئة متقاربة كل من المتزوجين قدرت بـ 30%، والعزاب بـ 26%، والأرامل بـ25%، وهذا راجع إلى أن الترقية تمنح الموظف إمتيازات مادية وهذا ما أدلت به الأخصائية النفسية:" أن تفعيل الحوافز كا لزيادة في الأجر وإمتيازات معنوية الإنتقال إلى رتبة، أو وظيفة أعلى والحصول على لقب وظيفي، يؤثر في على مستوى أدائه وحتى سلوكه داخل العمل"**، في المقابل نجد نسبة 10% من فئة المطلقين في ظل تولي المؤسسة الإهتمام بهذه الفئة وتشجيعهم بالتكريمات الممنوحة.

***مقابلة رقم: (01) مع المدير العام يوم 2018/03/08 على الساعة 9:00 إلى 10:00.**

****مقابلة رقم (02) مع الأخصائية النفسية يوم 2018/03/08على الساعة 11:00 إلى 12:00.**

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة بين السن ومدى تماثل قيم الفرد مع قيم المؤسسة.

بدائل الإجابة		السن			المجموع
		من 18 إلى30سـ	إلى 31من	اكبر من 50	
مدى تماثل قيمك وقيم	نعم	14	6	2	22
		%51.9	%35.3	%33.3	%44.0
	لا	13	11	4	28
		%48.1	%64.7	%66.7	%56.0
	المجموع	27	17	6	50
		100%	100%	100%	100%

المصدر: س(02) ، (23).

من خلال الجدول أعلاه تبين المعطيات الكمية أن نسبة 66،7% ممن تتراح أعمارهم أكثر (من 50) سنة أقروا بعدم تماثل قيمهم مع قيم المؤسسة، وهذا راجع لسعي هذه الفئة إلى تحقيق إحتياجاتها الشخصية فقط فلا تسعى إلى ما يطمح إليه الرئيس وفئات الممرضين الأخرين كما أن ليس لها كفاءة ولا تضحي بإهتماماتها الشخصية من أجل العمل، بالمقابل أقرت نسبة 33.3% من نفس الفئة العمرية أن قيم المؤسسة تتماشى مع قيم فئة الممرضين وهذا مرده أن هذه الفئة إستفادت من سياسة الترقية والمكافأت .

بالمقارنة نجد أن نسبة 64.7% ممن تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 50) سنة أقروا بعدم تماثل قيم فئة الممرضين مع قيم المؤسسة، وشعور هذه الفئة بعدم تماثل نابع من النظام المطبق داخل المؤسسة الذي يعتمد على الأقدمية للحصول على الترقية، مقابل نسبة 35.3% من نفس الفئة أقرت بتماثل قيمهم مع قيم المؤسسة، وهذا راجع إلى شعور هذه الفئات بالجدية في العمل والإنضباط بإعتبارها من أهم معايير تقييم الأداء، وعلى هذا الأساس يتم تضمين الترقية الإختيارية في ظل توفر كافة الشروط .

مقارنة بالفئة العمرية التي عمرها تتراوح (من 18 إلى 30) سنة أقروا بتناسب السن مع قيمهم وقيم المؤسسة بنسبة 51.9%، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة فئة شبانية وبهذا يغلب على المؤسسة عنصر الشباب إذ يكون الموظف في هذا السن مع بداية عمله يولي إهتمام كبير بالعمل الطلوب منه وبأهمية وجوده في العمل، وبذلك يصنع أو يضع لنفسه أهمية كبيرة إذ تكون له رغبة في تأدية العمل وإتمامه

على أكمل وجه، وبذلك تحقق ماتسعى إليه هذه الفئة ، وتسعى إليه المؤسسة، مقابل نسبة 48.1% أقروا بعدم تماثل وهذا راجع إلى غياب العملية التحفيزية.

ثانيا ـ الكفاءة المهنية الفنية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي:

الجدول رقم (05): يوضح العلاقة بين مدى إهتمام المدير بتطوير أداء الممرضين ومدى التدعيم لروح التعاون بين الممرضين.

بدائل الإجابة		مدى اهتمام المدير بتطوير أداء الممرضين		المجموع
		نعم	لا	
مدى التدعيم لروح التعاون بين	نعم	17	7	24
		%56.	%35	%48.0
	لا	13	13	26
		43.3	%65	%52.0
	المجموع	%30	%20	%50
		100	100	100%

المصدر: س(07) ، (24).

يعطي المدير أثرا في إستقرار الفرد وإندماجه في العمل وتحقيق الكفاءة المهنية، فالإهتمام بالفرد يمثل طاقة إيجابية في العمل من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة65.0 % الذين أقروا بعدم إهتمام المدير لأداء الممرضين مع عدم تدعيم لروح التعاون، وهذا راجع إلى الضغوط المهنية الزائدة للمدير، وبذلك فالإهتمام بأداء فئة الممرضين ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية بالمؤسسة في ظل غياب الأداء المتميز.

مقارنة نجد أن نسبة 56.7 % أقروا إهتمام المدير لأداء الممرضين مع تدعيم روح التعاون وهذا راجع إلى المكانة التي فيها المدير(مكانة المدير بالمؤسسة) والثقة المتبادلة بين الفئات الفاعلة والمدير، إذ أن هناك ثقة متواصلة فيما بينهم في تحسين وتطوير أهداف المؤسسة، وبذلك فإن لعملية الإهتمام بتطوير الأداء دور فعال في إستجابة الموظفين في العمل للتوجيهات التي يقدمها المدير لهم، حيث صرح :"بإقامة حفل تكريمي من طرف المدير للفئة النسوية المصادف لعيد المرأة يوم:2018/03/08.بتوزيع هدايا

على هذه الفئة وتقديم كلمة شكر وعرفان للمجهودات الجبارة القائمة على أساس روح التعاون والمحبة والعلاقات الوطيدة وشعور هذه الفئة بالفخر لأنتمائها لهذه المؤسسة".*

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين الإستفادة من تربصات للتحكم في المهام الوظيفية والشعور بالإرتباط تجاه المؤسسة.

بدائل الإجابة		مدى الإستفادة من تربصات للتحكم في المهام الوظيفية		المجموع
		نعم	لا	
الشعور بالارتباط تجاه المؤسسة	نعم	15	3	18
		%45.5	%17.6	%36.0
	لا	18	14	32
		%54.5	%8204%	%64.0
	المجموع	33	17	50
		100%	100%	100%

المصدر:س(08) ، س(22).

يعتبر التحكم في المهام الوظيفية إحدى المقومات الأساسية الحقيقية، التي بواسطتها يتم تقييم العمل من خلال التربصات والحاجة إلى الإستفادة منها، حتى تعطي إستقرارا وظيفيا، وتقرر جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم، حيث أكدت المعطيات في الجدول أعلاه أن نسبة 82.4% ممن أقروا أنهم لا يستفدون من نظام التربصات المعمول به مما تجعل زاد الموظف المعرفي غير كافي وبالتالي عدم التحكم في الأداء والمهام الوظيفية مما يعود بالعائد السلبي للمؤسسة، وغياب التفكير في تحسين الأوضاع ووضع القواعد مما يقلل الجهد الذهني.

مقارنة مامثلته نسبة 45.5% الذين أقروا بإستفادتهم من التربصات لأداء الأعمال وإعطاء فرص جديدة التي إكتسبها منذ الإندماج في التربص لتحسين وتطوير المؤسسة وبذلك يبدع ويعمل على على التغيير والتجديد، مما يولد الشعور بالإرتباط مايجعل الموظفين متقاربين ومتضامنين في أداء الأعمال وتعزيز العملية الترابطية كأداة فعالة.

***مقابلة رقم (03) مع المدير العام يوم:2018/03/08 على الساعة 9:00 إلى 10:00**

جدول رقم (07): يوضح العلاقة بين مدى توفير المؤسسة لوسائل العلاج للممرضين وتولي الإهتمام.

بدائل الإجابة		مدى توفير المؤسسة لوسائل العلاج للممرضين		المجموع
		نعم	لا	
مدى تولي المؤسسة الاهتمام بك	نعم	10	16	26
		%43.5	%59.3	%48.0
	لا	13	11	
		%56.5	%40.7	%52.0
	المجموع	23	27	50
		100%	100%	100%

المصدر: س(10) ، س(25).

تكشف المعطيات من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59.3% من مجموع أفراد العينة أقروا أن المؤسسة العمومية الإستشفائية لاتوفر وسائل للعلاج، ويعبر هذا النقص على عدم إهتمام المؤسسة مما يؤدي بهذه الفئة إلى بذل المزيد من المجهودات في العمل، في ظل غياب نظام التحفيز مما يؤدي إلى نفور من المؤسسة في حين لا يتماثلون مع أنشطتها ولا يبدون إهتمام بما يحدث داخل المؤسسة، ولا تأخذ مشاكلها حيز تفكيرهم في إطار العمل الوظيفي وليس التنظيمي.

مقارنة نجد نسبة 56.5% ممن أقروا أن المؤسسة توفر وسائل العلاج الضرورية لفئة الممرضين فهي تحرص على راحة الفرد العامل من توفير المستلزمات الضرورية وتمت الشواهد الملاحظة "توفر ألات الإتصال، المعدات الحديثة، ومدى تحكم العامل على الألة ، إمكانية صيانة الالات، توفر قاعات لتلقين المعارف النظرية " في حين غياب الجانب المعنوي وإهتمام المؤسسة بالجانب المادي وكأن الفرد العامل ألة.بالتالي يكون الإنتماء إلى هذه المؤسسة غير مرغوب فيه.

ثالثا ـ النتائج العامة المتعلقة بالكفاءة المهنية:

من خلال المعطيات الإمبريقية وإستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعة حول الكفاءة المهنية الفنية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في التحكم التكنولوجي، ومهارة تحمل المسؤولية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي تمكنت الدراسة من تحليل واقع الكفاءة المهنية الفنية المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة في علاقتها بالإنتماء التنظيمي وكانت النتائج التالية:

***مهارة التحكم التكنولوجي وتدعيم الإندماج الوظيفي:**

تتحدث كثيرا من الكتابات المتوفرة حول التحكم التكنولوجي نجد أنها تتحدث عن مدى تحكمها وإيجابيتها لتحقيق الإستغلال الأمثل للمعلومة والتحكم بها، ورغم التباين الملحوظ إعتبار الكفاءة أداة توجه تضبط المورد البشري، لهذا عمدت المنطلقات للمؤسسة مجال الدراسة على الإندماج والمعرفة والدافعية مايؤدي إلى وجود عملية إبداعية بالمؤسسة التي تؤثر في الإندماج الوظيفي للعمل، مهارة التحكم التكنولوجي لا يتم إكتسابها من خلال التربصات فقط ، ولكن في الواقع محل الدراسة تعد الخبرة والممارسة قاعدة أساسية لتضمين التحكم الفني والتكنولوجي لهذا يغدوا إندماج الفئات الفاعلة (ممرضين) إندماجا وظيفيا أكثر ماهو تنظيمي.

***مهارة تحمل مسؤولية الأداء وتضمين العضوية:**

يقوم الأفراد بأداء أعمال في جماعات تنشأ فيما بينهم علاقات، وتتكون بينهم صلات وروابط شخصية وإجتماعية إذا المسؤولية تؤدي بدورها إلى قيم خلاقة، وحل المشكلات التي تعترض لها فئة الممرضين مهما كانت عضويتهم في المؤسسة من أقدمية أو أقلية، لهذا السبب عمدت منطلقات التسيير للتنظيم مجال الدراسة أنها تتحمل صفة المسؤولية وعدم التهرب بل المواجهة، ومن خلال هذا تعزز العضوية كأداة تصور، وتحقيق مستوى أداء الممرضين وتشجيع روح تحمل المسؤولية، وتكشف المعطيات محل الدراسة أن العضوية والإرتباط تأخذ في كثير من الأحيان طابع عشائري وفي بعض الأخر قوامه طول فترة العضوية.

الفصل السادس: "الكفاءة المهنية الإنسانية وعلاقتها بالتشابه التنظيمي"

أولا ـ علاقة الكفاءة المهنية الإنسانية بالخصائص المهنية:

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين السن والشعور بالإحترام في العلاقات بين الممرضين.

بدائل الإجابة		السن			المجموع
		من 18	من 31	أكبر من سنة 50	
الشعور بالإحترام بين الاحترام	نعم	16	11	3	30
		%59.	%64.	%50.0	60.0
	لا	11	6	3	20
		%40.	%35.	%50.0	40
	المجموع	27	17	6	50
		%100	%100	%100	%100

المصدر: س(02) ، س(13).

يشكل مبدأ الإحترام علاقات إنسانية ويولد جو مريح ومستقر الذي يساعد في رفع الروح المعنوية ورفع المبادرة لديهم، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وفي خضم الشواهد الكمية الموضحة أن 64.7% ممن تتراوح أعمارهم (من 31 إلى50) سنة أقروا مبدأ الشعور بالإحترام وهو مايبرر إقرارهم بمبدأ الإحترام في ظل وجود جو مهني يسوده التعاون بين الممرضين، مايؤدي إلى تحقيق الترابط الإجتماعي وتفعيل العلاقات في العمل، فالواقع الأمبريقي يكشف عن وجود علاقات بين الفئات الفاعلة مبنية على الإحترام المتبادل، وبالتالي الإستحواذ على القلوب إذ أن أعلى مستويات التأثير تأتي من القلب المتحمس للعمل ويتم عن طريق بلورة رؤية مفجرة للطاقات وصورة مشرقة للمستقبل تكون باعثا ومحركا يدفع الإنسان للنهوض بمبدأ الإحترام، بالمقابل أقرت نسبة 35.3% من نفس الفئة العمرية غياب مبدأ الإحترام وهذا مرده أن هذه الفئة لم تستفيد من الشعور بمبدأ الإحترام لعدم وجود سياسة التعاملات داخل المؤسسة سواء بين العاملين والمنظمة، أو بين العاملين أنفسهم فكلما شعر العامل بالنقص في المعاملة كلما كان بعيد عن المؤسسة والأخلاقيات المهنية.

مقارنة نجد نسبة 59.3% للفئة العمرية (من 18إلى 30) سنة والتي رغم صغر سنها إلى أنها شعرت بمبدأ الإحترام، وهو مايبرر إقرارها بعلاقات إنسانية مما يولد شعور لدى الفئات الأكبر سنا بعدم الإحترام رغم أن الإطار المعمول به إطار العلاقات الإنسانية.

مقارنة نجد أن الفئة أكبر (من50) سنة أقرت بنسبة متساوية قدرت بـ 50% وهم من نفس الفئة العمرية وتتميز هذه الفئات بالجدية في العمل والإنضباط، وهذا تماشيا مع المعطيات الكيفية التي قدمها مسؤول

الخدمة الإجتماعية لمبدأ الإنضباط وعلى هذا الأساس يتم تضمين هذا التقرير في ملف الحصول على مبدأ الإحترام القائم.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل والسلوكات السلبية في المؤسسة.

بدائل الإجابة		مدة ممارسة العمل				المجموع
		أقل من 3	من 3 إلى 7	من 7 إلى 10	أكبر من 10	
السلوكات السلبية في المؤسسة	عدم الإحترام	2	1	0	2	5
		%20.0	%9.1	%0.0	%8.7	%10.0
	التهرب وفقدان وألإحساس	3	4	1	5	13
		%30.0	%36.4	%16.7	%21.7	%.0
	محاولة تحقيق مكاسب شخصية	5	6	5	16	32
		%50.0	%54.5	%83.3	%69.6	%64.0
	المجموع	10	11	6	23	50
		%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: (06) ، س(16).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وفي خضم الشواهد الموضحة أن نسبة 83.3% ممن تتراوح مدة ممارسة عملهم بين(07 إلى 10) سنوات أقروا على أن السلوكات السلبية في المؤسسة تتم على أساس تحقيق المكاسب الشخصية من خلال إختلاس أشياء الدولة لمصالحهم الخاصة حيث تم إستنادا للمشاهدة الملاحظة إختلاس الأدوية وعدم الأمانة فواقع المؤسسة العمومية تجلى في تنظيات سلبية هددت مايخص الشعب لأن ماهوملك لدولة هوملك لشعب، وتمثل نسبة16.7%ممن أقروا بأن السلوكات السلبية في المؤسسة تتم على أساس محاولة تحقيق المكاسب الشخصية والتهرب وفقدان الإحساس إضافة إلى روح الإتكال وإنتشار الفوضى داخل القطاع وعدم إنجاز العمل في يومه المحدد والتلاعب والإستهزاء وهم من نفس الفئة العمرية.

مقارنة نجد نسبة 69.6% من الفئات التي أكثر مدة عملها من (50) سنة ترى أن السلوك السلبي الممارس داخل المؤسسة هو تحقيق المكاسب الشخصية، فعلى الرغم من مدة عضويتها إلا أن هذه الفئة

ليست على دراية وإلمام بكل مايتعلق بالأمور التنظيمية، وهذا ماتؤكده المعطيات الكيفية لمسؤول الخدمة الإجتماعية حيث أقرا: " أن هناك موظفين غير مجدين وملمين بجوانب عملهم، في حين نجد التهرب وفقدان الإحساس "*، وهذا مامثلته نسبة 21.7% وهذه الفئة من نفس الفئة العمرية، والذي يبرر وجود هذا الأساس من السلوكيات السلبية وهي فئة تستفيد إلا لتحقيق ذاتها وعدم الإندماج مع الوظيفة الراجعة إلى إحتياجات المؤسسة خاصة بعد توسع مجالاتها وتعزي النسبة8.7%ممن أقروا أن مبدأ الإحترام من السلوكيات السلبية.

مقارنة نجد نسبة54.5%ممن تتراوح مدة الممارسة للعمل (من 03إلى 06) سنوات التي أقرت أنه من الخلفيات السلبية التي تسير عليها المؤسسة هي تحقق المكاسب الشخصية، وهذا راجع إلى عدم التماثل مع الوظيفة، وبالتالي الإحتفاظ بالهوية الشخصية وعدم التخلي عليها والتضحية من أجل المؤسسة وتقديم الخدمة الإجتماعية مقابل مامثلته نسبة 36.4% من نفس الفئة العمرية في كلتا الحالتين سواء تحقيق المكاسب الشخصية أو التهرب وفقدان الإحساس أو مبدأ الإحترام فبحكم سن هذه الفئات فهي غير ملمة بجميع جوانب العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية.

مقارنة بالفئة التي تتراوح مدة أقدميتها أقل (من 03) سنوات أقرت من العوامل السلبية الموجودة في المؤسسة قدرت بنسبة 50% فهذه الفئات تمثل الفئات التي تحاول تحقيق مكاسب شخصية، وبالتالي إلحاق الضرر بالمؤسسة الذي يولد عدم إكتراث الموظفين بالعمل والروتين الذي يهدد التنظيم لأنه يشغل المؤسسة عن العمل، بالمقابل فإن نسبة30% أقرت أن السلوكات السلبية تتم على أساس تحقيق مكاسب شخصية والتهرب وفقدان الإحساس وغياب الإحترام وهذا بنسب متساوية ، والذي مرده إلى أن هذه الفئات تتجلى في الوساطة والعلاقات الشخصية وبهذا فالسلوكات في المؤسسة تقاس بالسلبية وغياب الأداء والفعالية.

***مقابلة رقم(04) مع مسؤول الخدمة الاجتماعية يوم :12 /2018/03 عل الساعة 10:30 إلى 11:00**

ثانيا ـ علاقة الكفاءة المهنية الإنسانية بالتشابه التنظيمي.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الإشراك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة والحل الأمثل للحد من الصراع.

بدائل الإجابة		الإشراك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة		المجموع
		نعم	لا	
الحل الأمثل للحد من الصراع	الإن	5	0	5
		%12.	%0.	%10.0
	تطبيـ	15	10	25
		%38.	%90	%50.0
	الإرتـ	19	1	20
		%48.	%9.	%40.0
	المجم	39	11	50
	وع	%100	%100	100%

المصدر: س(15) ، س(31)

تمثل المشاركة في إتخاذ القرار إرتباطا قويا بالتماثل التنظيمي، فكلما كانت المشاركة في إتخاذ القرارات كلما كانت الإسهامات في العمليات التنظيمية المختلفة، فمن المريح أن يتضامن تماثل الفرد مع المنظمة ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 90.9% ممن أقروا أنه لا تتم المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة، بالإضافة إلى عدم تطبيق القوانين في ظل أن مسلماتها لاتصدق على جميع التنظيمات المؤسسية طالما أن تطبيق القوانين لاتخضع إلى واقع عملي تسييري في المؤسسة، وإستمرار ذهنية خاطئة التي تكرس فيها الأسس المركزية في الواقع التنظيمي، مما يجعل كل الممارسات بعيدة كل البعد عن الأسس العقلانية والرشيدة، وبالتالي كبح المشاركة العمالية بكل أليـاتها، مقابل 38.5% ممن أقرروا أن هناك هناك مشاركة لفئة الممرضين داخل المصلحة لما لها من دور في تفعيل التنظيم من خلال عوامل مختلفة ، فتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للممرضين حيث لايقتصر وجودهم على الخضوع والطاعة للأوامر والتعليمات فقط وإنما يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته.

مقارنة نجد نسبة 48.7%ممن أقروا أن هناك مشاركة في إتخاذ القرارت وأنهم يتطلعون إلى الإرتباط والتعاون في ظل التلاحم والإندماج بين المؤسسة والعاملين وهو ما يخلق إنتماء ويلهب المشاعر من خلال الإتصال المزدوج والتعاون والإسهام في مواقف إيجابية تجاه كيان المؤسسة، مقابل نسبة 9.1% ممن أكدوا عدم وجود الإرتباط والتعاون وهذا راجع إلى كبح العلاقات الشخصية وطبيعة المسؤول وبالتالي غياب روح التعاون، مقابل نسبة 12.8% الذين أقروا المشاركة في إتخاذ القرارات إلا أن غياب الإنضباط جعل هذه الفئة تبحث عن ظروف عمل أخرى.

الجدول رقم(11): يمثل العلاقة بين الإفتخار كونه عضو جماعة العمل وتحديد الهوية.

بدائل الإجابة		الإفتخار لكونه عضو جماعة العمل في المؤسسة		المجموع
		نعم	لا	
حديد الهوية من خلال المؤسسة	نعم	23	0	23
		%48.9	%0.0	%46.0
	لا	24	3	27
		%51.1	%100	%54.0
	المجموع	47	3	50
		%100	%100	%100

المصدر: س(14) ، س(30).

إن قيمة الفخر بالعمل تبدوا في الشعور بالمسؤولية ودرجة الإنضباط بالوقت وبمواقيت العمل، ومن خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% لا يشعرون بالإفتخار بأن يكون أحد أعضاء جماعة العمل في المؤسسة، وبالتالي لا تحدد هويتها من خلال المؤسسة التي تعمل بها في ظل وجود ضغوط مهنية والإهمال والتهميش من قبل المسؤولين ومن ثم التعليمات والمراسيم التي تحدد من قبل المشرفين والإدارة العامة بالإضافة إلى المتغيرات التي تفرضها طبيعة العمل.

مقارنة نجد نسبة 48.9% ممن أكدوا سياسة الإفتحار كونهم أعضاء جماعة عمل في المؤسسة حيث أن إنتماءه إلى مجموعة عمل أو منظمة عمل يحقق من خلالها إشباعات لحاجات حسب منطلقات ماسلو تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات، ويحددون هويتهم من خلال المؤسسة بناءا على بعد العضوية والإنشغال في العمل حتى ساعات الراحة المخصصة، والإنضباط بالوقت والمواقيت، فالإنضباط من أهم المؤشرات الدالة

على قيمة الفخر بالعمل سواء كان متجسدا في الوقت أو التعليمات والمراسيم القانونية، وحب العمل وإتقانه.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الإشراك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة ومدى إحترام القيم المهنية في المؤسسة.

بدائل الإجابة		الإشراك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة		المجموع
		نعم	لا	
مامدى إحترام القيم المهنية داخل	نعم	5	18	23
		%45.5	%46.2	%46.0
	لا	6	21	27
		%54.5	%53.8	%54.0
	المجموع	11	39 lqhvm,	50
		%100	%100	%100

المصدر: س(15) ، س(28).

تعتبر مشاركة الفرد في عملية إتخاذ القرار كلما أتيحت له فرصة إرتباطا للتأثير على الأهداف والتنظيمات، ففي الجدول أعلاه نجد نسبة 54.5% ممن يتم إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لها أقدمية وخبرة ومؤهلات مما تجعلها قادرة على إثبات وجهات نظر، والمشاركة الفعلية في صنع القرار ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للممرضين، وبالتالي يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم المعلومات وإجراءاته، والشعور بالعلاقة الحميمية القوية والعلاقات الأخوية.

مقارنة نجد نسبة 53.8% ممن أقروا بعدم المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمصلحة وعدم إحترام للقيم مشاركة فعلية في إتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى المهام الإدارية الروتنية ولا تحتاج إلى إتخاذ قرارات وهذا ما أكدته المعطيات الكيفية لمسؤول الخدمة الإجتماعية للمؤسسة:" بأن العمل الذي يقوم به الموظفون لايتطلب إتخاذ قرارات على مستوى وظائهم في ظل أن هذه الفئات تتصارع بين مؤيد ومعارض لتفضيل المشاركة في إتخاذ القرارات بين الممرضين وبالتالي وجود صراعات قائمة بين هذه الفئات ما يؤدي إلى ضرورة تدخل المؤسسة وتفويض الأمر من أعلى سلطة"*.

***مقابلة رقم: (05) مع مسؤول الخدمة الاجتماعية 2018/03/12 على الساعة 2:00 إلى 2:45**

ثالثا: النتائج المتعلقة بالكفاءة الإنسانية:

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية التي جمعناها حول مظاهر الكفاءة الإنسانية متباينة، وفي خضم الصياغات التي حددناها في كل من علاقة الكفاءة المهنية الإنسانية بالتشابه التنظيمي تمكنت الدراسة من تحليل واقع التنظيم التي كانت النتائج كالتالي:

***مهارة العمل بروح الفريق والتوافق والإنسجام بين العمال:** هو ذلك الإستعداد الوجداني الذي يهيء للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مما يجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية في ظل روح الفريق الواحد لهم الحق في العيش الكريم والدخل المادي المناسب، وذلك في جو من العلاقات الإجتماعية المناسبة التي تنعكس على أراء ومعتقدات سليمة وسلوك تنظيمي يتمتع بأداء عال ومرتفع فالإدارة تنظر إلى العامل نظرة إجتماعية، والوصول إلى الإمكانيات الإجتماعية المناسبة تجلب له الإنسجام والإحترام والتقدير من الأخر بحيث يجعلهم يحبون أعمالهم وإزدياد رابط الإنسجام بينهم ويدفعهم على العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، لكن الواقع التنظيمي يقر بعدم التوافق والإنسجام والتهرب وفقدان الإحساس.

***مهارة التكيف والإنسجام وإحترام قواعد المنظنة:** التكيف والإنسجام هو إرتباط الفرد بالمنظمة إرتباطا وجداني والإنتساب إلى المنظمة والتوحد مع هويتها، فإحترام الأمانة والصدق والثقة لتمثيل أنساق تعاونية إجتماعية فإحترام القيم والقواعد كمبدأ بين الموظفين يولد جو مريح ومستقر يسوده التعاون الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ورفع روح المبادرة لديهم فالجو المهني الذي يسوده إحترام القيم والقواعد يؤدي إلى تحقيق الترابط الإجتماعي مما يؤدي إلى تفعيل العلاقات في العمل فالواقع الإمبريقي يكشف عن وجود علاقات بين الفئات الفاعلة مبنية على عدم الإحترام.

الفصل السابع:"الكفاءة المهنية الفكرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"

أولا ـ علاقة الكفاءة المهنية الفكرية والخصائص المهنية للعينة:

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل والشعور بالإرتباط تجاه المؤسسة.

بدائل الإجابة		مدة ممارسة العمل				المجموع
		أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 6	من 7 إلى 10سنوات	أكبر من 10	
الشعور بالإرتباط	نعم	8	8	4	12	32
		%80.0	%27.7	%66	%52.	%64.0
	لا	2	3	2	11	18
		%20.0	%27.3	%33.3	%47.	%36.0
	المجموع	10	11	6	23	50
		100%	100%	100%	100%	100%

المصدر: س(06) ، س(22).

توضح المعطيات الكمية المبنية في الجدول أعلاه أن الفئات التي مدة عملها أقل من(03) سنوات والتي أقرت بالإرتباط تجاه المؤسسة التي يعملون بها والتي قدرت بـ 80.0%، وهذا راجع إلى الخبرة التي إكتسبتها هذه الفئة كفيلة بوجود علاقات قائمة على الصداقة والمحبة والإحترام والتقدير والتي تضمن تفاهما وإنسجاما في ظل الإرتباط مع المسؤول لتدرج إلى سلوكات إيجابية من إنضباط من أجل السير الحسن للعمل، مقابل 20.0% من نفس الفئة أقرت بعدم شعور الإرتباط بالمؤسسة هذه الفئة تضمن علاقات سلبية داخل البيئة التنظيمية من عدم التعاون والتنافر والكسل واللامبالات والعداء وتدعيما بهذا الطرح قدمت الدراسة الشواهد الكيفية عبر فيها مسؤول الخدمة الاجتماعية:" على أن هناك فئات تعمل دون تفاني في العمل الموكل لهم وروح الإتكال وإنتشار التلاعب وضعف الإيمان بالضمير المهني وعدم الإجتهاد والبحث عن سبل جديدة للعمل*

***مقابلة رقم (06): مع مسؤول الخدمة الاجتماعية يوم:2018/03/12 على الساعة 11:00 إلى 11:30.**

مقارنة تمثل نسبة72.7% من الفئات التي تتراوح مدة عملها (من 03 إلى 06) سنوات تقر بأنه يوجد إرتباط داخل المؤسسة فيما بين الممرضين والذي مرده إلى وجود إرتباطات شخصية بالمقابل نجد نسبة 27.7% ممن أقروا بأنه لايوجد إرتباط بين الممرضين فهذا راجع إلى التنافر داخل جماعات العمل.

بالمقارنة نجد نسبة 66%ممن تتراوح مدة عملهم (من 07 إلى 10) سنوات أنه بعمل الأفراد كأعضاء داخل جماعة يزيد من إرتباطهم، وهذا ماأقروه مسؤول الخدمة الإجتماعية:" مركزية إتخاذ القرار داخل التنظيم والسماح لهم من طرف الإدارة العليا بذلك لتكوين إرتباطات وعلاقات شخصية مميزة"*، بالمقابل نجد نسبة 33.3% أقروا المسؤول لايأحذ بعين الإعتبار الإرتباط ومركزية إتخاذ القرار في ظل نوع العلاقات الرسمية.

مقارنة نجد نسبة 52.2% ممن مدة عملهم أكثر من(10) سنوات أقروا بالإرتباط وهذا يعود إلى أن هذه الفئة تتقيد بتنفيذ اللوائح والقوانين إضافة أنها ملمة بحقوقها وواجباتها مما يكون لها إرتباط وثيق بالمؤسسة وإحترام القيم والمعارف، مقابل مامثلته نسبة 47.8% ممن أقروا بعدم الإرتباط وهذا راجع إلى طابع العلاقات الشخصية بين هذه الفئات والرئيس.

***مقابلة رقم (05)مع مسؤول الخدمة الإجتماعيةيوم: 2018/03/12 على الساعة 2:00إلى2:45 .**

الجدول رقم: (14): يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل والإهتمام بتقليد الأخرين.

بدائل الإجابة		مدة ممارسة العمل				المجموع
		اقل	من 3	من 7	اكبر	
الاهتمام بتقليد الأخرين	نعم	0	0	1	7	8
		%0.0	%0.0	%16.7	%30.4	%16.0
	لا	10	11	5	16	42
		%100.0	%0.0	%83.3	%69.6	%84.0
	المجموع	10	11	6	23	50
		%100	%100	%100	100.0%	100.0%

المصدر: س(06) ، س(21).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئات التي مدت عملها أقل (من3) سنوات أقرت بعدم تقليد الأخرين عند أداء المهام الوظيفية والتي قدرت بنسبة 100%، وهذا راجع إلى عدم تماثله مع المنظمة وبالتالي عدم التخلي عن الشخصية وإندماجه وتوحده مع المنظمة ، وغياب الإتفاقية مع ماتعمله للمؤسسة والمحايدة إتجاهها.

مقارنة نجد نسبة 83.3% ممن تتراوح أعمارهم (من07 إلى 10) في نفس الوقت لا يهتمون بتقليد الأخرين، فهذا راجع لضغوطات العمل وعدم وضوح أهداف المؤسسة وعدم القدرة على تلقي المعلومة والفهم مقابل مامثلته نسبة 16.7% ممن يهتمون بتقليد الأخرين في ظل دخول العلاقات الشخصية داخل الواقع التنظيمي.

مقارنة فإن الفئات الذين تفوق أقدميتهم (من10) سنوات لايهتمون بتقليد الأخرين بنسبة 69.6% وهو مايبرز التحكم التكنولوجي وأن بفضل التدريبات والتربصات إستطاعت هذه الفئة أن تكتسب خبرة مهنية.

ثانيا ـ الكفاءة المهنية الفكرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الكشف عن أوجه القصور والضعف ومامدى الإجراءات اللازمة حتى يكون ولاء.

بدائل الإجابة		الكشف عن أوجه القصور والضعف		المجموع
		نعم	لا	
مامدى الإجراءات اللازمة حتى يكون	تحمل المسؤولية	24	3	27
		%64.9	%23.1	%54.0
	المشاركة الفعالة	8	4	12
		%21.	%30	
	الشعور بالفخر داخل المؤسسة	5	6	11
			%46.2	%22.0
	المجموع	37	13	50
		%10	%10	100%

المصدر: س(19) ، س(36).

توضح المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 64.9% ممن أقروا بأن الكشف عن أوجه القصور والضعف في الأشياء جزء من حياة الموظف نابعة من الإجراءات اللازمة والأخذ بعين الإعتبار أن الوظيفة تمثل جزء من حياته في ظل تحمل المسؤولية، بالمقابل فإن نسبة 23.1% أقروا عدم كشف أوجه القصور والضعف مع عدم تحمل المسؤولية، وبالتالي غياب الولاء للمؤسسة، وهذا راجع إلى عدم إستفادتها من الترقية وتطلعها إلى حوافز كالأجر وتقدير المجهودات في ظل النزعة إلى عدم الرضا عن نظام الأجور الذي يلبي كافة إحتياجات الفرد الموظف.

مقارنة فإن نسبة 46.2% ممن أقروا غياب الكشف عن أوجه القصور والضعف يقلل من أن يكون ولاء للمؤسسة في ظل عدم الشعور بالإفتخار في العمل، وهذا راجع إلى الأجر بإعتباره عامل مهم بالنسبة للعامل، مقابل نسبة 13.5% ممن أقروا أوجه القصور والضعف مع تطلعهم إلى الإنتماء للمؤسسة في ظل الولاء.

مقارنة نجد نسبة 30.8% غياب المشاركة الفعالة، وهذا راجع إلى أخذ المواقف التي تحدث في المؤسسة بوجهة نظر أخرى، وبذلك تقدم المؤسسة أعمال سلبية وتناول المواقف الجديدة لبناء عملية تشاركية منقوصة وعدم تحقيق مستوى العاملين.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الإستمرار في العمل لأطول فترة ممكنة أملا في الوصول إلى حل والإهتمام بسمعة المؤسسة والتضحية لأجلها.

بدائل الإجابة		مامدى الإستمرار في العمل لاطول فترة ممكنة املا في الوصول الى حل مبتكر		المجموع
		نعم	لا	
الإهتمام بسمعة المؤسسة والتضحية	نعم	6	0	6
		%19.4	%0.0	%12.0
	لا	25	19	44
		%80.6	%100.0%	%88.0
	المجموع	31	19	50
		%100	%100	%100

المصدر: س(20) ، س(33).

تمثل ساعات العمل الإضافية تعبيرا عن الرضا الوظيفي لإرتباطه بالنجاح في العمل من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% أقروا عدم العمل لساعات إضافية وغياب الإهتمام بسمعة المؤسسة والتضحية لأجلها، وهذا راجع إلى قلة الأجر طول مدة العمل من أجل الحصول على الترقية الوظيفية، وعدم تقدير المجهودات المبذولة في ظل غياب الظروف المناسبة والأنظمة التحفيزية وبالتالي تلجأ فئة الممرضين إلى عدم التضحية للمؤسسة والإهتمام بها.

مقارنة مثلت نسبة 19.4% ممن يستمرون في العمل لأطول فترة ويهتمون بسمعة المؤسسة والتضحية لأجلها فيعزى هذا إلى أن هذه الفئة لها أقدمية في العمل وتبحث عن الإستقرار الوظيفي داخل الواقع التنظيمي وأنهم يهتمون بسمعة المؤسسة في ظل التقدير والزيادة في الأجر.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين الإهتمام بتقليد الأخرين ومامدى إصغاء المؤسسة إلى شكاوي الممرضين ومشاكلهم.

بدائل الاجابة		الإهتمام بتقليد الأخرين		المجموع
		نعم	لا	
مامدى إصغاء المؤسسة إلى شكاوي	نعم	12	24	36
		%100	%63.2	%72.0
	لا	0	14	14
		%0.0	%36.8	%28.0
	المجموع	12	12	50
		%100	%100	%100

المصدر: س(21) ، س(34).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100.0% ممن أقروا إهتمامهم بتقليد الأخرين وأن المؤسسة تصغي إلى شكاوي الممرضين فهي تتطلع في الحصول على مراتب وظيفية بإعتبار أن أهم عامل نظام تقوم عليه نظم تقليد الأخر والتي تتم وفق الخبرة وبالتالي سعيها إلى كسب معارف وقيم جديدة.

مقارنة نسبة 36.8% ممن أقروا بعدم تقليد الأخرين وأن المؤسسة لاتصغي إلى شكاويهم، وهذاراجع إلى وجود علاقات تتميز بالعدائية داخل التنظيم في ظل حب الإستقلالية والسلطة وبالتالي عدم إهتمام المؤسسة بهذه الفئة وعدم الإصغاء إلى شكاويهم.

ثالثا ـ النتائج المتعلقة بالكفاءة المهنية الفكرية:

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية التي جمعناها حول مظاهر الكفاءة المهنية الفكرية وفي خضم مؤشراته والتي حددناها في كل من المرونة في الأداء وعلاقته بالولاء التنظيمي تمكنت الدراسة من تحليل واقع ومظاهر الكفاءة المهنية الفكرية في واقع التنظيم وعلاقتها بمؤشرات منظومة الولاء التنظيمي:

***المرونة في الأداء و تعزيز الولاء المعياري:**

إن المرونة في الأداء تضمن وجود توصيف للوظائف والتي تشكل جزءا رئيسيا من الهيكل التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وتطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بزيادة الإتجاه إلى الإعتماد على النظم الحديثة وتشجيع ودعم الإبتكار، وتقديم معلومات مرتدة عن الأداء والتي يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي، لهذا إعتمدت المنطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة لأداء المرونة التي تساهم في تحقيق الولاء لدى الفرد وتطابقا لأهدافه مع أهداف المؤسسة الأمر الذي ينعكس على رغبته في المرونة في الأداء مما يجعله يبذل قصارى جهده لنجاحها، وتحقيق أهدافها وأنه من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء، والقيام بتلك الأنشطة.

***التحكم في متطلبات الوظيفة وتعزيز الولاء:**

يقتضي نجاح المنظمة تحقيق التكامل بين رؤية العاملين ورؤية الإدارة بشأن الطريقة التي يحقق كل منهما أهدافه للتحكم في المتطلبات الوظيفية، وإمكانية تحقيق التميز والتفوق التنظيمي وتوظيف ممرضين ذو كفاءة أي مبدأ التعيين على أساس الجدارة، ومبدأ تقييم العمل على أساس التخصص، وذلك يؤدي إلى إرتفاع نسبة الكفاءة، لهذا عمدت المنطلقات التسييرية للتنظيم مجال الدراسة لمعرفة المتطلبات الوظيفية.

خاتمة:" قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة"

من خلال عرض النتائج السابقة، فالفرضية الرئسية لم تتحقق وأسفرت النتائج على عدم وجود علاقة بين المتغيرين وإستغلاليتها، يمكن إيجاز هذه النتيجة إلى كل متغير على حدى هذا من جهة، والبيئة التنظيمية

التي تحكم الواقع التنظيمي للمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

فنظريا توجد علاقة بين الكفاءة المهنية وسلوك التماثل التنظيمي، لأن الكفاءة المهنية تؤثر في تطوير السلوك التنظيمي، لكن إمبريقيا مافرضته البيئة التنظيمية تجعل وجود هذه العلاقة شكلية تخضع لمواصفات البنية التنظيمية والخارجية للسياق المجتمعاتي الجزائري.

فالكفاءة المهنية تلعب دورا هاما في تنمية العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة لتعد مهارة الكفاءة المهنية الفنية، الكفاءة المهنية الإنسانية، الكفاءة المهنية الفكرية، ذلك الجزء من مجموع الكفاءات من المهارات، والقدرات المهنية التي تسمح للفئات الفاعلة بأداء أدوارها، والتي يقول عليها سلامي:"مجموع الكفاءات الفردية التي يتعاون فيما بينها من خلال الإتصال والتفاعل ينشأ إنطلاقا من التعاون، وتطمث الكفاءة حملة من المعارف، معرفة الإتصال، معرفة التعاون". (يحضينة، 2002، صفحة 139).

إذ أصبحت منظمات القرن الحادي والعشرين تهتم بالكفاءة المهنية، وذلك نظرا لأهمية الكفاءة وماتلعبه من تطوير عوامل مؤثرة في الكفاءات المهنية وأن العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات، تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء وفهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

تكمن أهمية تطوير الكفاءة المهنية في فلسفة التدريب وتحقيق التنمية الاجتماعية والإقتصادية، إسترتجية التدريب والإهتمام بالعميل بالإضافة إلى تنمية مجالات القوى الرئيسة وقدرات طاقم العاملين،خدمات البحوث النشر والمكتبة (مجموعة، 2007، صفحة 50)

ولكي تنجح المنظمة في تحقيق كفاءة مهنية يجب ممارستها في إطار الثقافة التنظيمية حيث يذكر نعمة في هذا الصدد:"تشكل ثقافة المنظمة وقيادتها وإدارتها إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك العاملين وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها فهي إدارة فعالو في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل إعتمادا على القواعد ةاللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف (الخفاجي، 2009، صفحة 18)

يعتبر التماثل التنظيمي من أبرز السلوكات التنظيمية الإيجابية، وهو ذلك التوتر والإتحاد مع شيء أو مجموعة، ويتضمن التأثير الإيجابي المتمثل في الإنتماء، التشابه، الولاء وهو يتكون بعدة طرق حسب

كارول وهو ماذكره خليفات :" إن التماثل التنظيمي يشكل بعدة طرق إحدى هذه الطرق تتم من خلال تماثل القيم، ولأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة والطريقة الأخرى الأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل (الخليفات، 2006، صفحة 30).

حيث يتصف التماثل التنظيمي بصفات مترابطة تتجسد في الوحد الاجتماعية، إتخاذ القرارات،الإدراك الجماعي، والشخص المتصف بالتماثل التنظيمي بغض النظر عن نوع الحالة يتصف بالخصائص التالية: (عبد الغني، 2001، صفحة 332).

01 ـ الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى مزيد من الإنتاج.

02 ـ تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه.

03 ـ الإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي.

وينجم عن تماثل الأفراد العاملين مع تنظيماتهم عدة نتائج هي بمثابة سلوكات إيجابية تعود على الفرد والمنظمة بعائد إيجابي وهي:

01 ـ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.

02 ـ تسيير العجلة بنظام وإنسجام.

03 ـ تنمية الولاء لدى الأفراد نحو المؤسسة.

إن البيئة التنظيمية هي تلك البيئة الخاصة للأفراد الفاعلين وماتحدده من ممارسات سلطوية،إتخاذ القرارات، نمط التسيير، حيث أن الكفاءة المهنية تؤثر في تطوير السلوك التنظيمي.

فمن خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الإستشفائية" سليمان عميرات" بالمسيلة والتي تتميز بـ:

***القيادة:** تتضمن إدراكا بين الروؤساء والمرؤسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بحرية مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون على الحصول على أفكار المرؤوسين وأدوارهم.

هذا على الصعيد النظري، أما الصعيد الإمبريقي فمن خلال ماتم ملاحظته أثناء إجراء الدراسة الميدانية،ومن خلال المقابلة التي أجريت مع المدير العام ومسؤول الخدمة الإجتماعية فإن الواقع التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية، والذي أدى إلى تنافر العلاقة بين الكفاءة المهنية والتماثل التنظيمي.

كل هذه الحيثيات أدت إلى خلل في الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية، وبالتالي عدم تجلي سلوك التماثل التنظيمي لدى الممرضين، وأن أعمالهم يردونها وفق مستوى الأداء المطلوب منهم، وبالتالي تماثل وظيفي وليس تنظيمي.

ولأن التعريف الإجرائي الذي تبنته الدراسة ينص على أن التماثل التنظيمي الذي يتشكل لدى العمال وفق تراتيب الأبعاد المشكلة له:الإنتماء، التشابه، الولاء وبما أن بعد الإنتماء لم يتحقق، ولم تتشابه قيم وأهداف العمال مع قيم المؤسسة، فالأبعاد الأخرى وبشكل ألي لن تتحقق لأن فكرة التماثل التنظيمي تعتبر فكرة وهمية وصعوبة تطبيقه في ظل السياق التنظيمي الجزائري الذي يتميز بالتذبذب وعدم الاستقرار والتي تكون في صالح فئة أخرى.

فالواقع المؤسساتي يفسر عدم التماثل يحصل عندما يعرف الفرد نفسه لخصائص لاتمثل الخصائص التي يعتقد أن المنظمة تهدف لها، ويشير بعض الباحثين أن قضية عدم التماثل تتجلى أيضا بنفور الفرد من رسالة المنظمة وثقافتها، أو يقوم الفرد بمحاولة الكذب على الأخرين لفرض نفسه عن معرفتهم بإرتباطه بهذه المنظمة.

في بعض الأخر نجد تماثل مزدوج تشير إلى أن الفرد يتماثل ولا يتماثل مع المنظمة أو أنه مع بعض أنشطتها في حين لا يتماثل مع أنشطة أخرى، وقد إنطلقت هذه الفكرة من الدراسات التي أجراها علماء الإجتماع على الإزدواجية في العلاقات بين الأشخاص إذ شخصوا موقفين للأفراد فيما يخص الإزدواجية قدرة الأفراد على الشعور والقيام بمواقف إيجابية وسلبية لمنظمتهم، أو أنهم يملكون موقف سلبي تجاه منظمتهم في حين يملكون موقف إيجابي تجاه كيان أخر.

ويشير التماثل المحايد إلى عدم إشتمال الفرد على أية ملامح للتماثل مع المنظمة، إذ أن الفرد في هذه الحالة يكون محايدا في مشاعره ومواقفه إتجاه الأفراد داخل المنظمة أو حتى مع هوية المنظمة، فالفرد بهذه الحالة يعبر عن نفسه فقط بعبارات مثل "أنا أقوم بواجبي فقط " توضح للمقابل بأنه ليس له إرتباطا أو علاقة بقضايا المنظمة وأعمالها.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نجد عدم وجود علاقة بين الكفاءة المهنية الفنية والإنتماء التنظيمي وعدم تحقق الفرضية.

إن الكفاءة الهمنية الفنية تتحقق من خلال تحقق مؤشراتها، والتي بدورها الهدف من تحققها هو تحقق العائد المنظم، وهذا ماضمنه تايلور:" على تنظيم العمل للوصول على أداء جيد لعمل ما وتزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل"، لكن الواقع التنظيمي الموجود بالمؤسسة يفرض تحديات أخرى

فمهما كان الحافز تشجيعي غير أنهم لايحققون العائد المنظم فهو مسطر ضمن الواجب المهني وفقط وما تقتضيه متطلبات العمل والمهام الموكلة إلى الممرضين حتى وإن كان العائد الذي يتوقعونه هو عائد معنوي كالتقدير والإحترام والإعتراف بالجهد، الذي هو غير محقق خاصة في ظل الظروف غير العادية للعمل كأن تكون أيام مليئة بالضغوط أو غياب أحد الزملاء الذي يترك فراغ وظيفي لاتتحمله الفئة الأخرى في ظل غياب روح التعاون بينهم.

الأمر أيضا ينطبق على بعد الإنتماء وخسب منطلقات ماكليلاند أن هذا البعد يتم تحقيقه في إطار الدفئ العاطفي والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الأخرين لكن الشيء الذي أصبحت تعاني منه المؤسسة هو الإنعدام لكل قيم الإنتماء بين قيمها وقيم الممرضين حيث أن مرجعيتها وجود الشعور بعدم الأمن وتعدم الإستقرار التام خوفا من التسريح وإنما من مسارهم الوظيفي.

فإن إشباع الحاجة للإنتماء مع فريق عمل أو زملاء عمل يؤدي بالتالي إلى الإنسجام وهو بالفعل مايتحقق مع عمال المؤسسة حيث أنهم يشبعون حاجاتهم للإنتماء من خلال إنضمامهم إلى فريق عمل يتشاركون معه ساعات العمل تزيد أكثر من 12 ساعة أحيانا والمناوبة الليلية مما يستدعي إقامة علاقات صداقة وزمالة جيدة لكن بالمقابل شعورهم بالأمن الوظيفي جعلهم يحققون الإنتماء الوظيفي أكثر وينعدم الإنتماء التنظيمي.

بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها نجد عدم وجود علاقة بين الكفاءة الهنية الإنسانية وعلاقتها بالتشابه التنظيمي وعدم تحقق الفرضية.

وتعد الكفاءة الهنية الإنسانية حسب إلتون مايو إذ إعتبرت الفرد هو أساس المنظمة وكيفية إرضائه والإهتمام به كإنسان فاعل في المؤسسة والتحسين لأدائه أثناء تأدية مهامه إلا أن الواقع التنظيمي والسياسات الممارسة من قبل المؤسسة جعلت الممرضين يشعرون بعدم تأثير الجماعات التي ينتمي لها العمال وإنعدام الصداقة إذن هذا الخلل في تشابه قيم الممرضين وقيم المؤسسة بشكل عام أدى إلى عدم تحقق العلاقة بين الكفاءة المهنية الإنسانية والتشابه فعدم الإهتمام بأصحاب الكفاءات والخبرات وإنما بالنظر إلى الشيء الذي ساهموا في تقديمه للمؤسسة حيث أنهم بدورهم يحتاجون إلى تشجيع مادي وكذا معنوي على عدم إسهاماتهم ولعدم وجود حوافز وعدم إحساس العاملين بالأمن الوظيفي أدى بهم إلى اللجوء إلى الخروج من العمل قبل الوقت المحدد له.

إضافة من خلال نتائج المتوصل إليها نجد عدم وجود علاقة بين الكفاءة المهنية الفكرية والولاء التنظيمي

إن الكفاءة المهنية الفكرية تعد ثقافة يجب بناءها داخل السياقات الملموسة وهو ماتدعمه منطلقات نظرية الإبداع والإبتكار لوليام جوردن وتتضمن فهم ومراقبة المظاهر اللامنطقية من خلال إبتكاره طريقة التعاون الذهني زيادت القدرات الإبداعية وأداء مهام ذات تحدي هذه مؤشرات متحققة بنسبة ضعيفة.

أما الولاء من منظور منطلقات الأنسنة فهو إستعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح النظم لكن الواقع التنظيمي في المؤسسة يكاد ينعدم وهو ماسبب إختلال في بعد الولاء لدى الممرضين.

من خلال عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة يتم إستنتاج أن أبعاد الكفاءة المهنية لاترتبط بأبعاد التماثل التنظيمي وذلك راجع إلى الواقع التنظيمي الذي يميز المؤسسة ويمكن عرض أهداف الدراسة المحققة والنتائج العامة كالتالي:

أن الكفاءة المهنية تتكون من ثلاثة أبعاد متمثلة في مهارة الكفاءة الفنية، مهارة الكفاءة الإنسانية، مهارة الكفاءة الفكرية، هذا الأخير هونتاج لمحددات أساسية ساهمت في تشكله وهي إدارة الكفاءات "التدوير الوظيفي، النقل الوظيفي" القيادة التحويلية الملهمة " التشجيع، القيادة بالقيم، التعليم المستمر"عدالة التوزيع" ككل يمثل الإطار العام لتنظيم العمل.

إن سلوك التماثل التنظيمي تساهم في تشكيله عدة محددات وهي تنقسم إلى محددات خاصة بالمحكات الخاصة بالإتباع " إشباع حاجات الفرد،الرضا الوظيفي، المكانة الاجتماعية،وضوح الأهداف وتحديد الأدوار ، العمل لى تنمية مشركة الأفراد"محكات تص الفئات المسيسة " أسلوب القيادة،الإتصال التنظيمي، المشاركة الفعلية" بالإضافة إلى الحكات الخاصة بنسق التنظيم" السياسات، فعالية التنظيم، التقة التنظيمية، نظام الحوافزن قوة الثقافة التنظيمية، تحقيق العدالة التنظيمية"كل هذه المحددات في مجملها مجتمعة تعمل على إكتساب الأفراد الفاعلين لسلوك التماثل التنظيمي داخل تنظيم العمل.

*الكفاءة الهمنية لا علاقة لها بالتماثل التنظيمي.

*مهارة الكفاءة الفنية لاعلاقة بالإنتماء التنظيمي.

*مهارة الكفاءة الإنسانية لاعلاقة لها بالتشابه التنظيمي.

*مهارة الكفاءة الفكرية لاعلاقة بالولاء التنظيمي.

وتعد الإضطربات التي يشهدها قطاع الصحة في الجزائر يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فاعلية أنظمتها التحفيزية والتقصير في تصميمها وفق ما يلبي الحاجات الإقتصادية والإجتماعية لعمال القطاع، وقد بينت مختلف الملاحظات والبيانات بواسطة المقابلة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية" سليمان عميرات " بالمسيلة أن للحوافز المادية والمعنوية علاقة بمستوى الكفاءة المهنية في هذه المؤسسة ولعدم فاعلية نظام

الأجر، وذلك لعدم وجود نظام مرن والمتطلبات اليومية للممرضين، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح لفئة اللممرضين بالمشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات، وأخذ مقترحاتهم بعين الإعتبار، والمساهمة الفعلية في تسيير إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى عدم ثقة الممرضين بأنفسهم الأمر الذي يؤثر على أدائهم، وعدم إستقرارهم ورضاهم في العمل، وتبني الكفاءة المهنية لدى الأفراد كامنة وفكرة التماثل التنظيمي فكرة وهمية يصعب تحقيقها في ظل السياق التنظيمي الجزائري لذلك يمكن إقتراح التالي:

*الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرار بين المؤسسة والممرضين.

*الاهتمام بتبني خطة تنظيمية تعمل على إكساب الأفراد الفاعلين ثقافة تنظيمية إيجابية.

*الاهتمام بتوفير خدمات الرعاية الصحية للنهوض بصحة المجتمع.

*قيام الممرضين الممرضين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم.

*تقديم الخدمات الإجتماعية وإشباع الحاجات الأساسية التي يشعر بها الممرضين.

*حق الممرضين في الحماية لإاجتماعية والترقية والإستقرار والأمن أثناء أداء الوظيفة.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: "يوضح إستمارة إستبيان قبل تحكيمها وتجريبها"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

استمارة استبيان حول

الكفاءة المهنية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "سليمان عميرات" بالمسيلة

إعداد الطالبة :

- أحلام عرسلان

إشراف:

د. إسمهان بلوم

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2018/2017

أولا- البيانات المتعلقة بالحالة الإجتماعية:

01 ـ الجنس؟ **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

02 ـ السن؟ .....

03 ـ الحالة الاجتماعية؟ **أعزب** ☐ **متزوج** ☐ **مطلق** ☐ **أرمل** ☐

04 ـ المستوى التعليمي؟ **متوسط** ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐

05 ـ الوضع المهني؟ **مثبت** ☐ **غير مثبت** ☐

06 ـ ماهي مدة ممارستك لعملك؟ .....

ثانيا- بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية:

I - بيانات متعلقة بالكفاءة الفنية:

07 - هل يهتم المدير بتطوير أداء الممرضين؟	**نعم**	**لا**
08 - هل إستفدت من تربصات للتحكم في مهامك الوظيفية؟	**نعم**	**لا**
09 - هل ترى أن برامج التربص تتلائم مع محتوى التكوين التقاعدي؟	**نعم**	**لا**
10 - مل توفر المؤسسة وسائل العلاج؟	**نعم**	**لا**

11 - في رأيك هل التربصات الدورية بالخارج تساعد على:

- زيادة المهارات الطبية

- زيادة إحترام الأخرين

- سرعة إستشعار الأخرين

II - بيانات متعلقة بالكفاءة الإنسانيه:

12 - هل تسعى مؤسستك إلى تجسيد روح الفريق الواحد في العمل؟	**نعم**	**لا**
13 - هل تشعر أن هناك الإحترام في العلاقات بين الممرصين؟	**نعم**	**لا**
14 - هل تفتخر بأن تكون أحد أعضاء جماعة العمل في هذه المؤسسة؟	**نعم**	**لا**
15 - هل يتم إشراكك في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها؟	**نعم**	**لا**

16 - في رأيك ماهي السلوكات السلبية التي تراها في المؤسسة: - عدم الإحترام

- التهرب وفقدان الإحساس

- محاولة تحقيق مكاسب شخصية

III - بيانات متعلقة بالكقاءة الفكرية:

17 - هل تثق في نفسك وقدراتك على تحقيق الأهداف؟	**نعم**	**لا**
18 - هل تسارع فورا بتحديد أي مشكلة تواجهك	**نعم**	**لا**
19 - هل تستطيع أن تكشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التي حولك؟	**نعم**	**لا**
20 - هل تستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملا في الوصول إلى حل مبتكر؟	**نعم**	**لا**
21 - هل تهتم بتقليد الأخرين من حولك؟	**نعم**	**لا**
22 - هل تحرص تماما على الإلتزام باللوائح والتعليمات؟	**نعم**	**لا**

ثالثا- بيانات متعلقة ببناء التماثل التنظيمي:

I - بيانات متعلقة بالإنتماء التنظيمي:

العضوية	**نعم**	**لا**
22 - هل تشعر بالإرتباط تجاه المؤسسة التي تعمل بها؟	**نعم**	**لا**
23 - هل ترى أن قيمك وقيم المؤسسة متماثلة؟	**نعم**	**لا**
24 - هل هناك تدعيم لروح التعاون بين الممرضين؟	**نعم**	**لا**
25 - هل توليك المؤسسة التي تعمل بها إهتماما؟	**نعم**	**لا**

26 ـ في رأيك ماهي العوامل التي تساعد في الإندماج مع الوظيفة؟ ـ تولي المؤسسة الاهتمام بك

ـ زيادة الأجور والعلاوات

ـ الترقية في الوظيفة

II ـ بيانات متعلقة بالتشابه التنظيمي:

27 ـ هل تعتقد أن صورة المؤسسة التي تعمل بها تمثل طموحك؟ نعم لا

28 ـ هل هناك إحترام للقيم المهنية داخل المؤسسة؟ نعم لا

29 ـ هل تدافع عن مؤسستك وسياستها أمام الأخرينعم نعم لا

30 ـ هل تحدد هويتك من خلال المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

31 ـ في رأيك ماهو الحل الأمثل للحد من الصراع: ـ الإنضباط

ـ تطبيق القونين دون تحيز

ـ الإرتباط والتعاون

III ـ بيانات متعلقة بالولاء التنظيمي:

32 ـ هل يوجد الشعور بقيمة العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا

33 ـ هل تهتم بسمعة المؤسسة والتضحية لأجلها؟ نعم لا

34 ـ هل تصغي المؤسسات إلى شكاوي الممرضين؟ نعم لا

35 ـ هل تناسبك أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستك؟ نعم لا

36 ـ في رأيك ماهي الإجراءات اللازمة حتى يكون ولاء : ـ تحمل المسؤولية

ـ المشاركة الفعالة

ـ السعور بالفخر داخل المؤسسة

ثانيا ـ بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية:

I ـ بيانات متعلقة بالكفاءة الفنية:

07 ـ هل يتم إشراكك في عملية إتخاذ القرارات المتعلة بعملك المؤسساتي؟ نعم لا

08 ـ في حالة الإجابة بنعم حدد طبيعة القرارات:.....

II ـ بيانات متعلقة بالكفاءة الإنسانية:

09ـ هل تسعى مؤسستك إلى تجسيد روح الفريق الواحد في العمل؟ نعم لا

10 ـ هل تشعر أن هناك الثقة والإحترام في العلاقات بين الممرضين؟ نعم لا

11 ـ في رأيك ماهي السلوكات السلبية التي تراها: ـ عدم الإحترام والثقة

ـ التهرب وفقدان الإحساس

ـ محاولة تحقيق مكاسب شخصي

III بيانات متعلقة بالكفاءة الفكرية:

12 ـ هل تنظم المؤسسة العمومية دورات تكوينية لفائدة الممرضين لإكتساب مهارات فكرية؟ نعم ☐ لا ☐

13 ـ هل تعتمد مؤسستك على سياسة التشجيع؟ نعم ☐ لا ☐

14 ـ في حالة الإجابة بنعم وضح على ماذا تعتمد سياسة التشجيع:.....

ثالثا ـ بيانات متعلقة ببناء التماثل التنظيمي:

I ـ بيانات متعلقة بالإنتماء التنظيمي أو العضوية: ☐

15 ـ هل تشعر بالإرتباط إتجاه المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم ☐ لا ☐

16 ـ هل هناك تدعيم لروح التعاون بين الممرضين؟ نعم ☐ لا ☐

17 ـ في رأيك ماهي العوامل التي تساعد في الإندماج مع الوظيفة: ـ زيادة الأجر والمكافأت ☐

ـ الترقية ☐

ـ المشاركة في إتخاذ القرار ☐

II ـ بيانات متعلقة بالتشابه التنظيمي:

21 ـ هل هناك إحترام للقيم وقواعد المؤسسة والإنضباط؟ نعم ☐ لا ☐

22 ـ في رأيك ماهو الحل الأمثل للحد من الصراع: ـ الإنضباط ☐

ـ تطبيق القوانين ☐

III ـ بيانات متعلقة بالولاء التنظيمي:

23 ـ هل يوجد الشعور داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

24 ـ هل تهتم بسمعة المؤسسة والتضحية من أجلها؟ نعم ☐ لا ☐

25 ـ في رأيك ماهي الإجراءات اللازمة حتى يكون ولاء: ـ تحمل المسؤولية ☐

ـ المشاركة الفعالة ☐

ـ الشعور بالفخر داخل المؤسسة ☐

الملحق الثالث:" قائمة الأساتذة المحكمين "

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأساتذة المحكمين	التخصص	المؤسسة
01	مريم شباح	تنظيم وعمل	جامعة المسيلة
02	رضا قجة	تنظيم وعمل	جامعة المسيلة

الملحق الرابع:

"نموذج يوضح دليل المقابلة"

***دليل المقابلة الحرة:**

I. ــ دليل المقابلة الحرة الخاص بالمير العام:

01 ــ المستوى التعليمي؟.

02 ــ ما لمهام التي ترتكز عليها أليات الكفاءة المهنية بمؤسستكم؟.

03 ــ ماهي المحكات الكفيلة بتنمية ثقافة الولاء التنظيمي؟.

04 ــ ماهي المحكات التي تضمنها من أجل تعزيز أليات الإنتماء التنظيمي؟.

05 ــ ماهي معايير بناء ثقافة التماثل التنظيمي بمؤسستكم؟.

II. ــ دليل المقابلة الحرة الخاص لمسؤول الحدمة الاجتماعية:

01 ــ ماهي العوامل المساعدة على إندماج الفئات الفاعلة مع الوظيفة؟.

02 ــ هل تعمل وفقا لتخصصك؟.

03 ــ ماهو واقع العملية التحفيزية في مؤسستكم؟.

04 ــ ماهو واقع الترقية في مؤسستكم؟.

05 ــ كيف تقيم العلاقة بين الكفاءة المهنية كألية ضبط والإلتزام الوظيفي؟.

الملحق الخامس:"نموذج يوضح دليل الملاحظة الحرة"

***نموذج يوضح طريقة تطبيق تقنية الملاحظة:**

I. ـ جوانب متعلقة بالكفاءة المهنية الفنية:

01 ـ الوسائل الإعلامية (الإعلان شفهيا، الإعلان في الصحف المحلية، اللوائح الداخلية)

02 ـ المظاهر السلوكية (مهارة التحكم التكنولوجي، مهارة التنبؤ بالمشكل قبل حدوثه، مدى لسرعة في الإنجاز في إنجاز الأعمال)

03 ـ أليات القدرة التحكم في الوظائف (لوائح متعلقة بإعادة تصميم وهندسة الوظائف)

04 ـ التحكم التكنولوجي والفني(معرفة مدى حداثة الألة، بساطتها، تعقيدها، مدى تحكم العامل على الألة صعوبات الإنجاز، إمكانيات صيانة الألأت)

II. جوانب متعلقة بالكفاءة المهنية الإنسانية:

05 ـ العلاقات الاجتماعية (طرق ممارسة العمل ،علاقة فئة الممرضين والمشرفين)

06ـ العلاقات غير الرسمية (مدى توفر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، العمل بروح الفريق الواحد)

III. جوانب متعلقة بالإنتماء التنظيمي:

07 ـ حوافز الخدمات الإجتماعية (مدى توفر مصلحة طبية، مطعم، كافتيريا)

08 ـ الإندماج الوظيفي (مدى انشغال واستغراق الممرضين في انجاز المهام ، مدى القيام بالاعمال الإضافية)

الملحق السابع:"قائمة المراجع"

" المتعلم يجد في كل مكان الكتاب خيرا، وبما يحتج إليه قائما ولولا جياد الكتب وحسنها، ومينها، ومختصرها لما تحركت هؤلاؤ لطلب العلم"

" الجاحظ"

علي السلمي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.

إحسان محمد الحسن. (2005). *مناهج البحث الإجتماعي* (الإصدار الأولى). الأردن: دار وائل للنشر.

أحمد مطر الشمري. (2012). *درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في التربية،تخصص الإدارة والقيادة التربوية ،جامعة الشرق الأوسط،كلية العلوم التربوية*.

حسين عبد الحميد رشوان. (2003). *أصول البحث العلمي*. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

خالد أحمد الصريرة. (2005). *التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي(*. عمان، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

صوريا عثماني مرابط. (2015). *أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية*. بسكرة، الجزائر.

عبد السلام القراولة، أروى الحوامدة، و نضال صالح. (2006). *أثر العدالة المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد (2)العدد(3).

عبد الغفار حنفي. (1993). *السلوك التنظيمي وإرادة الأفراد*. الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.

عبد اللطيف بن أشنهو. (1982). *التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1963)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

علي السلمي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.

فارس رشيد مازن. (2003). *الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي"تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية الطبيعية"* . عمان، الاردن: مركز البحوث.

فتيحة سلامي. (2014). *دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة*. البويرة: قسم علوم التسيير.

فؤاد عبدالله العواد، و محمد عبدالله الهران. (2009). *العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة الملك سعود*. الياض، جدة: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية عدد (1).

كمال عبد الحميد زيتون. (2002). *تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإتصال*. القاهرة، مصر: عالم الكتب.

محمد الصيرفي. (2003). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. عمان، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.

محمد شفيق. (1981). *البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية* (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.

أحمد بلقيس، و توفيق مرعي. (1983). *المسير في علم النفس التربوي*. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

أسامة خيري. (2013). *القيادة الإدارية* (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

إسماعيل قيرة، و علي غربي. (2001). *في سوسيو لوجيا التنمية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الحسين السيد. (1994). *علم إجتماع التنظيم*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

جمال الدين محمد المرسي. (2006). *الإدارة لإستراتجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. مصر: الدار الجامعية للنشر.

حافظ عبد الكريم غزالي. (2012). *أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية*. جامعة الشرق الأوسط.

رضوان شفيق. (2002). *السلوكية والإدارة* (الإصدار الثانية). بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.

ستيفن، و ياسر العتيبي. (2006). *العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة* (الإصدار الخامسة). دمشق، سوريا: دار الفكر.

عادل زايد. (2006). *العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عايدة سيد الخطاب. (2003). *الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة وغلإندماج ومشاركة الخاطر*. دار شركة الحريري للطباعة.

عبد الحميد براهيمي. (2001). *في أصل الأزمة الجزائرية(1958 - 1999)*. بيروت: دراسات الوحدة العربية.

عبد السلام أبو قحف. (1988). *التجربة اليابنية في الإدارة والتنظيم والدعائم الأساسية ومقومات النجاح* (الإصدار الرابعة). مصر: المكتب العربي الحديث.

عبد العزيز بن حبتور. (2000). *الإدارة العامة المقارنة*. الأردن: الدار العلمية.

عبد الغفار حنفي. (1993). *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*. الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.

عبد اللطيف بن أشنهو. (1982). *التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962 - 1963)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

علي السلمي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.

عيسى محمود. (2015). *مجلة الإقتصاد والأعمال*. منتديات ستارت تايم.

فاروق فلية، و عبد المجيد السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة الموسسات التقليدية* (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع.

فاروق مداس. (2002). *التنظيم وعلاقات العمل*. الجزائر: دار مدني.

كمال عبد الحميد زيتون. (2002). *تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والإتصال*. القاهرة، مصر: عالم الكتب.

ليلى بكري. (2009). *تطوير إدارة الموارد البشرية نظرة على العالم العربي*. الشركة المتحدة للطباة والنشر.

محمد الصغير بعلي. (1992). *تنظيم القطاع العام في الجزائر إستقلالية المؤسسات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

محمد بركات. (2011). *التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح*. اليمن: جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية.

محمد حسنين العجمي. (2008). *الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

محمد عبد القادر عابدين. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة* (الإصدار الأولى). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

مصطفى عشوي. (1992). *أسس علم النفس الصناعي*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

مصطفى كامل. (1994). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع مدينة نصر.

ناءلا أبو شيخة. (2010). *إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية* (الإصدار الأولى). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ناصر دادي عدون. (1998). *إقتصاد المؤسسة* (الإصدار الثالثة). الجزائر: دار المحمدية العامة.

نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). *أساسيات الإدارةالمبادئ والتصنيفات الحديثة* (الإصدار الثانية). الأردن: عالم الكتب.

يحضينة سلامي. (2002). *أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة*. الجزائر: كلية اعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

يوسف سعدون. (2000). *إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962 - 1963)*. عنابة: مجلة التواصل.

أحمد خالد الصرايرة، و راتب السعود. *التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمسة وعلاقتهابأدائهم الوظيفي*. مجلة دراسات العلوم التربوية.

أحمد مطر الشمري. (2012). *درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في التربية،تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ،كلية الالعلوم التربوية*. الأردن .

الصريرة خالد. (2010). *التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية*. عمان، الأردن.

بحباح. (2008).

جلال عايد الأحمدي. (2007). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة،دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة ،بمدينة الرياض ،المجلة العربية للإدارة ،القاهرة،المنظمة العربية للتنمية،المجلد 24، العدد15.*

حسين حريم. (2006). *مباديء الإدارة الحديثة* (الإصدار الأولى). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

خالد مهدي صالح. (2015). *تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي،مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية،المجلة 21،العدد82.*

ختام الله غنام، و علي عبد الله. (2005). نابلس، فلسطين.

ختام الله غنام، و علي عبد الله. (2005). *السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية*. نابلس، فلسطين.

خلود فواز الزغبي. (2013). جامعة الشرق الأوسط.

خلود فواز الزغبي. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين*. الأردن.

خلود فواز الزغبي. *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد الف.*

خلود فواز الزغبي. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في التربية ،تخصص إدارة قيادة تربوية،جامعة الشرق الأوسط ،كلية العلوم التربوية*. الأردن .

خلود فواز الزغبي. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في التربية ،تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط ،كلية العلو التربوية*. الأردن.

رضوان شفيق. (1994). *السلوكية والإدارة*. لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

زهير بغول. (2011). *الوجيز في الفكر الإداري مخبر التطبيقات النفسية والتربوية*. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري.

زيد منير عبودي. (2007). *التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته*. دار أسامة.

ستيفن، و ياسر العتيبي. (200). *العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة* (الإصدار الخامسة). دمشق، سوريا: دار الفكر.

سيد عبد الحميد مرسي. (1986). *العلاقات الإنسانية*. مصر: مكتبة وهبة عبدين.

سيد محمد جاب الرب. (2005). *السلوك التنظيمي*. مصر: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة مطبعة العشري.

صوريا عثماني مرابط. (2015). *أبعاد التماثل التنظيمي وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى قابلات الصحة العمومية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في علم النفس ،تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة محمد خيضر ،قسم العلوم الإجتماعية*. بسكرة، الجزائر.

عباس الخفاجي نعمة. (2009). ثقافة المنظمة. الأردن: دار اليازوزي العلمية للنشر.

عبد الرحمان العيساوي. (1998). *الكفاءة الإدارية*. الار الإجتماعية النصر.

غياث بوفلجة. (2003). *القيم الثقافية والتسيير* (الإصدار الثانية). وهران: دار الغرب.

فارس رشيد مازن. (2003). *الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي"تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية الطبيعية"* . الرياض، السعودية: مركز البحوث.

محمد أبو النصر مدحت. (2005). *تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة* (الإصدار الأولى). القاهرة: أتراك للنشر.

محمد إسماعيل قباري. (دون سنة). *علم الإجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية*. الإسكندرية: منشأة المعارف.

محمد سعيد سلطان. (2002). *السلوك الإنساني في المنظمات فهم إدارة الجانب الإنساني للعمل*. الإسكندرية: دار الجامعةللنشر.

محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). *ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخليةفي قطاع غزة*. غزة: الجامعة الإسلامية.

محمد عبد الغني أشرف. (2001). *علم النفس الصناعي*. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

محمود الجمل. (2005). *العلاقة بين القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية*. الأردن : المؤتمر العلمي الرابع.

محمود الجوهري. (2002). *علم الإجتماع الطبي* (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مصطفى عشوي. (1992). *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

منير نوري. (2010). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

منير نوري. (2010). الجزائر: دار المطبوعات الجامعية.

مها عبد العزيز الخليفات. (2006). *أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العمة الأردنية*. جامعة مؤتة.

مها عبد العزيز مرزوق. (دون سنة). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتياط الوظيفي. 03.

موسى اللوزي. (2003). *التطور التنظيمي أساسياته ومفاهيم حديثة*. عمان، الأردن: دار وائل.

ناصر دادي عدون. (1998). *إقتصاد المؤسسة* (الإصدار الثالثة). الجزائر : دار المحمدية.

نجم عبدالله العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع.

يوسف سعدون. (2000). *إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية(1962-1963)*. عنابة، عنابة: مجلة التواصل.

إحسان محمد الحسن. (2005). *مناهج البحث الإجتماعي* (الإصدار الأولى). الأردن: دار وائل للنشر.

حسين عبد الحميد رشوان. (2003). *أصول البحث العلمي*. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

محمد شفيق. (1981). *البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية* (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.

الأردن.

أشرف محمد عبد الغني. (2001). *علم النفس الصناعي*. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

خبراء مجموعة. (2007). *أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب*. القاهرة، جمهورية مصر العربية: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

سلامي يحضينة. (2002). *أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية*. الجزائر: كليو العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

مها عبد العزيز الخليفات. (2006). *أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة غلأردنية*. قسم الإدارة العامة.

نعمة عباس الخفاجي. (2009). *ثقافة المنظمة*. الأردن: دار اليازوزي العلمية للنشر.

تم بحمد الله