

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

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
نخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب:

نور الدين عيواز

تحت عنوان:

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط
الوظيفي للعامل بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة-

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. الطيب توهي
مشرفا ووقرا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. إسهمان بلور
عضوا وناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. سعاد جعيجع

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، على أن وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع، راجيا من المولى أن يكون في المستوي المطلوب.

كما أتوجه بالشكر الجزيل الذي لا تعطيه الكلمات حقه إلى الأستاذة والدكتورة المتألقة أدبا وأخلاقا وعلما، القائمة العلمية بلوم اسمهان راجيا من المولى جل جلاله أن يحفظها لأسرتها الصغيرة ويعافئها في دينها وبدنها. والشكر الموصول إلى الأستاذة جعيجع سعاد احدي قامات قسم علم اجتماع متمنيا من الله يمدك بالصحة والعافية مد البصر. ولا أنسي الأستاذ الفاضل تومي الطيب، طيب الله ريحك وسقائك كأسا من حوض المصطفي (ص).

والشكر إلى جميع أساتذة علم الاجتماع فردا فردا، فشكرا لكم على كل حرف علمتموني إياه.

وأتوجه بالشكر إلى عزيزي وصديقي عبد المجيد على مساعدته ومساندته لى لإنجاز هذا العمل. أسأل الله أن يرزقك من حيث لا تحتسب. كما أخص بالشكر صديقي جعفر متمنيا له دوام الصحة والعافية في المال والولد إنشاء الله. وهذا شكري إلى جميع عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر. وخاصة كل من نورالدين بلباي ومنير عريوة على التسهيلات والمساعدات المقدمة،داعيا المولى أن يجعلها في ميزان حسناتكما . وإلى زميلي وصديقي العيد دحماني لك جزيل الشكر وأطيب الأمنيات.

شكرا

شكرا

شكرا

إهداء

أهدى هذا العمل المتواضع

إلى أبي وأمي اللذان ضحيا

بأغلى ما عندهما من أجل أن أصل إلى هذا اليوم

وأقول لهما أمدكم الله بالعمر المديد مد البصر والصحة والعافية

وأدامكما تاجا مرصعا بالذهب فوق رؤوسنا يا أغلى ما في الوجود

وإلى إخوتي وأخواتي الذين لم يبخلوا عني بكل غال ونفيس، راجيا من المولي عز

وجل

أن يحفظكم ويرعاكم بعينه التي لا تنام، وبارك فيكم من أهل بيت. كما أخص بالذكر

زملائي وأحبابي وأصدقائي الذين شاركوني في كبيرة وصغيرة. رفقاء الدرب

الجامعي: مراد العيفة، مراد دوغة، أيوب بلحاج، عادل هنلى، نورالدين معيلبي،

شهلى نبيلة، عبد الكبير ليلى، غميص فوزية أسأل الله أن ينير دربكم ويرزقكم

من حيث لا تحتسبون.

نورالدين عيواز

فہرِسِ اِخْتِوَاتِ

رقم الصفحة	العنوان
02	مقدمة
04	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
05	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
08	ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيارها
09	ثالثاً: أهداف الدراسة
09	رابعاً: فرضيات الدراسة
10	الفصل الثاني: الصحة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية
11	أولاً: الصحة التنظيمية والإسهاب المفاهيمي
13	ثانياً: المقاربة النظرية للصحة التنظيمية
13	أ. العدالة التنظيمية ومنطلقات الأنسنة
14	ب. تمكين العاملين ومنطلقات وليم أوشي
16	ج. السلطة التلاؤمية ومنطلقات الإدارة بالحب
18	ثانياً: محددات الصحة التنظيمية
18	أ. الثقافة التنظيمية
20	ب. القيادة التشاركية
21	ج. الأمن الوظيفي
23	رابعاً: مناقشة بحثية لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
26	الفصل الثالث: الارتباط الوظيفي في ظل علم الاجتماع
27	أولاً: التحديدات المفاهيمية للارتباط الوظيفي
28	ثانياً: المقاربة النظرية للارتباط الوظيفي
28	أ. الحيوية العمالية والإدارة بالقيم
30	ب. التفاني العمالي والإدارة بالأهداف
31	ج. الاستغراق الوظيفي ومنطلقات الانسنة
32	ثالثاً: معوقات الارتباط الوظيفي الفعال في المؤسسة
34	رابعاً: مناقشة بحثية لواقع الارتباط الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

فهرس المحتويات

37	الفصل الرابع: الصحة التنظيمية في ظل أبعاد الارتباط الوظيفي
38	أولاً: العدالة التنظيمية والحيوية العمالية
38	أ. عدالة توزيع الأجور وترسيخ روح المبادرة
40	ب. عدالة التعاملات والرغبة في إتقان العمل
41	ثانياً: تمكين العاملين والشعور بالتفاني
41	أ. المشاركة في اتخاذ القرارات وتضمين الاندماج الكلي للعامل
43	ب. الاستقلالية في ممارسة العمل وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية
44	ثالثاً: السلطة التلاؤمية وتضمين مبدأ التفاني للعمال
45	أ. الحافز المعنوي والشعور بالحماس والفخر لدي العمال
46	ب. الاتصال المفتوح وتعزيز الشعور بأهمية الوظيفة لدي العامل
47	الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
48	أولاً: مجالات الدراسة
48	المجال المكاني
48	المجال الزمني
49	المجال البشري
49	ثانياً: المنهج المستخدم
49	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
51	رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
52	الفصل السادس: علاقة العدالة التنظيمية بالارتباط الوظيفي
53	أولاً: العدالة التنظيمية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
56	ثانياً: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحيوية العمالية
59	ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التنظيمية
60	الفصل السابع: علاقة تمكين العاملين بالارتباط الوظيفي
61	أولاً: تمكين العاملين والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
64	ثانياً: تمكين العاملين وعلاقته بالاستغراق الوظيفي
68	ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بتمكين العاملين
69	الفصل الثامن: علاقة السلطة التلاؤمية بالارتباط الوظيفي

فهرس المحتويات

70	أولاً: السلطة التلاؤمية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
73	ثانياً: السلطة التلاؤمية وعلاقتها بالتفاني في العمل
77	ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالسلطة التلاؤمية
79	خاتمة: قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة
	الملاحق
	قائمة المراجع

فهرس الأشكال والجد اول

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	يوضح مؤشرات السلطة التلاؤمية لدي مستخدميها (المدير مثالا)	17
2	يوضح محددات بناء ثقافة الصحة التنظيمية	18
3	يوضح مبادئ الإدارة بالقيم	29
4	يوضح معوقات بناء ثقافة الارتباط الوظيفي	32

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات	1
54	يوضح العلاقة بين الوضع الاجتماعي ومدى تناسب الأجر الشهري	2
55	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية والظروف الخاصة بالعمل	3
56	يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية ومدى إتقان العمل	4
57	يوضح العلاقة بين مدى تناسب الأجر والرغبة في استثمار الجهد	5
58	يوضح العلاقة بين مدى تناسب ساعات العمل والخرجات الترويجية للمنتوج	6
61	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وثقة الرئيس بالعملين	7
62	يوضح العلاقة بين الجنس ومدى منح المسؤولية	8
63	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ووضوح الأهداف	9
64	يوضح العلاقة بين وضوح الأهداف وتنوع المهام والواجبات	10
65	يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بالعملين ومدى زيادة التفكير في الوظيفة لدى العاملين	11
66	يوضح العلاقة بين منح المسؤولية ومدى استيعاب العامل للوظيفة	12
67	يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بالعملين وتأجيل العمل	13
70	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية وطبيعة الحوافز	14
72	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وطريقة الاتصال بالرئيس	15
73	يوضح العلاقة بين طبيعة الحوافز ومدى الشعور بالحماس والفخر أثناء العمل	16
74	يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة والاستغلال الجيد للوقت	17
75	يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة ومدى الحفاظ على سمعة المؤسسة.	18
76	يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة وطريقة إنجازها	19

المقصد

إذ كان من مبدء النجاة معطلا

استخرج السبع ورجب ورجب

إبراهيم والفقي

تهدف المنظمات الحديثة وباعتبارها جزء من المجتمع الكلي، إلى مواكبة كل ما هو جديد وفعال في حدود مجال اهتماماتها، وذلك بهدف تحقيق الفعالية التي تساهم في خلق الميزة التنافسية. وللوصول إلى مآربها وغاياتها يستلزم على هذه المنظمات الالتزام بالشروط المعتمدة عالمياً، وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل وانتهاج سياسة تنظيمية هادفة تخلو من التناقضات الجوهرية، مما يسهم في خلق بيئة عملية صحية تجعل من المستحيل ممكناً. فالمنظمة التي تمتلك القدرة على التغيير والتأقلم مع تقلبات العصر الحديث بكل مرونة، ستجعل من نفسها قطبا اقتصاديا ومثالا يحتذى به. ولا يكون ذلك إلا من خلال قدرة المنظمة على التحكم والسيطرة في شؤونها من جهة، وامتلاكها لكفاءات بشرية ذات مهارة وخبرة كبيرتين في المجال التنظيمي من جهة ثانية. حيث تمثل العناصر البشرية في التنظيمات الحالية إحدى الدعامات والأسس الواجب تواجدها، فمن خلال خدماتها ومجهوداتها البدنية والفكرية ستحقق المنظمة بذلك قفزة نوعية في مجال المنافسات الخارجية وبالتالي ستؤمن بذلك مركزها ومكانتها ودورها من خلال سياستها الهادفة.

إن اهتمام المنظمات بمواردها البشرية في ظل الإجراءات المضمنة من قبل منافسيها، سيعزز من استقرارها، بحيث يساهم هذا الاهتمام بالفئة الفاعلة من خلال إشباع حاجاتهم وتحفيزهم ومكافأتهم، إلى تنمية روح التعاون فيهم والانسجام كفريق واحد، كما تلعب السياسة الفعالة دوراً أساسياً في تنمية قدرات ومهارات الفئة العمالية، كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، السماح لهم بإبداء الآراء ووجهات النظر حول خطط وأهداف المنظمة، مما يساهم في وضوح الرؤية لدى العاملين حول برامج المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى ترسيخ معالم الصحة التنظيمية التي تتجلى في أبعادها المعتمدة، العدالة التنظيمية والتي تتمثل في التلوث " عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع بين العاملين بالإضافة إلى عدالة التعاملات" والتي تكاشف عن معالم المعاملة العادلة بين جميع العاملين، وفي نفس السياقات البحثية تقنن الممارسات السلطوية التلاؤمية دوراً فاعلاً في ترسيخ أبعاد الصحة التنظيمية طالما نعتبرها نتاج لسلسلة من الإقناع العلنية والموضوعية لما يريد المجتمع من الفرد أن يؤمن بصحته ذاتياً في السياق الاجتماعي العام، وهي تأتي نتيجة المحاولات مباشرة وعلنية من أجل غرس الإيمان في العاملين.

(سالم القمودى: 1999، ص43)

فمن خلال ما تقدم، يتضح أن صحة المنظمة وخلوها من محكات الفشل يؤدي بدوره إلى ترسيخ الفئة الفاعلة صفة الارتباط الوظيفي أي تساهم في إندماج واستغراق وانهماك الفرد العامل في

وظيفته وهذا ما يزيد من قدرته على استيعاب وفهم متطلبات الوظيفة أثناء أدائها. فالارتباط الوظيفي يمثل أهم المتطلبات الحديثة التي تهدف إلى تحقيقها معظم التنظيمات بمختلف أحجامها ونشاطاتها المعتمدة، كونه يحقق استقرار البيئة التنظيمية من خلال توفير الأمن والطمأنينة ودحض لمظاهر النزاعات والصراعات العمالية من جهة، وتحقيق الفعالية التنظيمية عبر الأداء الجيد من جهة أخرى. ومن هنا جاء اختيارنا لموضوع الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي. بنظرة سوسيوتنظيمية، من خلال فسخ المجال لهم بالتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على المبادرة باقتراحاتهم والمساهمة في تطوير وتنمية آليات المنظمة. وبذلك تستطيع المنظمة كبح السلوكيات السلبية التي تكون نتيجة الممارسات البيروقراطية، فاسحة الطريق لمعالم الإخلاص، التفاني والحماس والفخر التي تخلق مناخا تنظيميا يتسم ببيئة عملية يسودها الإبداع والتطوير.

فقد شملت دراستنا لهذا الموضوع ثمانية فصول. تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وفيها (إشكالية الدراسة، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وفرضيات الدراسة) فيما تم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما تعلق بالصحة التنظيمية من إسهاب مفاهيمي ومقاربة نظرية للموضوع مرورا بمحددات الصحة التنظيمية تليها مناقشة بحثية لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

في حين تناول الفصل الثالث موضوع الارتباط الوظيفي عبر التحديدات المفاهيمية وأهم المنطلقات التطويرية التي تناولت موضوع الارتباط الوظيفي، كما تم التطرق إلى معوقات تطبيقه بالإضافة إلى المناقشة البحثية حول واقع الارتباط الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. أما الفصل الرابع فكان بمثابة محاولة للمقاربة التنظيرية التي ترمي إلى ربط الصحة التنظيمية بأبعاد الارتباط الوظيفي، انطلاقا من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الامبريقية، فانطوي بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية والمتمثلة في الفصل الخامس الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات. أما باقي الفصول (السادس والسابع والثامن) فقد تضمنت تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للجداول المركبة. لتنتهي الدراسة إلى توضيح العلاقة من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة.

الفصل الأول

المغارة والمنهجية

لدراسة النظرية

أولا. تحديد الإشكالية وصياغتها

يمثل المجال التنظيمي أحد أهم الميادين التي حظيت بالدراسة والتحليل من طرف السواد الأعظم من رواد الدراسات البحثية، نظرا لتضمينه للعديد من الأنشطة المهيكلية لطابع الأنسنة و التفاعلية التي بلورة نقطة انطلاق السيرورات البحثية التي ترمي في منطلقاتها التطويرية والعينية لفتح عدة مدارج تفكيرية ترمي للبحث عن المحكات الكافية للنهوض بالأبنية التنظيمية وتحقيق الفعالية المنشودة.

ويعد موضوع الارتباط الوظيفي من المفاهيم الرائجة في الفكر السوسيو تنظيمي، وهو نتاج لمنطلقات الأنسنة، التي تكاشف عن الحيوية العمالية و مدي تأثيرها الإيجابي علي البناءات التنظيمية. ويتجلي ذلك من خلال عدة عوامل تساهم في إثراء وتعزيز هذا الميكانيزم كالقيادة الديمقراطية التي تتخذ من مبدأ التشاور منهاجا لها، لدحض الذاتية والتحيز إلى احد الأطراف دون الأخرى، من خلال إعطاء الفرد الحرية في المبادرة الفكرية، كإبداء الآراء والتعبير عن الذات. كما تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، وتعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، من خلال إشراك العمال في أعمال الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل، لتحقيق أهداف المنظمة (علي السلمي: بدون سنة، ص 102-103)، كما يساهم نظام الاتصال المفتوح في زيادة حيوية ونشاط الفئات الفاعلة في التنظيم، من خلال توفير المعلومات وعدم احتكارها باعتبار أن هذه الأخيرة من أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي ككل.

فهذا بدوره يزيد في شعور العمال بأهميتهم داخل التنظيم، كما يزيد في تفانيهم واهتمامهم واندماجهم في العمل. وهذا ما توصلت إليه منطلقات الأنسنة كنتائج تعبر عن مدي توافر أشكال التفاعل(التضامن، التعاون، الانسجام، روح الفريق...) بين الموظف ووظيفته فمنظمته. حيث تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية المدرسة الأولى التي كشفت عن مدي ضرورة الاعتناء بالجانب الإنساني السلوكي والاجتماعي لدي الفئات العاملة، لما لديها من اثر فعال في استمرار البناء التنظيمي، وبالتالي تجنب النزاعات و الصراعات التي من شأنها إلحاق الضرر بالفاعل والمنظمة ككل. لذلك تسعى المنظمات الحديثة بمختلف أنشطتها إلي تحقيق عنصر الارتباط الوظيفي وتدعيمه لما يتضمنه من أهمية بالغة في ترسيخ معالم التماثل التنظيمي ، الولاء، الالتزام، فالاستغراق الوظيفي بهدف التغيير الشامل لثقافة الموظف نحو بيئة عمله ورفع مستوي التواصل والتعاون بين المستويات العليا بالمؤسسة

من جهة ، وتطوير الشعور بالانتماء والولاء الوظيفي للمنظمة من قبل موظفيها من ناحية أخرى.(سيف بن سلطان العبري:2016).

وهذا ما ظل مفقودا في بناءات المؤسسة الجزائرية طيلة مسيرتها التنموية التي تميزت بانقتها من مرحلة إلى أخرى، سعيها إليها إلى إيجاد آليات، ضوابط وقواعد تساهم في النهوض بالاقتصاد الجزائري الذي كان شبه مدمر بسبب الرحيل المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية، حيث أدى هذا الموقف إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية. ليأخذ بعد ذلك العمال مسؤولية تسييرها والحفاظ عليها برغم من إمكانياتهم البسيطة وقدراتهم المحدودة، ففي ظل تزايد المطالب المجتمعية وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها أمام تحدي كبير تمثل في تلبية الحاجات المجتمعية، مما خلق لها ضغوطا زادت البناء التنظيمي توترا وتأثرا. وظهر ذلك من خلال تدمير وانزعاج العمال لغياب أدنى شروط العمل المريحة، لتنتقل الإصلاحات إلى مرحلة المشروع العام بهدف تحسين الأوضاع إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، لتزيد بذلك في تضمين معالم الركود الفكري والإبداعي بسبب الغياب التام لرغبة العمال في بذل الجهد، المثابرة والمبادرة في ظل هذه المعوقات، لتعتمد بعد ذلك الطبقة المسييسة إلى تطبيق نموذج تنموي آخر من الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية ألا وهو التسيير الاشتراكي والذي يقوم على مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج ، فبرغم من أهمية هذه المرحلة الإصلاحية إلا أنها لم تترجم أهدافها ميدانيا بسبب نظام مركزية القرارات ونظام الوصاية، اللذان زادا في عمق الهوة وأتساعها بين الإدارة والعمال لتبقي المسيرة التنموية في نفس المنهاج ونفس النتائج، رغم تعاقب المراحل الإصلاحية. وفي هذا الصدد رأي "أحد الباحثين أن ضعف نسق الاتصال داخل تنظيمات العمل الجزائرية يرجع إلى سببين، فالسبب الشخصي يشير إلى أن ضعف نسق الاتصال داخل التنظيم، يرتبط بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل أو المستقبل لها، فالرؤساء عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الاتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم التنظيمي. وفي المقابل فإنهم لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل التي يعتبرونها أقل رتبة وخبرة منهم في مجالات الإشراف و التسيير. وإما السبب الموضوعي فيشير إلى أن ضعف الاتصال له صلة مباشرة بتباعد الورش والوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض".(يوسف سعدون: بدون سنة، ص ص19،20)

إن فشل السياسات التخطيطية والتنموية للواقع المجتمعاتي الجزائري مرحلة تلوي الأخرى يرجع إلى أسباب سوسيو ثقافية، عقائدية وسياسية حيث شهدت تلك الإصلاحات غياب عناصر فعالة تتمتع بالقوة والقوة والدراية الإدارية التسييرية للطاقات البشرية والوسائل المادية لخلق الكفاءة،

الإبداع، التفاني، الحيوية والنشاط لدي الفئات العمالية داخل البناء التنظيمي، هذا بدوره أدى إلى ظهور معوقات سوسيو تنظيمية تكاشف عن كبح منطلقات الصحة التنظيمية

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الارتباط الوظيفي، تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

- ما علاقة الصحة التنظيمية بالارتباط الوظيفي للعامل بالمؤسسة ؟

ولتضمن معالم الموضوع في مجالها المنهجي والمعرفي نبور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بالحيوية العمالية ؟

- ما علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي ؟

- ما علاقة السلطة التلاؤمية بالتفاني العمالي ؟

تشكل الصحة التنظيمية احدي المفاهيم الحديثة في ميدان العلوم الإدارية، حيث تعتبر نقطة محورية ذات أهمية بالغة تسعى المنظمات بمختلف أحجامها وأنشطتها إلى بلوغها من خلال التحكم في مؤشراتها التي تدل على ضرورة تواجدها في السياق التنظيمي، باعتبارها آلية تعمل على تحديد سلوك وأفعال الفئات العاملة وخاصة المسيرة منها، بهدف إعطاء البناء التنظيمي صفة الصحة. فتطبيق الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التنظيمية، تمكين العاملين، السلطة التلاؤمية) بالإضافة إلى الأبعاد العشرة التي حددها ميلز(*)، فقد أصبحت مطلب أساسي لكل من المنظمة من جهة والعمال من جهة أخرى.

فالمنظمات تصبو إلى تحقيقها بهدف توفير مناخ تنظيمي مناسب ومريح، يزاول فيه الموظفون مهامهم بشكل مريح و في جو يبعث عن السعادة والطمأنينة والأمن، وما يجعل المنظمة حريصة على سيوررت أعمالها هي تلك الضغوطات التي تملئها عليها البيئة الخارجية، لهذا تجتهد الطاقات البشرية المسيرة والمؤطرة على اخذ التدابير اللازمة التي من شأنها أن تزيد في تنمية وتطوير المنظمة. ومن الناحية الأخرى يعتبر مبدأ الصحة التنظيمية مطلب هام بالنسبة للفاعلين في السياق التنظيمي، لأنهم يفضلون أداء أعمالهم في ظروف مريحة يسودها الاستقرار، التعاون، الانسجام وحسن المعاملة من طرف الإدارة العليا للمنظمة. فهم كفاعلين لا يفضلون عكس ذلك مما يؤدي إلى اختلال توازن النظام البيئي للمنظمة. فكل هذه المتطلبات يحددها ويقننها الواقع التنظيمي الكفاء الذي يعتمد علي معالم الكفاءة والفعالية لزيادة درجة الولاء، والانتماء وذلك من خلال تفعيل آليات الصحة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية للمنظمة.

(*) . وضوح الأهداف، الثقة التنظيمية، الاستقلالية، التماسك، المعنويات، التغيير، الإبداعية والابتكار،

تسخير الموارد، التكيف والتأقلم، التكتاف.

ثانيا. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها

تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي لمفهوم الارتباط الوظيفي في حد ذاته و باعتباره من المفاهيم الحديثة في المجال الإداري التنظيمي، بحيث نجد جل المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيقه ميدانيا من خلال توفير بيئة عملية ملائمة تساعد على ترسيخ معالم الحيوية العمالية كالتعاون والانسجام كفريق واحد يتحلي بروح المبادرة في العمل من خلال بذل الجهد والتفاني في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

فأهمية ارتباط الموظف بعمله تعتبر من الأساسيات التنظيمية، التي تساعد على تجنب أشكال اللاتفاعل و اللاستقرار. لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري الذي يساهم في تعزيز صحة المنظمة وجعلها قادرة على المنافسة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها.

فهذا ما كانت تفتقر إليه المنظمات الجزائرية العمومية على امتداد مراحلها الإصلاحية والتي كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الجزائري بعد الركود. إلا أن ذلك كان بعيدا كل البعد عن الواقع العيني للمنظمة الجزائرية، بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي -إعادة الهيكلة والتسميات المرحلية للمنظمة مما ساهم في الابتعاد عن التفكير في الاهتمام بالفئة العمالية بالإضافة إلى تلك الممارسات المركزية من طرف الجهات الوصية التي نتجت عنها معالم البيروقراطية بكل أبعادها وإرهاصاتها السلبية التي زادت من مرارة الواقع التنظيمي والتي تجرعه العامل في ظل أحكامها الحديدية.

فغياب معالم الصحة التنظيمية والارتباط الوظيفي كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن محكات غيابه والتأثيرات الناجمة عنه التي تجعل من الواقع التنظيمي واقعا مريرا يتضمن كل المعالم السلبية التي تساهم في حد الكفاءة الفردية والجماعية للفئة الفاعلة وبالتالي تخييب إرهابات المقدره العمالية علي العمل وإنجاز الواجبات العملية بالشكل المطلوب وهذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة التي تهدف إلي تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والاستقرار.

ثالثا. أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه، كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها، ومن خلال المنطلقات السابقة للصحة التنظيمية التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الأمن والطمأنينة عبر السياقات التنظيمية. إضافة إلي ارتباط العاملين وظيفيا كأسلوب عقلائي يزيد في تمكينهم وتنمية قدراتهم المعرفية داخل المنظمة، وفي هذا المضمار نبور أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في تمكين العاملين .
- 2- معرفة مدى تطبيق منظومة العدالة داخل الواقع المؤسسي .
- 3- الكشف عن محددات بناء السلطة التلاؤمية داخل مجال الدراسة .
- 4- محاولة الكشف عن محكات بناء وتنمية التفاني و التكريس العمالي.
- 5- التعرف على قيمة العلاقة الاندماجية بين الفاعل ووظيفته ومنظّمته .
- 6- ترسيخ أهمية الاعتماد على خلق الارتباط الوظيفي ودوره في بناء ثقافة الحس التنظيمي .

رابعا. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- للصحة التنظيمية علاقة بالارتباط الوظيفي لدي العامل بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- للعدالة التنظيمية علاقة بتفعيل الحيوية العمالية بالمؤسسة .
- لتمكين العاملين علاقة في تحقيق الاستغراق الوظيفي للعامل .
- للسلطة التلاؤمية علاقة في تضمين مبدأ التفاني لدي العامل .

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لعدالة توزيع الأجور علاقة في ترسيخ روح المبادرة العمالية.
- لعدالة التعاملات علاقة بزيادة الرغبة لدي العامل في إتقان عمله .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة باندماج العامل في عمله
- للاستقلالية ممارسة العمل علاقة في تنمية مبدأ الرقابة الذاتية .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- للحافز المعنوي الفعال علاقة في تضمين الشعور بالحماس والفخر لدي العامل .
- للاتصال المفتوح علاقة في تضمين الشعور بأهمية الوظيفة للعامل .

أولاً. الصحة التنظيمية والإسهاب المفاهيمي

تهدف المنظمات الحديثة في ظل الحراك الدائم وباعتبارها كيان اجتماعي له هويته، كيانه، مكانه ودوره إلي مسابرة ومعاصرة كل المستجدات التي تحدث داخل محيطها التنظيمي وخارجه، لبلورة إرهابات البيئة الصحية والسليمة التي تساهم بشكل كبير في رفع الفعالية التنظيمية، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر القلب النابض ومؤشر النجاح لأي منظمة.

إن امتلاك المنظمة لمعالم البيئة الجيدة يمكنها من تحقيق أهدافها وإدارة شؤونها بكل استقلالية وحرية تامة، فيزيدها قوة ومثانة من حيث آليات التحكم والسيطرة على أمور المنظمة وبالتالي خلو المنظمة من المشاكل والمعوقات التنظيمية وهذا ما يطلق عليه مصطلح الصحة التنظيمية والذي يشير إلي قدرة المنظمة على الأداء بفاعلية، والتكيف بشكل ملائم، التغيير بشكل مناسب، والنمو بجهود ذاتية، فالأداء بفاعلية هو جزء من الصحة التنظيمية (محمود أحمد فياض وآخرون: 2010، ص281). التي تتضمن العدالة التنظيمية، حيث تعود هذه الأخيرة إلي نظرية المساواة لآدمز " التي تفترض أن الأفراد يقيمون علاقات التعامل فيما بينهم أي مقارنة الفرد العامل بين ما يقدمه من إسهامات وما يحصل عليه من نواتج مع مساهمات ونواتج فرد أو أفراد آخرين. وهذا ما يتضمنه معنى كل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، فالهدف من هذه المقارنة هي تحديد مدي إدراك الفرد للمساواة من عدمها. (عادل محمد زايد: 2006، ص3) بتصرف

فإحساس العامل بالعدل والمساواة داخل البيئة التنظيمية يزيد من كفاءته وقدراته في أداء مهامه وهذا يدل على الرضا الشخصي للفرد على المنظمة" وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوي والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي. حيث تركز العدالة التنظيمية على مدي إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (عادل محمد زايد: 2006، ص13). وهذا ما تحاكيه مرتكزات السلطة التلاؤمية التي تزيد من تعزيز إحساس العاملين بحسن المعاملة من خلال إشراكهم في نشاطات المنظمة وسياساتها، كإشراكهم في عملية صنع القرارات، تشجيعهم على إثراء وظائفهم، حثهم على أهمية المنافسة والعمل الجماعي كفريق واحد. وهذا بدوره يزيد من درجة تمكين العاملين في أداء مهامهم وتنويعها بما يتماشى مع قدراتهم ومهاراتهم الفنية والمعرفية.

تعرف الصحة التنظيمية من طرف الباحث (ميلز عام 1937) على انها قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معني الكلمة لتحقيق أهدافها المرغوبة(ياسين الخرشة: 2012، ص 3)

كما يعرف كل من كويك وكويك (Q&Q) نقلا عن بيير (Bear) الصحة التنظيمية بأنها تتمثل في فكرة فهم إدارة الضغوط، وهذا يعني قدرة المنظمة وتحملها لعمل اختبار ذاتي لنفسها لتحديد العلاقة ما بين عناصر النظام الاجتماعي وخطة التطوير المرغوبة للتغيير، وهذا بحد ذاته - كما يري الباحثان- يعني عملية اختبار الفعاليات الداخلية للمنظمة وعلاقتها مع بيئة المهام. وذلك لصيانة تكيف المنظمة ومرونتها و إنتاجيتها (سامر جلد: 2009، ص 193) أي أن قدرة المنظمة على إدارة الضغوط ونتائجها بالنسبة للأفراد والمنظمات وهذا يعني قدرتها على التكيف والمرونة والإنتاجية وهذا يعني قدرتها على المحافظة على صحتها العامة.

وعرف كل من (هوى، تارتر) الصحة التنظيمية بأنها مقدررة المنظمة علي التكيف مع البيئة المحيطة، وخلق الانسجام بين أفرادها ومقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد عبر بعض الباحثين عن التشابه بين المنظمات والإنسان من حيث الصحة، فأعضاء الإنسان يجب أن تعمل بتناسق وسوية عالية من أجل أن يكون جسد الإنسان صحيحا، وفي المقابل يجب أن تعمل الأنظمة الفرعية جميعا في المنظمة بصورة متناسقة لكي تكون المنظمة صحية. إن المنظمة الصحية هي تلك التي تؤدي وظائفها بصورة منتظمة ويمكن لها أن تقدم السلع و الخدمات بصورة فعالة، ويرتبط مستوي صحة المنظمة بمقدرتها على تحقيق غاياتها أهدافها بنجاح.(أكنم عبد المجيد صرايرة، أحمد عدنان الطيبت: 2001، ص100).

ومن خلال من سبق يمكن بلورة تعريف إجرائي قوامه " أن الصحة التنظيمية هي قدرة المنظمة على كشف المشكلات قبل حدوثها فمعالجتها، وانتهاج سياسة فعالة تساهم في إدارة شؤونها المادية والمعنوية بشكل أفضل وتزويد من مرونتها مع التغييرات الداخلية والخارجية للمنظمة مما يضمن لها المنافسة والاستمرار عبر إتباع آليات تنظيمية قادرة على خلق جو عملي يسوده الأمن والاستقرار والطمأنينة" .

ثانيا. المقاربة النظرية للصحة التنظيمية

1. العدالة التنظيمية ومنطلقات الأنسنة :

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات. وقد وجد هذا الاتجاه صدى كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة، على عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة، فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو " أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل "، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية (عادل محمد زايد: 2006، ص74). ويمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg, 1999)، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (farh ، 1997) . (عادل محمد زايد: 2006، ص 13) . وهذا ما تحاكيه منطلقات الأنسنة من خلال تجاربها ودراساتها المختلفة التي تكاشف على أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج حيث أن التماسك والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل. (علي السلمي: دون سنة النشر، ص102).

فمن أهم أسباب اكتشاف أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية* هو إحساس العاملين بمدى عدل وصدق التعامل معهم من طرف الرؤساء ، بحيث يعكس إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة . (عادل محمد زايد: 2006، ص28)

ولقد تصور دعاة العلاقات الإنسانية أنه إذا تحقق التعادل بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات أعضاء التنظيم يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل ، ويصبح أعضاء التنظيم في حالة رضا على أساس أن تضمن مبادئ العدالة التنظيمية بين أطراف العلاقة التعاقدية تعتبر كآلية لبلورة الرضا، الولاء، الالتزام بالأطر القانونية للمنظمة وهذا يزيد بدوره من فاعلية وحيوية هذه الأخيرة .

فبمقتضى أصول الإدارة العلمية أن تحتكم التنظيمات لأسس العدالة في ممارستها بدءا من طرف اختبار العاملين وفق معايير الجدارة والاستحقاق، ومن ثم الاستمرار في تطبيق هذه المعايير في عمليات الترقية ، وتقييم الأداء ، وتقديم الأجور والحوافز والمنافع الأخرى للعاملين (محمد قاسم القريوتي : 2008 ، ص 411)، وهذا ما بلورته أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث :

- العدالة التوزيعية
- العدالة الإجرائية
- عالة التعاملات

إن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية ، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً فقط للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة ، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تجديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة ، وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة " المنظمة والعاملين". (عادل محمد زايد: 2006، ص77)

II. تمكين العاملين ونظرية Z اليابانية :

تواجه المنظمات الحديثة الكثير من التحديات التي باتت تؤرقها في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي، لذا بات لزاماً عليها مواكبة ومعاصرة هذه التغيرات في حالة سعيها نحو تحقيق طموحاتها وأهدافها المسطرة. ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير مورد بشري يتمتع بالمرونة الفكرية والكفاءة المهنية والقدرة على مواجهة الصعاب والمشكلات التنظيمية، وبالتالي تمكين الأفراد عملياً ومعرفياً من خلال تهيئة الجو المناسب القادر على إعطاء الإضافة الملموسة للمنظمة .

وهذا ما نراه كمثال في الإدارة اليابانية Z التي تعتبر من أفضل وأنجح النماذج الإدارية في العالم التي يُقنّدي بها في حالة سعي أي منظمة نحو النجاح والتميز. نظراً لقيامها على أسس ومبادئ تتضمن الثقة، المهارة والمودة، وهذا ما يكسب الفرد العامل الرغبة في الإبداع والابتكار ويستثير فيه قوة العزيمة والإرادة القوية على العمل بحزم وبالتالي يصبح قادراً على تطوير وتحسين مهاراته وقدراته التي تؤدي إلى تمكينه من أداء مهامه .

ويؤكد وليام أوشي أن نجاح المنظمة ككل مرهون بتحقيق التعاون بين المدراء والعمال خلال العمل ويظهر ذلك بشكل كبير في قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة كالاتفاق حول أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها. كما أن "عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية. ولا تعتمد عملية التوجيه

في النموذج الياباني على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين فقط بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية (صباحي جبر العتيبي: 2004، ص 105) .

وهذا يعني أن الإدارة التي تمكن وتثمن عملها، تعمل على تنمية روح التعاون والمبادرة، فسح المجال لجميع الفئات الفاعلة للانفتاح على سياسة ونشاطات المنظمة والمشاركة فيها وترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية لدى عمالها لبلورة وتعزيز الانتماء، الثقة، الالتزام بالمعايير المتفق عليها، وهذا يزيد في إحساس الأفراد بأنهم جزء من التنظيم وأن أهميتهم كبيرة في استمرار وبقاء المنظمة من خلال مشاركتهم بأرائهم وأفكارهم في مختلف العمليات الإدارية للمنظمة .

وانطلاقاً من هذا الطرح التحليلي يمكن استعراض الخصائص الإدارية للمنظمة اليابانية التي

تساعد على تمكين العاملين وتدعيمهم لأداء عملها وهي كالتالي :

- العمل الجماعي والتعاوني .
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وفق أسلوب " أرنجي " .
- المسؤولية الجماعية .
- المشرف المباشر .
- الجهد الجماعي لرفع الإنتاجية .

يعرف مفهوم تمكين العاملين على أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (shachletor). ويظهر مدى تمكين العاملين من خلال اتجاهين فالاتجاه الاتصالي هي تلك العملية التي تتم من الأعلى إلى الأسفل، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية واستقلالية فرق العمل.

أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل (counger and kanungar 1988) وهذا ما اتضح قول ويليام أوشي أن النجاح الذي تحفقه المنظمة لا يعود إلى "السياسات النقدية والاستثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب المصني للعامل ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه المنظمات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معاً بكفاءة وتعاون وأكثر. (صباحي جبر العتيبي: 2005، ص 103، 104) .

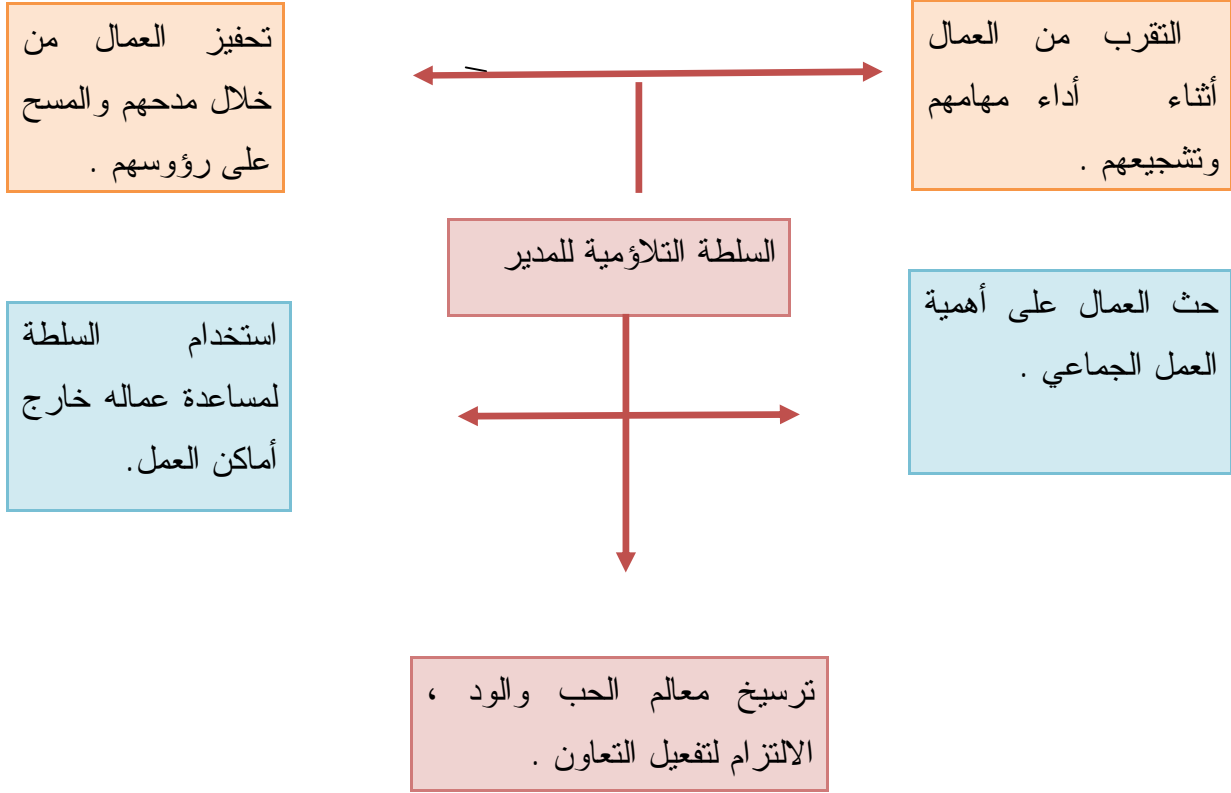
إن نجاح المنظمة مرتبط بقوة أساليبها الإدارية وسياساتها المنتهجة التي تستخدمها في تدوير موردها البشري من خلال إشراكه في مختلف العمليات والنشاطات الإدارية بهدف تقريبه من الواقع العيني ليحس بمدى أهميته كعنصر فعال له وزنه داخل المجال الحركي للمنظمة .

III. السلطة التلاؤمية ومنطلقات الإدارة بالحب :

ركزت النظرة الكلاسيكية، في المجال الإداري التنظيمي على فكرة مفادها أنه من يملك السلطة فقد امتلك كل شيء، ذلك أن الفطرة الإنسانية تدفعه إلى إبراز غريزة التملك لكي يحقق مآربه. فقد واجهت آنذاك المنظمات وعلى اختلاف مهامها، من عراقيل وصعوبات تخبط فيها العام والخاص وكان ضحيتها العامل البسيط وسبب ذلك الفهم الخاطئ والممارسة المغلوطة لمبدأ السلطة داخل البناء التنظيمي للمنظمة.

إلا أنّ النظرة الحديثة لمبدأ السلطة يختلف كل الاختلاف عما كانت عليه النظرة التقليدية ، وينعكس ذلك من خلال الممارسة الصحيحة للسلطة حيث يتجه صاحب السلطة إلى إشراك العمال في قرارات المنظمة، من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم وتقبل اقتراحاتهم، حرية المبادرة ببعض الأفكار التي تساهم في زيادة تطوير وتحسين خدمات المنظمة وبذلك يكسب احترامهم، حبهم، رضاهم وولائهم المطلق للمنظمة التي وجدت من أجل رفاهية الإنسان، فالوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة هو الإنسان نفسه، حيث لا يستطيع العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل مثالي إذا كان لا يشعر بالحب للمنظمة التي يعمل بها أو ينتمي إليها، إن أغلب منظمات الأعمال في العالم المتقدم في الوقت الحالي قد بدأت تتجه إلى نوع جديد من الإدارة وهي الإدارة بالحب، التي تعتمد في جزء كبير منها على رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وتهيئة أجواء الإبداع في العمل للوصول إلى أفضل النتائج. ويمكن للمدير أن يطبق الإدارة بالحب في منظمته من خلال بعض السلوكيات والتصرفات منها أخذ رأي العاملين فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة، وانتهاج سياسة الباب المفتوح لكل العاملين وتثمين كل صاحب فكرة وإبداع والاهتمام بالجوانب الشخصية للموظفين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم حتى وإن كانت لا تتعلق بالعمل. في هذه الحال سيمتلك قلوب الموظفين وتزداد روح الانتماء، والوفاء بداخلهم وسيزيد معدل الأداء بشكل ملحوظ. مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها لتصبح بذلك الإدارة بالحب ليس مجرد كلمات ومجاملات بل نتائج ملموسة على أرض الواقع. (نور الدين حاروش: 2011 ، ص ص 244،245) . فالمدبر الناجح هو المدير الذي يستخدم سلطته القانونية مع

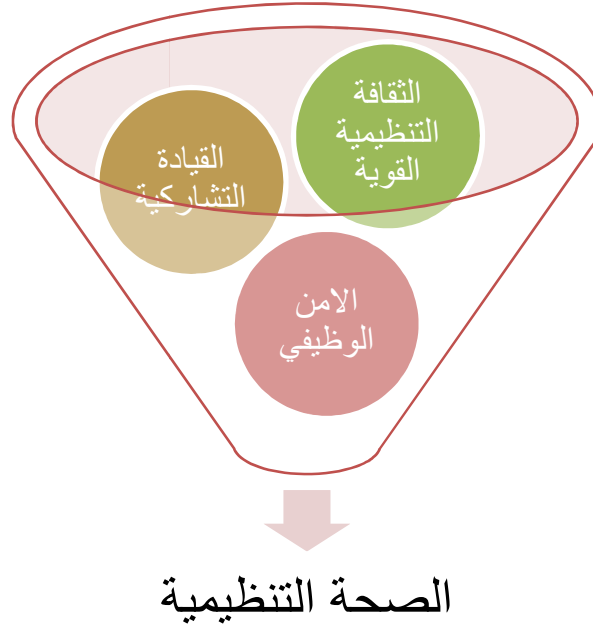
شخصيته الكاريزمية لتتلاءم والعنصر البشري من خلال نشر الشعور الإيجابي بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية على أنهم أعضاء أسرة واحدة .



شكل رقم (1): يوضح مؤشرات السلطة التلاؤمية لدى مستخدميها (المدير مثالا)

المصدر : من إعداد الطالب

ثالثا. محددات بناء ثقافة الصحة التنظيمية :



شكل رقم (2) يوضح محددات بناء ثقافة الصحة التنظيمية بالمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب

1. الثقافة التنظيمية : Organisationnelle Culture

يعتبر التنظيم كيانا اجتماعيا ذا حدود مميزة، إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليتيه (بوفلجة غيات: 2015 ص 13). بحيث يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن و أقوى. وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة، كما أنّ صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة. فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات

والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع (محمد قاسم القريوتي: 2008 ، ص 378) .

عرف تايلور (taylor) الثقافة التنظيمية على أنها ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفرن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع. وقد استخلص بن نعمان (1988) من مختلف تعاريف الثقافة على أنها شيء مكتسب، وأنها تؤثر على السلوك الفردي والجماعي للأفراد. (بوفلجة غيات: 2015 ، ص 14) وهذا يعني أنه لا يمكن أن نتخيل وجود تنظيم ومهما كانت طبيعته بدون ثقافة خاصة به، ففوة ونجاح التنظيم مستمد من فوة الثقافة التي يتميز بها عن غيره من التنظيمات الأخرى .

ففوة الثقافة الخاصة بالمنظمة تعتبر أحد محددات ومؤشر على صحة المنظمة، بحيث يصبح لزاما على الأفراد العاملين الاندماج والانصهار كليا مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها، مما يشكل نظاما قيميا ثقافيا مشترك يتميز بعناصر ثقافية كالمبادرة، التنافس، المخاطرة، الثقة بالعاملين، الاحترام المتبادل، دعم الإدارة العليا للمستويات الدنيا من التنظيم، تساهم في تعديل السلوك للفئات الفاعلة بما يتناسب وتحقيق الأهداف العامة للتنظيم .

وانطلاقا من الدلالات المفاهيمية للثقافة التنظيمية يمكن استجلاء بعضا من خصائصها وهي

كالتالي :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل .
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة .
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة .
- طبيعة الاتصالات فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات (محمد قاسم القريوتي: 2008، ص373).

II. القيادة التشاركية : (participative leadership)

لقد تطور مفهوم القيادة على مر السنوات الماضية موازاة مع تطور مصطلح التنظيمات فأسلوب القيادة يجب أن يبقى متناسق coherent مع المنطق la logique التنظيمي للمؤسسة فكما تقدمت المؤسسات في مجال التجديد، من حيث النوعية أو التسيير فإن نموذج القيادة الذي تتبناه سيكون له مبرر في الوجود . (مراد زعيمي: 2008 ، ص 208) .

تعتبر القيادة الاستقرار، الأمن، الطمأنينة النفسية، الجسدية، العقلية، وبالتالي إنتاجية العامل من حيث القدرات ، المهارات والأداء .

تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع صور القلق التي قد تخطر في فكرة الموظف حول مستقبله المهني من خلال اتخاذ التدابير اللازمة من طرف المنظمة لتحقيق أقصى درجات الأمان الوظيفي .

فلا يمكن أن تنجح المنظمة أو تستمر من دون وجود عنصر الأمان أو انعدامه ، فغياب الأمن داخل المنظمة يؤدي إلى بروز معالم القلق ، الخوف ، اللااستقرار في نفوس العاملين مما يساهم في تدني الروح المعنوية ، تراجع مستوى الأداء للفئة الفاعلة . ولمنع هكذا سلوكيات سلبية تلجأ المنظمة إلى توفير مبدأ الأمن أو الأمان داخل المنظمة من خلال توفير بيئة عملية مناسبة، وطمأننة العاملين وتشجيعهم .

وتعد القيادة التشاركية أحد أبرز وأفضل أنواع القيادة الإدارية العامة، نظرا لأسلوبها المرن وخصائصها المميزة التي تزيد من مهارات وقدرات العاملين ، ويتصف هذا النوع من القيادة بكون القائد يعمل على استشارة المرؤوسين لقوله تعالى " وأمرهم شوري بينهم" ويقول جل جلاله " وشاورهم في الأمر" ويأخذ باقتراحاتهم بصورة جدية قبل أن يتخذ قراره النهائي ، لأن ذلك يحقق الأمور التالية :

- يشارك المرؤوسين في اختيار الأهداف ذات القيمة العالية ، وهذا يدعم التوافق بين أهدافهم وأهداف التنظيم ويقلل من ظهور الصراعات بين الطرفين .
- تدعم المشاركة سيطرة الفرد وتحكمه في وظيفته ، وبالتالي زيادة إنتاجيته .
- تساهم المشاركة في الوصول إلى إنجاز أفضل ، نظرا لتفاعل الموارد المختلفة (مادية، مالية، بشرية) بصورة إيجابية، مما يعكس تأثيرها الإيجابي على حاجات الأفراد وأهداف التنظيم. (مراد زعيمي:2008، ص207) .

تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ، وكل المدارس الحديثة (الإدارة بالمشاركة) تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل ، بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقويم .

ويرتبط مفهوم القيادة بالمشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة:

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة والذي ينتج عنها تكوين ما ينتمي بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء .
- درجة الاستشارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات .
- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار (نور الدين حاروش : 2011، ص 233)

فاعتماد القائد على مبدأ المشاركة يستوجب عليه تحقيق عدة عوامل كتحفيز العاملين على العمل، استغلال طاقاتهم بشكل أمثل ، العمل على تقريب العاملين فيما بينهم وتوفير مناخ مناسب للعمل الجماعي ودعم روح الفريق، فكل هذه العوامل تساعد في الحصول على الأفكار الجيدة التي قد تكون حبيسة صدور العمال وعقولهم إذا لم يفتح لهم باب الحوار والنقاش والمشاركة في العملية الإدارية . فبهذا تحقق المنظمة النجاح والنمو والبقاء والاستمرار.

III. الأمن الوظيفي : (sécurité d'emploi)

يمثل عنصر الأمن الوظيفي أو كما يطلق عليه في بعض المراجع بالأمن الصناعي، أهم العناصر التي يستوجب توافرها داخل البناء التنظيمي لدوره الكبير والفعال في تحقيق بيئة آمنة تتجلى فيها معالم الاستقرار، الطمأنينة النفسية، الجسدية، العقلية، وبالتالي زيادة إنتاجية العامل من حيث القدرات والمهارات والأداء.

يعرف المغربي الأمن الوظيفي بأنه السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب (عبد الرحمان العيسوي: 2003، ص234).

ولقد أكدت بعض الدراسات على أهمية إشراك العمال من خلال استشارة اهتمامهم وتشجيعهم على تنفيذ الأمور التي يقصد حمايتهم ورغباتهم ، فقد أكد بعض الباحثين على أنه إذا شجعنا العمال على الاشتراك والمساهمة في تحديد متطلبات الأمن الصناعي لوظائفهم فإنهم سوف يضعون هم أنفسهم

القواعد وسوف يقبلونها ويحترمونها وينفذونها لأنها تكون نابعة منهم. (عبد الرحمان العيسوي: 2003، ص235)

للأمن الوظيفي جانبين أولهما نفسي، وثانيهما مادي، أما الجانب النفسي فيتمثل في الإحساس والشعور، وتلك من الملكات الكامنة في النفس البشرية، وقد يكون لها أثر في المحيط الخارجي ، فإذا أحس الفرد وشعر بالأمان فإن ذلك ينعكس على تصرفاته الشخصية وعلى علاقاته بالآخرين ، إضافة إلى ذلك فإن توافر هذا الجانب من شأنه أن يدفع الإنسان إلى التفكير في تطوير آليات الحياة بصورة أفضل . وإذا كان هذا واقع إحساس وشعور الفرد، فمن باب أولي إذا ما تجمعت أحاسيس ومشاعر الأفراد ، فإن ذلك سيكون له نتائج إيجابية في توجهاتهم نحو المستقبل.

وأما الجانب المادي فهو يعني بالمظاهر الخارجية للأمن، وهي تتمثل في الإجراءات التي تتخذها الجهات المعنية بالمؤسسة اتقاء للأخطار التي تهدد الأمن والاستقرار، أو السير العادي للمؤسسة ، وهذا الجانب لا يقل أهمية عن الجانب الأول إذ أن كلاهما يكمل الآخر. (علي غربي، إسماعيل قيزة ، بلقاسم سلاطنية : 2007، ص118)

رابعاً. مناقشة بحثية لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

لقد ورثت الجزائر عن العهد الاستعماري هيكلًا اقتصاديًا رأسماليًا يحمل تناقضات جوهرية، تشاركها فيها ولو نسبيًا، أغلبية اقتصاديات العالم الثالث، فقد عاش الاقتصاد الجزائري في السنة الأولى من الاستقلال مرحلة المصاعب الاقتصادية والانتكاسات التي نجمت عن رحيل أكثر من أربعة أخماس 5/4 من المستوطنين الذين كان منهم عدد كبير من ذوي المهارة، وهذا خلف خلا ودمارًا في الاقتصاد. لم يقتصر على إبطاء معدلات النمو فحسب وإنما أثر على الناتج القومي، وإلى جانب هذا فقد تميزت السنوات الأولى من الاستقلال بالإضافة إلى الناحية الاقتصادية المحضة، فقد تميزت بقدر غير قليل من النزاع السياسي، مما ساعد على خلق بعض الفوضى الاقتصادية، وتحويل نقطة التركيز في الجهاز الحكومي لاتخاذ القرارات الاقتصادية (إسماعيل قيرة، علي غربي: 2001، ص130-131) بتصرف.

وفي ضوء تحليل المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية يمكن القول أن استمرار علاقات السيطرة والقهر التي عانت منها الطبقة العاملة آنذاك داخل تنظيمات العمل الرأسمالية فقد أدى إلى التعجيل بتغيير الوضع تغييرًا جذريًا، وهذا ما اتضح في وضعية قطاع التسيير الذاتي. فقد كشفت الحقائق التاريخية في الأيام الأولى لعام 1962، بأن القوي الاجتماعية التي شاركت في الثورة لم تكن لها القدرة الكافية التي تمكنها من فرض سلطتها على الأفراد والجماعات والسيطرة على أجهزة الدولة، فبالرغم من تأكيد قادة الثورة خلال "مؤتمر طرابلس" على تطبيق الاشتراكية، غير أن ذلك لم يترجم على أرض الواقع بع الاستقلال. ولعل الشيء الذي ساعد على تأزم الوضع الاقتصادي خلال تلك الفترة هو الرحيل الجماعي المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة، حيث أدى هذا الموقف إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية، ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات والحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين، وقد تبع هذا الإجراء إصدار السلطة السياسية بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييرًا ذاتيًا عام 1963، كما تحمي هذه القوانين في الوقت ذاته كل المصالح الشاغرة التي تركها المعمرين (يوسف سعدون: دون سنة، ص ص5-6)

فتجربة التسيير الذاتي في الجزائر لم تكن تطبيقًا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرًا واقعيًا أملت مجموعة من العوامل والظروف كظاهرة الأملاك الشاغرة التي أظهرت جدلا حول تكيفها القانوني وضعف الجهاز الإداري وخلوه من الإطارات القادرة على التسيير. وفي 19 جوان 1965 تم

تغيير قيادة البلاد هذا بدوره أدى إلى التغيير في نمط السياسة المعتمدة في تسيير المؤسسات الصناعية وهنا بدأ التفكير في اتخاذ قرار بإنشاء شركات وطنية للقيام بوظائفها، كالإنتاج والتسويق والتوزيع وهنا تراجع نمط التسيير الذاتي. لتنتقل الدولة على مرحلة المشروع العام، حيث تميزت هذه المرحلة بتسيير وتحديد نمط تنموي جديد تمثل في سياسة تصنيعية تهدف بالدرجة الأولى إلى بناء الصناعات الثقيلة والتي تسمى بمؤسسات الدولة، وذلك باعتماد على الموضوعية في عملية البناء حيث نظم الاقتصاد الوطني الذي تحول من اقتصاد في هياكل تقليدية إلى اقتصاد متنوع ذي صناعة قوية، إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها .

وهذا ما فرض على الطبقة المسيية أن تفكر في مرحلة تنموية جديدة تساهم في إنعاش الاقتصاد الجزائري، وهي مرحلة التسيير الاشتراكي التي تميزت بتوفر دخل بترولي معتبر سمح للدولة بتغطية نفقاتها ، لكن مع نزوح اليد العاملة من القطاع الفلاحي والحرفي إلى القطاع الصناعي، استلزم على الدولة أن تضع الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، حيث أصبح العامل في المؤسسة يلعب دورا هاما في التسيير، حيث أدخلت مشاركة العمال في تسيير إدارة المؤسسات عن طريق الانتخاب، بحيث أصبح مدير المؤسسة ليس الوحيد في اتخاذ القرارات والتسيير، بل نجد معه آراء العمال التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فأصبح العامل من أجير إلى منتج ومسير. فهذه المرحلة هدفت إلى إزالة سيطرت القطاع الخاص لأنه صدر عن نظرة واقعية مستوحاة من ظروف وواقع الجزائر وعليه فقد أحدث تغييرا جوهريا في تركيب اقتصادها الوطني، وأصبح القطاع العام قطاعا رئيسا، لكن تطبيقه في أرض الواقع أفرز عدة آثار سلبية، كبروز مؤسسات كبيرة الحجم أدى إلى صعوبة تسييرها والتحكم فيها، لتنتقل من هنا مرحلة إصلاحية جديدة، حاملة معها آمال وأهداف واعدة تسعى إلى تحقيقها من خلال سياستها الجديدة. حيث تمثل الهدف الاسمي لهذه المرحلة هو إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة الجزائرية بهدف التحكم فيها وتحسين مردودها المالي واقتصادي وكان من مبادئها، لا مركزية المؤسسات بمعنى منحها استقلالية أكبر في التسيير، ضمان مساهمة أوسع للعمال في التسيير، تطوير التنسيق بين القطاعات والمؤسسات عن طريق علاقات تسييرها عقود ذات طابع اقتصادي وتجاري خلفا لعلاقات الوصاية الإدارية، فمرحلة إعادة الهيكلة كانت متجهة نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاط المؤسسات وبالتالي تحقيق المردودية، إلا أن الواقع أظهر شيء آخر، حيث اتسمت المؤسسات المعاد هيكلتها بسوء التسيير، عدم ارتفاع المردودية، العجز المالي، الديون زادت عن السابق، وحسب دراسات الثمانينات فإنه من بين 471 مؤسسة وجدت 400

مؤسسة عاجزة ماليا والسبب في ذلك سوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة. (عبد اللطيف بن أشنهو: 1979، ص 281)

وفي خضم معالم فشل هذه المرحلة الإصلاحية، اتجهت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة وهي سياسة استقلالية المؤسسات، وفي سنة 1990 شرعت بعض المؤسسات في تحديد أهدافها وتسيير أشغالها مباشرة انطلاقاً من مواردها المصرفية تحت إدارتها، وعلى هذا الأساس كان اتجاه المؤسسة نحو الاعتماد الأوسع على مبدأ اللامركزية. (سيف إسلام شوية: 2006، ص 90)

يقوم نظام الاستقلالية- حسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986- على هدف رئيسي مؤداه " تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبالتالي ضمان تحكم في قواعد التسيير. وهذا ما جاء في الجريدة الرسمية 1988/2 التي أكدت على أهداف الإصلاحات الحالية في مجال استقلالية المؤسسات، حيث منحت هذه النصوص المؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقاً لنظام السوق، بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج التي تقوم على مخطط متوسط الأجل ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز. ومن ثمة فإن إدارة المؤسسة سوف تكون مسؤولة أمام الدولة عن النتائج المحققة خلال الخطة (يوسف سعدون: دون سنة، ص 31)

الفصل الثالث

الارتباط الوظيفي

في ظل علم الاجتماع

تتميز الدراسات الاجتماعية في علم الاجتماع بـ

تعدد التخصصات في علم الاجتماع

تعدد التخصصات في علم الاجتماع

أولاً. التحديدات المفاهيمية للارتباط الوظيفي

لقد كانت ولا تزال تلك الأبحاث والدراسات، قائمة علي دراسة الإنسان ومكوناته المعقدة، فطالما كان هذا الأخير نقطة محورية وأساسية في دراسات الكثير من العلماء سواء في المجال التنظيمي عموماً أو السلوكي خصوصاً، لما يتميز به من خصائص سلوكية متقلبة ومتنوعة، لذا تسعى المنظمات وباختلاف أنشطتها إلي احتواء هذا المورد البشري والاستفادة منه لما يتمتع به من قدرات ومهارات معرفية، فنية وتقنية، تسهم في تحقيق أهدافها التنظيمية. ولمي تستفيد وتنتفع تلك المنظمات بهذا المورد الفعال وجب عليها توفير الظروف الملائمة التي تساعد علي إرضائه وإشباع رغباته وميولاته فإذا استطاعت تلبية حاجياته تكون بذلك قد حققت شوطاً كبيراً من النجاح، لان ذلك سيدفع العاملين إلي الاندماج والارتباط وظيفياً وتنظيمياً .

قدم Kahn مفهوم الارتباط الوظيفي في عام 1990 من منظور الارتباط الشخصي، وعرفه علي انه تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في ادوار عملهم. ومن خلال الارتباط فان الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً، وذهنياً وعاطفياً . ويرى أن الارتباط الوظيفي يشير إلي الحيوية و الحماس الذي يتميز به العاملون، حيث يعبر عن المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية لدي الفرد أثناء العمل، والرغبة في استثمار جهده الشخصي في عمله والمثابرة في مواجهة الصعاب وهذا يشير إلي النقابي أو التكريس العمالي من خلال اهتمام الفرد القوي بعمله وإحساسه بقيمه وأهميته والشعور بالحماس والإلهام والفخر والتحدي عند ممارسة عمله، وهذا بدوره يزيد من استغراق العاملين وظيفياً او كما يسمى الامتصاص Absorption ويظهر ذلك في درجة انهماك الفرد في عمله وشعوره بان الوقت ينقضي بسرعة في العمل وصعوبة فصل او عزل نفسه عن العمل(عبد العزيز علي مرزوق: دون سنة، ص 3).

ويري (المغربي 2012) أن ارتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما يتمتع المنظمة بقيم أصيلة وثقة وعدالة قائمة علي أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل، ومن هذه الحيثيات النظرية والمنطلقات التحليلية السابقة تنظر الدراسة الي الارتباط لوظيفي بأنه شعور وإحساس العاملين بوجود علاقة قوية بينهم وبين الوظيفة التي يؤدونها، التي تثير فيهم مشاعر فياضة وصادقة تزيدهم تحدياً وفخراً وحماساً أثناء ممارستهم الأعمال المنوطة بهم.

ثانيا :المقاربة النظرية للارتباط الوظيفي :

1. الحيوية العمالية والإدارة بالقيم :

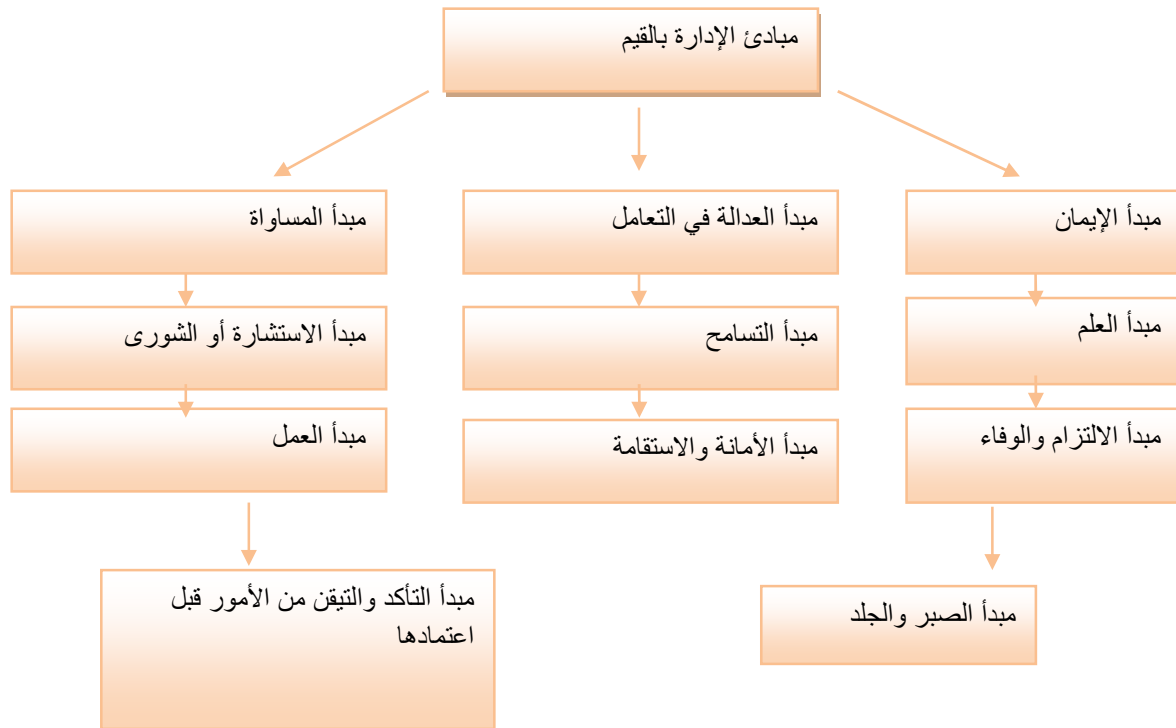
يعتبر المورد البشري مجداف للنجاح للمنظمات الحالية، وهذا يعود إلي كفاءته المهنية وقدراته ومهاراته في أداء واجباته .وباعتبار المورد البشري ذا الصفة الإنسانية علي انه مجموعة من التراكيب المعقدة يستوجب علي المنظمة إدارته بشكل صحيح لتفادي سلوكاته السلبية التي تؤدي إلي زيادة تعقد الوضع التنظيمي وتأزمه، ففي الوقت الراهن أصبح شغل المنظمات وهدفها المنشود، هو كيفية تحريك عنصر العمالة من خلال جعله ذا حيوية ونشاط داخل البنية العملية التنظيمية .

أشار إليه فيبر من خلال فصل الشخص حياته العملية من حياته الخاصة والذي يعتبر كانتقاد لنظرية" البيروقراطية". وهذا ما يشير إلى اهتمام وانهماك الفرد في عمله دون التفكير بحياته الخاصة أثناء العمل.

إن المبادئ والقيم التي تتحلّى بها المنظمات وتعتمد عليها الإدارات الحديثة في ممارسة العمليات الإدارية، تعتبر جزء من ثقافة المنظمة من جهة والمجتمع الذي يتواجد فيه المنظمة من جهة أخرى. ويقول بارسونز " إن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر(وهو المجتمع) إلي تحقيقها" (السيد الحسيني:1994، ص 73) فاعتماد إدارة المنظمة علي قيم تنسجم مع طبيعة الإنسان ومنطقه ومصالحه تزيده نشاطا وثقة وحيوية في أداء مهامه، ويعود ذلك لإحساس العاملين بانسجام نسقهم القيمي(عرف،عادات، تقاليد، معتقدات) مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها .

تكمن أهمية القيم في الإدارة و الحكم. في أنها تشكل الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها وكذلك السلوك بالنسبة للفرد والمنظمة، ويصبح هذا الإطار الفكري بمرور الزمن جزء في اللاوعي لدي الإنسان لا ينفصم عنه ولا يشكل عبئا عليه بل جزءا من ذاته وفكره وسلوكه التلقائي، فاعتماد القيم كإطار فكري وتطبيقها في الإدارة والحكم هو خير ضمان للمنهج الناجح في التعامل مع البشر ومع الموجودات التابعة أصلا للبشر للوصول إلي أهداف يحددها و يستخدمها البشر .صبحي جبر العتيبي:2005، ص117) وخير مثال علي ذلك الإدارة اليابانية (Z) التي اعتمدت علي القيم التي تسود في المجتمع الياباني كمبادئ أساسية تسترشد بها إدارة المنظمة باعتبار المنظمة جزء من المجتمع.

• مبادئ الإدارة بالقيم



شكل رقم (3) : يوضح مبادئ الإدارة بالقيم

المصدر: صبحي جبر العتيبي: 2004، ص-ص 119-125) من إعداد الطالب.

II. التفاني والإدارة بالأهداف:

يعرف التفاني في قاموس المعجم الوسيط علي انه بذل الجهد في العمل وانجازه أي ضحي برغبته أو مصالحه من اجله .فالتفاني في العمل مبدأ من مبادئ الدين الإسلامي، قال النبي عليه الصلاة والسلام " إن الله تعالى يجب إذا عمل أحدكم عملاً ان ينفذ" كما يرتبط مبدأ التفاني بمبدأ الإخلاص في العمل فهما وجهان لعملة واحدة، بحيث لا يمكن تصور وجود الأول دون الثاني، حيث يكمل كل منهما الآخر .

تكريس التفاني والإخلاص في العمل من أهم الأهداف التي ترنوا معظم الإدارات التنظيمية إلي تحقيقها والاعتماد عليهما كأسلوب ايجابي وثقافة فردية ذاتية لكل فرد عامل داخل المنظمة بهدف تحقيق أفضل العناصر التي تساهم في أنسنة البيئة العملية، ولتحقيق ذلك علي ارض الواقع يجب علي إدارة المنظمة أن تتبع سياسة أو خطة تمكنها من الوصول و الحصول علي أهدافها، وهذا ما تحاكيه الإدارة بالأهداف من خلال فلسفتها، ومفادها أن الغاية من كافة النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة، وبالتالي الإداريون فيها علي مختلف مستوياتهم التنظيمية هي الحصول علي نتائج ايجابية تتفق وأهداف المنظمة وتعمل علي تحقيقها. فهي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية علي وضع أهداف قابلة للتحقق تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإنتاجي.(صبحي جبر عيسي:2004،ص58-51).

إن تحديد الأهداف بكل وضوح ودقة، يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته وخاصة إذا كانت الأهداف ذات نفع وفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرصاً، تقانياً وإخلاصاً في عمله من اجل الحصول علي النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف وهذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف التي تفيد: "بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف إن يتفق مع مرؤوسيه علي وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل وينجح في التفاوض معهم علي وضع الأهداف بشكل محدد، ويقنعهم بقبول هذه الأهداف وأنها تحقق المنفعة والفائدة لهم، كما تكون صعبة بالقدر الذي تكون به متحدياً لقدرات المرؤوسين فان هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعه لسلوك المرؤوسين (احمد ماهر: 2000 ، ص162).

التفاني والإخلاص في العمل هما سلوك إنساني، تعمل المنظمة علي استثارتها من خلال إستراتيجية واضحة المعالم بغرض تحقيق المنفعة والفائدة للأفراد والمنظمة ككل .

III. الاستغراق الوظيفي ومنطلقات الأسنة

يعود مصطلح الاستغراق الوظيفي إلي وقت مبكر في بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت علي معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد علي تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد كانت هناك حاجة إلي إيجاد مصطلح يصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفية، حيث أعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح الاستغراق الوظيفي ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم كاملة لصالح المنظمة . (العبادي 2012)

فقد أجريت دراسة في مصنع أعمال " هاوثورن، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي مدينة شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة، وبعد إجراء الدراسة اقترحت الدراسة إن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعا للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات. فقد تسيطر علي اهتمام الجميع -العاملين وأرباب العمل- وكل واحد منهم لديه طريقه مختلفة للنظر إليه وإدراك كلاهما أهمية هذا المفهوم. (Tiwari.2011)

عرف (Pollock,1997) الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو إن يكون مهتما بالعمل المرتبط به، " وهذا ما تكاشف عنه دراسات هاوثورن، بان العمال لا يقدمون علي العمل من اجل رغبتهم الملحة في الحصول علي المزيد من المال فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم"(الفضيل رتيمي، رتيمي أسماء:2012،ص 14)التي تزيد من إحساسهم بمشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات .

U. محددات الاستغراق الوظيفي :

- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة .
- المشاركة الفعالة في العمل .
- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات .
- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي .

ثالثاً: معوقات الارتباط الوظيفي الفعال داخل المؤسسة:

يعتبر الارتباط الوظيفي من المفاهيم الحديثة في المجال التنظيمية ومن أهم الثقافات السلوكية التي تسعى التنظيمات الحديثة إلي إكسابها وترسيخها كمعلم من معالم النمو والتقدم والنجاح في ظل المعوقات والصعوبات فالتحديات التي تواجهها المنظمة بسبب التأثير الخارجي والداخلي للبيئة التنظيمية .

فمن أهم المعوقات التي تقف كحاجز في تحقيق وترجمة وبناء ثقافة الارتباط الوظيفي كإلية تزيد من متانة العلاقة بين الموظف وظيفية نذكر:



الشكل رقم (4) يوضح معوقات بناء ثقافة الارتباط الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب

فمن العوامل التي تساهم في عدم توافق وانسجام العاملين مع الوظيفة تلك الممارسات البيروقراطية و التعسفية من طرف المنظمة من وجهة العاملين من جهة أخرى، فمن ناحية المنظمة تتمثل في تسييرها اللاعقلاني والتطبيق الحرفي للقواعد و الضوابط إلي تحكم سياسة المنظمة بقسوتها المعهودة علي العاملين، متجاهلة بذلك الجوانب النفسية الإنسانية للفئة الفاعلة وما قد تحدثه من ضرر عميق في إنتاجية وكفاءة العاملين، ومن جهة أخرى فإحساس العاملين بعدم عدالة الإجراءات وتعرضهم للممارسات اللامنطقية من طرف إدارة المنظمة، التي تستخدمهم كوسائل تستعين بها في بلوغ غايتها وتحقيق مآربها تزيد من بلورة الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي الذي يعتبر كرد فعل لدي العاملين علي تلك الممارسات العمرية، والتي تؤدي بدورها إلي ضعف علاقة العامل بوظيفته، من خلال معالم تأجيل الأعمال، قدم أداء المهام بشكل مطلوب، التسيب، المماطلة، التغيب عن العمل، أثارت المشاكل وبالتالي بعد الموظف عن المتطلبات الوظيفية والتنظيمية .

رابعاً: مناقشة بحثية لواقع الارتباط الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

إن الاستقطاب الفكري الذي حضت به التنمية الاقتصادية من طرف المختصين والمهتمين أدى إلى ظهور مفاهيم عديدة تعكس بالإضافة إلى الجانب التخصصي الاتجاهات النظرية لأصحابها، فجاءت بذلك في الممارسة المشوهة، وأصبحت عاملاً للتردي في خضم التآفات الثلاث: التخلف، التجزئة والتعبئة. بدلاً من الاستقلالية والتقدم، وعليه اشترط أن تكون التنمية متكاملة ومركزة على الإنسان وموجهة للداخل عامة (شاملة) ولا يفهم من هذا أن إتباع مثل هذه السياسة يعني الحصول على "خاتم سليمان" لتحقيق التنمية الشاملة، دون حدوث هزات أو تراوح، وإنما يؤدي في أمثل الظروف إلى إحداث التغيير في البناء الاجتماعي وفي المفاهيم السائدة في المجتمع. وهذا طبعاً لا يتأتى دون بروز مؤيدين ومعارضين تصطدم مصالح بعضهم مع بعض. يتعدى أثر ذلك في نهاية المطاف ليصيب مدي جذرية عملية التنمية أساساً. وفي هذا الإطار نلاحظ أن المجتمع الجزائري في صيرورته التنظيمية قد عرف تحولات على مختلف الأصعدة تميزت بحركية اجتماعية واسعة، فمثل هذه التغييرات السريعة التي أصابت المستويات البنوية للمجتمع الجزائري، وحولت بعق البناء الاجتماعي ساعدت في ذات الوقت على خلق التباسات وتوترات وصراعات، خصوصاً بين الفئات العمالية والأجهزة الإدارية على مستوى التنظيمات الصناعية، وعلى هذا الأساس تجدر الملاحظة أن الصراعات الصناعية بالجزائر عرفت تطورات سايرت إلى حد كبير، ما أصاب الإطار السوسيو اقتصادي من تغييرات اتخذت بذلك أشكالاً مختلفة ولو نسبياً من مرحلة إلى أخرى (إسماعيل قيرة، على غربي: 2001، ص 128-129)

وهذا ما حاكته المرحلة الممتدة من الاستقلال إلى بداية السبعينات حيث لم تلق هذه المرحلة - التسيير الذاتي - تحالف الطبقة السياسية الوطنية بمختلف تشكيلاتها السياسية بل إن اختلاف المشاريع الإيديولوجية للطبقة السياسية، عرقل تطور هذا الأسلوب من تنظيم العمل، ذلك أن التشكيلة المدنية لقادة مؤسسات الدولة غير متجانسة من حيث خلفياتها الإيديولوجية. (بشاينية سعد: 2002، ص 222) وهذا ما يجعل من التفاهم والتعاون بالأمر العسير تحقيقه، فالكل يري نفسه على جادة الصواب متجاهلين بذلك القيم و الأعراف والقوانين التي تحكم المؤسسة وهذا ما يجعل من المؤسسة مسرحاً لمختلف الصراعات والنزاعات مما يساهم في توتر وقلق الفئة الفاعلة وبعدها عن الواقع الذي كان مفروضاً أن يكون. لتخوض بذلك الجزائر تجربة ثانية وهي التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي كان يحمل في طياته ضرورة المشاركة العمالية كإلية تساهم في درجة العجلة الاقتصادية الجزائرية حيث" يعتبر

إطار للتشاور ونضج المشاكل وتحويلها لخدمة الأهداف الوطنية للتنمية، ويعمل من أجل الإسهام في تعبئة العمال من جميع الفئات لتحسين الإنتاج والتسيير ومحاربة التبذير والرشوة واختلاس (إسماعيل قيرة، على غربي: 2001، ص162)

إن لخضوع المطلق للإتحاد العام للعمال الجزائريين ولسيطرة حزب جبهة التحرير الوطني منذ بداية الاستقلال حتى نهاية الثمانينات أعطي الحكومة حرية التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعالم الشغل وأحيانا دون استشارة النقابة. وقد كان هذا واضحا في القرارات الخاصة بإدراج قوانين المشاركة العمالية وتنظيمها المتضمنة في التسيير الاشتراكي للمؤسسات. فعلى الرغم من الحضور الواضح للنقابة بممثليها في كافة مراحل إعداد هذا التنظيم وتنفيذه إلا أنه من الناحية العملية لم يكن لها تأثير كبير في توجيه العملية، وبالتالي فقد تم التفكير في هذا الأسلوب في المشاركة العمالية وتنفيذه على المستوي التطبيقي حسب رغبة الدولة، على غرار ما كان معمولا به في الأنظمة التي كانت تطبق نظام الديمقراطية المركزية ونظام الحزب الواحد، سواء وافقت هذه الرغبة طموحات العمال والنقابة أو عاكستها (فضيل دليو: لوكيا الهاشمي، ميلود سفاري: 2001، ص26-27)

ومن هنا، فإنه لا ينبغي أن تكون النتائج الإيجابية التي حققها التسيير الاشتراكي للمؤسسات ستارا يحجب النقائص وقلة الكسب الناتج، حتى ولو تمثل ذلك في شكل عدم الفهم أو رؤية خاطئة رافقت تطبيق التسيير الاشتراكي (إسماعيل قيرة، على غربي: 2001، ص162)

وهذا ما كان مدعاة للتوجه نحو الغمار في تجربة جديدة تمتد لتغطي فترة الثمانينات حيث حدد المخطط الخماسي (1980،1984) مضمون إعادة الهيكلة الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع وتسبب في عرقلة نشاط المؤسسة، والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومن ثم فقد سطر مشروع إعادة الهيكلة لتحقيق مجموعة من الأهداف وكان أبرزها - على حد تعبير الجهات الحكومية- هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والمؤسسة والجهة الوصية. فعلى مستوى علاقات العمل فقد شهدت مرحلة إعادة الهيكلة توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلب المستويات الصناعية الجزائرية (يوسف سعدون: د، سنة، ص ص25-28). وهذا ما حدد معالم فشلها كمرحلة تنموية، مما

تحتم الانتقال على نظام الاستقلالية المؤسسات كإلية إصلاحية وتنموية جديدة تهدف إلى تحسين الوضع الذي ألت إليه البيئة التنظيمية الجزائرية " فقد منحت هذه المرحلة المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية. وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة على مجالات عديدة مثل التوظيف، التكوين، الترقيات، غير أن ذلك لا يعني -من وجهة نظر المشرعين- منحها سلطة ممارسة بعض أساليب القهر على الأفراد داخل التنظيم بقصد إخضاعهم لسيطرتها، بل لإدخال بعض التعديلات التي تتماشى وأهداف المؤسسة (يوسف سعدون: د،سنة، ص ص31-32)

وبهذا فالاستقلالية جاءت لتمنح المؤسسة مسؤولية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهة الوصية، وهذا ما أعطى المؤسسة الجزائرية نفسا جديدا يختلف عن المراحل السابقة التي كبلتها قيود البيروقراطية، حيث تشجع هذه المرحلة على خلق روح المبادرة، التعاون، الحرية والاستقلالية التامة في العمل، مما يساهم في زيادة ارتباط الموظفين وظيفيا من خلال إعطائهم فرص لإبراز قدراتهم ومهاراتهم والسماح لهم بالمشاركة في قرارات المؤسسة، ومنحهم بعض المسؤوليات لتعزيز مبدأ تحمل المسؤولية الذي يساهم في زيادة الفعالية لدي المؤسسة.

الفصل الرابع

الصحة التنظيمية في

ظل أبعاد الارتباط

الوظيفي

أولاً. العدالة التنظيمية والحيوية العمالية

تمثل العدالة التنظيمية إحدى المفاهيم القديمة الحديثة في المجال الإداري، حيث جاءت كرد فعل لتلك الممارسات البيروقراطية، كالأضطهاد، القرارات التعسفية، التمييز العنصري التي كانت تطال العاملين. وهذا ما تضمنه الفكر الماركسي من خلال ما أطلق عليه مصطلح الإغتراب كنتيجة للبيروقراطية التنظيمية لذا تسعى المنظمات في الوقت الراهن لبناء العدالة التنظيمية كثقافة من خلال الممارسة، لتضمن وتعزز معالم الاستقرار، الأمن، الالتزام، المثابرة والإبداع والمبادرة لدى العاملين بهدف تعديل سلوكياتهم بما يتماشى و أهداف المنظمة عموماً.

وتشير نتائج إحدى الدراسات التي استهدفت تحليل العلاقة بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في جوانب تقييم الأداء الوظيفي والمكافأة والتدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وأنوعها المختلفة إلا أن إحساس العاملين بجودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين انتمائهم التنظيمي يتأثر إلي حد كبير بمدى الإحساس بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات. وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن دور إدارة الموارد البشرية في تزويد المنظمة بالعمالة الراضية والقادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أصبح دوراً أساسياً، كذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية يمثل عنصراً أساسياً في المعادلة الناجحة لإدارة الموارد البشرية، فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية من حيث الممارسة سيساهم بشكل كبير في زيادة نشاط وحيوية وحماس العاملين وفخرهم بأداء مهامهم الوظيفية .

فالاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية من أجل زيادة حيوية ونشاط الفئات العاملة من خلال إتقان العمل، الالتزام بمتطلبات الوظيفة، يرجع إلي حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها (ترسيخها) في كافة مجالات العمل (greenberg) (عادل محمد زايد: 2006، ص ص 14-15).

1. عدالة توزيع الأجور وترسيخ روح المبادرة

لا تخلو أي منظمة من نظام الحوافز الذي يتكون من شقين. أحدهما مادي والآخر معنوي، إلا أنه ما يثير التساؤل هو مدى تطبيق هذه الحوافز وما طبيعة ممارستها؟ فالأجر مثلاً يعتبر أحد أهم الحوافز المادية التي يسعى الموظفون إلى تحقيقها بهدف إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلا أن

تحقيق هذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر نظرا للفروق الفردية وطبيعة توزيع الأجر من طرف الإدارة على عمالها. فطبيعة التوزيع تحدد إذا ما كان الفرد متميزا أم غير ذلك، كما أن طبيعة التوزيع تحدد طبيعة سلوكيات العاملين داخل المنظمة ولأجل التحكم و السيطرة في سلوك الأفراد يجب على إدارة المنظمة أن تكون عادلة في ممارساتها من حيث توزيع الأجر والمكافأة.

تعتبر عدالة توزيع الأجر أحد أبعاد العدالة التنظيمية والتي تشير إلى " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف " أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافأة او المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات. ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافأة تتناسب مع بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه. (عادل محمد زايد:2006، ص18).

إن إحساس العاملين بالإنصاف والعدل فيما بينهم من طرف إدارة المنظمة يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين بمعنى اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة أو معرفة المؤسسات التي يعملون بها (مراد زعيبي:2008، ص 146) مما يؤدي إلى نمو روح المبادرة كثقافة سلوكية لدى العاملين التي تتجلى في مظاهر عديدة منها:

§ البحث عن التغيير والتطوير والتنويع في آليات العمل.

§ البحث عن الفرص السانحة واستغلالها بشكل أمثل .

§ تقديم آراء، أفكار وحلول ناجعة تزيد من قيمة العمل.

§ المساهمة في تصميم برامج تزيد من فعالية المنظمة.

ولا يفوتنا أن نلفت الانتباه إلى أن إحساس العاملين بعدالة التوزيع وترسيخ روح المبادرة فيهم يعود إلى شخصية القائد وتصرفاته التي تشكل عامل تحفيز وإلهام لأتباعه إن أحسن استغلالها، فكما كان القائد عادلا في ممارساته الإدارية ، كلما زادت روح المبادرة والثقة بين العاملين في أداء مهامهم بشكل مقنن. " ويعني ذلك انجاز المهام بواسطة أعضاء الفريق ملتزمين ومتعاضدين ومتحمسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات من الاحترام والثقة والفعالية" (سامر جلدة: 2009، ص157).

وتشير نظرية المساواة والتبادل الاجتماعي وفكرة المعاملة بالمثل إلى وجود علاقات بين العدالة في تخصيص المكافأة وبين رضا العاملين وسلوك المواطن (ORANG KNAONVAKY). وعندما يشعر الموظفون بعدالة توزيع الأجر والمكافأة فإن سلوك المواطن التنظيمية سيكون هو المنتفس الطبيعي الذي يظهر من خلاله الموظف الامتثال والمعاملة بالمثل. وتفترض نظرية العدالة أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحد وهو سلوك سلبي في غالب الأمر (عادل محمد زايد: 2006، ص168)، وباعتبار أن الفرد تحركه مجموعة من الغرائز فلا بد من وجود موجه لهذه الغرائز الطبيعية حتى تحقق أهدافها وتصل إلى غاياتها المنشودة.

II. عدالة المعاملات وإتقان العمل

تمثل عدالة التعاملات ثاني مكونات عدالة الإجراءات وثالث أبعاد العدالة التنظيمية ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحضي بها الموظف لدي تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات (GREENBERG)، فعدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار (عادل محمد زايد: 2006، ص28)، وهذا دحض ونفي لمعالم التحيز، المحاباة وأشكال الفساد الإداري التي تساهم في خلق الصراع، النزاع والاعتراب التنظيمي كآليات كفيلة علي فشل المنظمة.

إن شعور العاملين بعدالة التعاملات ليزيدهم حبا، وولاء، والتزاما في إتقان أعمالهم كمقابل لتلك التعاملات اللينة والحسنة من طرف الرئيس. فاعتماد الرئيس على أسلوب المساواة بين العمال من حيث التعامل كالاحترام المتبادل، التشجيع، مدح العاملين كفريق واحد، الاهتمام بهم فرادي وجماعة، عدم تمييز فرد دون الآخر، إشعار العاملين بأسباب اتخاذه لأحد القرارات من خلال الشرح المفصل سيزيد من إحساس العاملين بالراحة والطمأنينة والاستقرار الذي ينعكس على سلوكياتهم وأدائهم بالإيجاب، بحيث يصبح العامل أكثر حرصا على إتقان عمله. هذه الأخيرة أصبحت من سمات العصر الحديث، فالإتقان في العمل يرتبط بالإخلاص والنداء الداخلي المتمثل في المراقبة الداخلية للإنسان، أي يتجرد العامل من مظاهر النفاق والرياء، فكثير من العاملين يتقن عمله إن كان مراقبا من طرف رئيسه بهدف تحقيق غاياته، كالسعي نحو الشهرة، لأنه يفقد للالتزام الذاتي الذي يجعله يؤدي عمله بإتقان في كل الحالات، دون النظر إلى الاعتبارات التي أعتاد بعضهم عليها وهذا نتيجة إحساس العاملين بعدم وجود عدالة في التعامل بين أفراد التنظيم الواحد .

ثانيا: تمكين العاملين والشعور بالتفاني

تحرص التنظيمات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك بتوجيهها وتكوينها ورفع مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية فيها، حتى تستطيع الاستفادة من هذه الطاقة الحية، وقد برزت أهمية تنظيم القوي العاملة، وتأكدت قيمتها بوجه خاص في البلدان النامية لسد حاجاتها من العمال المهرة للنهوض ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (على غربي، إسماعيل قيرة، بقاسم سلاطنية:2007، ص245)

فمن أهم البرامج التي تستخدمها إدارة المنظمة في تمكين العاملين برنامج التدريب فهو من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة، فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة لأنه عملية مستمرة ويجب على كل عامل بالمؤسسة ومهما كانت وظيفته أن يدرك بأنه في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة، مهارات جديدة لتطوير عاداته واتجاهاته كما تهدف المؤسسة من وراء التدريب إلي اكتساب فئة العمال المهرة ونصف مهرة، المعارف والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم سواء بهدف إعدادهم أو رفع مستواهم. (على غربي، إسماعيل قيرة، بلقا سم سلاطنية:2007، ص ص98- 99) بالتصرف

لقد أشار (Shackletore) في تعريفه لمفهوم التمكين علي ضرورة إعطاء الأفراد العاملين المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر. وذلك بهدف توسيع المدارك الفكرية والإبداعية للعاملين في مجال العمل وبالتالي صقل لمهاراتهم العلمية والفنية، وبناء ثقافة تحمل المسؤولية. فإحساس العاملين بقيمة المسؤولية التي أقيت علي عاتقهم، سيجعلهم أكثر حلما وصرامة وحرصا على تأدية مهامهم وبالتالي يتفاني العاملين في خدمة المنظمة .

1. المشاركة في اتخاذ القرارات والاندماج الكلي للعامل

هناك اتفاق شامل اليوم، علي أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في عمليات الإنتاج والخدمات وهو أغلي الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، وهو العنصر الذكي والمفكر والوسيلة والغاية في العملية لإنتاجية والخدمية، وأكثر من هذا فهو ضمير المنظمة وقلبها وإحساسها (نورالدين حاروش:2011،ص3) وهذا ما أكدت عليه النظريات الإدارية سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة.

ولعل من أهم المبادئ التي نادى بها الإدارة الحديثة هي إعطاء العاملين الفرصة بالمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة وخاصة فيما يتعلق بعملية صنع واتخاذ القرارات داخل البناء الهيكلي للمنظمة ويرتبط المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات، وهناك ثلاثة درجات لهذه المشاركة:

1. درجة الفهم المتبادل (*) بين العاملين والإدارة والذي ينتج عنها تكوين ما يسمى بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.
2. درجة الاستشارة (***) وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات
3. درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات (نورالدين حاروش: 2011، ص233)

يعرف كيث ديفيز (k. davis) المشاركة بأنها الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم (فضيل دليو، لوكيا الهاشمي، ميلود سفاري: 2011، ص20) أي أن فسح المجال للعاملين بالمشاركة في نشاطات المؤسسة سيزيد من حرصهم على المبادرة تطوير وتنويع المهام الإدارية ويظهر ذلك من خلال تحملهم للمسؤوليات الموكلة إليهم. فأشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والتي تعتبر من أهم العمليات خطورة وحساسية لأنها تتعلق بمستقبل المنظمة ككل، سيؤدي إلي إدراك العاملين بأهميتهم بالنسبة للمنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى التلاحم والاندماج بين الإدارة والعمال وهو ما يخلق الانتماء ويلهب المشاعر من خلال الإصغاء الفعال، وسماع النبض الداخلي للأفراد والاتصال المزدوج، حيث الأخذ والعطاء بين جميع المستويات الرسمية وغير الرسمية (عامر عوض: 2007، ص95) مما يساعد على فتح باب الحوار والتشاور الذي يضيق الهوة بين الإدارة العليا والدنيا من التنظيم، ليصبح بذلك الفرد جزء لا يتجزأ عن التنظيم وجماعته وبالتالي يزداد العاملين اندماجاً وانسجاماً وتوافقاً مع منظماتهم

(*) الفهم المتبادل: أشار إليه هيربرت سيمون علي أنه عملية الاتصال المستمرة بين العمال

(**) الاستشارة: مبدأ من مبادئ الدين الإسلامي، ويقصد به سيمون النصح والإرشاد والتوجيه

II. الاستقلالية في ممارسة العمل وتنمية الرقابة الذاتية

المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي لا تمارس ضغوطا على أفرادها العاملين أثناء أداء مهامهم و لا تفرض عليهم طرق محددة للعمل وتجبرهم على الأخذ بها. بل تلك التي تعطي هامشا من الحرية و الاستقلالية للأفراد العاملين للأداء أعمالهم، فهناك من يعرف الاستقلالية في العمل على أنها " مقدار ما تعطيه الوظيفة لشاغلها من حرية في تحديد بداية ونهاية العمل، وتخطيط العمل بصفة عامة (عادل محمد زايد: 2006، ص225)، حيث تعتبر كأحد الأساليب الفعالة التي تنتهجها الإدارة الحديثة في إدارة موردها البشري بهدف استنطاق مهاراته وقدراته لخدمة أهداف المنظمة وهذا ما أشار إليه أحد العلماء من خلال تعريفه لمصطلح التمكين على أنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

فالعامل المستقل يفجر طاقات وإبداعات الإنسان ويحرره من التبعية والاعتماد على الآخرين ويطور شخصيته ويقوي كفاءته " إن منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسة المنظمة، من خلال حرية المحاولة والخطأ وذلك عندما تقدر الإدارة محاولات الموظف في التجريب والإبداع سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن المنظمة التي لا تمنح الموظف وظيفة دائمة يشعر أفرادها بالضيق وعدم الاطمئنان سيزيد العمال شعورا بالاستقلالية أثناء أداء مهامهم الرئيسية (عامر عوض: 2007، ص96) بتصرف

إن إحساس الأفراد العاملين بالاستقلالية التامة في ممارسة واجباتهم الوظيفية سينمي بداخلهم ثقافة الرقابة الذاتية. حيث عرفها الشماع: على أنها تلك العمليات التي تتضمن الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم، بشكل شخصي وبوابع الضمير، وتتولد من خلال هذه الالتزامات العديد من مشاعر الرضا والسمو بالنفس والسيطرة علي الذات (خليل محمد حسن الشماع: 2000، ص 321-332)، كما يعرفها أيضا عساف على أنها "الرقابة التي يمارسها الموظف على نفسه فهي تتعلق إذن بمدى إخلاص الموظف وشعوره بالواجب ورغبته في خدمة المصلحة العامة واحترامه ومثوله للأنظمة ومراعاته أدب اللياقة في تصرفاته مع الزملاء والرؤساء، ولكي تساهم الرقابة الذاتية لدي الموظف في تحقيق الأداء الجيد والفعال، لا بد أن تتوفر لدي الموظفين القدرة والمعرفة اللازمتين لتأدية المهام المطلوب، وكذلك وضوح الدور الذي يقوم به الموظف في المنظمة (عساف عبد المعطي محمد: 1990، ص ص262-263).

إن فنجاح المنظمة مرهون بثقافتها التفسيرية الفعالة وموردها البشري الكفاء، فزرع مبدأ تحمل المسؤولية وحرية التعامل للموظف مع وظيفته أو كما تدعي باستقلالية العامل في أداء عمله سيجعله عنصرا فعالا ذا كفاءة مهنية وفكرية عالية، وهنا لا نعني بالاستقلالية بأن الموظف لا يخضع للرقابة القانونية، بل يصبح هو نفسه مراقبا لوظيفته وما تحتويه من التزامات أدائية.

ثالثاً: السلطة التلاؤمية وتضمنين مبدأ التفاني

تشكل السلطة أحد الأركان الرئيسية داخل السياق التنظيمي للمنظمة فوجود السلطة يعني وجود الأمن، الاستقرار، الطمأنينة أي أنها توفر جميع العوامل الأمنية التي تحتاجها البيئة التنظيمية. ليستطيع بذلك العاملين علي مزاوله أعمالهم، فموضوع السلطة عالجه الكثير من الباحثين والدارسين من أمثال مكيافيللي، جوستاف ليون، روبرت مثلز، ماكس فير وغيرهم فكل من هؤلاء العلماء درس السلطة من وجهة نظره، وبطبيعة الحال يعود ذلك إلى عامل التنشئة والبيئة والمعتقدات التي يؤمنون بها. لذلك تعددت أنواع السلطة بتعدد دارسها، فنظرا لهذا الكم الهائل من المادة العلمية حول موضوع السلطة، وجد أصحاب المنظمات الضخمة -أرباب العمل- الأسلوب أو النوع المناسب من السلطة لاستخدامه كآلية تحميهم وتحمي ممتلكاتهم، ولعل من أفضل الأنواع السلطوية التي تسعي المنظمات الحديثة إلي تحقيقها، هي تلك السلطة التي تأخذ من الإقناع والتبادل الاجتماعي مبدأ لها - السلطة التلاؤمية-

إن اعتماد المنظمات الحالية علي السلطة التلاؤمية كأداة لإدارة وتنظيم شؤونها سيساعدها على تخطي العقبات وحل مشاكلها التنظيمية ويتجلي ذلك في الاستجابة العمالية وقبولها لمثل هكذا سلطة تتخذ من ثقافة الحوار البناء كآلية لتعزيز العلاقة بين الفرد والإدارة التي تتسم بالتعاون، التفاهم، التكيف والالتزام وهذا ما يزيد من رفع الروح المعنوية لدي العاملين وبالتالي زيادة الإلهام والتحكم الوظيفي لدي الفئة الفاعلة من خلال معالم التفاني والإخلاص في أداء مهامهم بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

1. الحافز المعنوي والشعور بالحماس والفخر لدى العامل

الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع المورد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم ومن تلك الحوافز نأخذ الحافز المعنوي- غير المادي- الذي يتمثل في الشعور بالاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية والشعور بالولاء نحو المؤسسة، ودافع الانتماء. (على غربي وآخرون: 2007، ص ص 207، 219-220)

تعتمد المنظمات الحديثة على نظام الحوافز لتلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى عملائها داخل المنظمة، بهدف استنطاق ما لديهم من قدرات ومهارات وإبداعات تساهم في تأدية مهامهم بالشكل المطلوب، فالحافز المعنوي يرتبط دائما بالحاجات النفسية ويظهر ذلك عندما تعتمد على تحفيز عمالها من خلال التشجيع، المدح والثناء، الاحترام والتقدير، الترقية فهذه العوامل تزيد من شعور العمال بالحماس والفخر أثناء أداء أعمالهم، كما تؤدي إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي

فالنظرية التحفيزية ترفع الهمم وتجدد الطاقات وتلهب المشاعر، وعناصرها تتركز بشكل أساسي بالاستحواذ على القلوب عبر بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة وتعطي صورة للمستقبل تستقر في القلب فتكون باعثا ومحركا يستحق بالفعل النهوض مبكرا والإسراع إلي العمل) عامر عوض: 2007، ص 94)

وخلاصة القول: أن الحوافز تعتبر ذات أهمية بالغة في المؤسسة، ولهذا فمن الواجب على إدارة الموارد البشرية بأن توليها عناية فائقة وأن تأخذها بعين الاعتبار في سياساتها وبرامجها وخططها التنفيذية المستمرة. وطالما أن للأفراد حاجات مختلفة، فإن الشئ الذي يعتبر مدعما للموظف قد لا يعتبر مدعما بالنسبة للآخر، وأمام هذه الحقيقة، على المديرين التنفيذيين استخدام معرفتهم بالاختلافات الفردية، في إدارة ومنح المكافأة التي يسيطرون عليها بصقه فردية، وأن يتوخوا في ذلك كل الشفافية والعدالة (على غربي: 2007، ص 219)

II. الاتصال المفتوح وتعزيز الشعور بأهمية الوظيفة للعامل

أصبحت لميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تكتسي طابع الدينامكية، حيث انتقلت من الطبيعة المادية غلى الطبيعة اللامادية، هذا التحول فرض على المؤسسة الاقتصادية اليوم ضرورة التغيير والتأقلم مع المحيط الجديد، فأصبحت مطالبة بأن تكون ذات رد فعل مستمر ومسبق أي أن تكون سريعة في رد الفعل وأن تكون مرنة، إن هذه التحولات أثبتت ضرورة إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى نشاط المؤسسة الاقتصادية (النسق المفتوح) كشكل من أشكال التجديد، الذي يمس خاصة العملية الاتصالية التي تساعد على التأقلم مع الاقتصاد الجديد الذي يبني على دعم الاتصال بالمحيط الخارجي. (حورية بولعيدات: 2008، ص1)

الاتصال المفتوح هو تلك العملية التي لا تحكمها قيود البيروقراطية(*)، فهي عملية تتسم بالعلانية والمرونة وحرية التصرف أي أنها تسمح للموظفين داخل الممرات الاتصالية للمنظمة بالتواصل فيما بينهم وبطريقة مباشرة وحرية استخدام القنوات الاتصالية المختلفة لقضاء حوائجهم الخاصة بمحتوي الوظيفة، فوجود مثل هذه الاتصالات لدي المنظمات سيزيد من فعاليتها التنظيمية ويساهم في تحقيق أهدافها المنشودة. ويعزز الشعور بأهمية وقيمة الوظيفة لدي الموظفين، فإحساس العاملين بعدالة الاتصالات وذلك من خلال استحوادهم على المعلومات الخاصة بالوظيفة وسياسة المنظمة في الوقت المناسب بالمقارنة مع زملائهم، سيخلق فيهم شعور الحب والرضا نحو الوظيفة وما يقدمونه من جهد لهذه الوظيفة وهذا يعكس مدي أهمية المركز (الوظيفة) الذي يتواجد فيها.

يشير علماء الاجتماع أن عملية نقل وتبادل المعلومات لخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها (***) هي وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها كما تساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلال هذه الوسيلة -الاتصال- يحقق المسؤول أو معاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. ويعتبر الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري(خنيفر وفاء: 2014، ص3) (*) تلك المثالية التي تجعل من اللوائح والقوانين كمرجع يستند عليه العمال قبل القيام بأي فعل أو سلوك وهذا يزيد من جمود السلوك وتصلبه مما يفقد الاتصال معناه الحقيقي.

(**) النسق المفتوح الذي نادي به العديد من علماء البنائية الوظيفية في إشارة منهم بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الاتصال مع المحيط الخارجي للمنظمة مما يعطيها مصداقية أكبر ومرونة عالية مع مستجدات البيئة الخارجية

الفصل الخامس

المقاربة المنهجية

للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

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

المجال المكاني:

دعت الإجراءات المنهجية، وفي خضم طبيعة الموضوع وأهدافه وخصائص النطاق الجغرافي وطبيعة مجتمع البحث كمعطيات بحثية إلى إجراء الدراسة الميدانية بالوكالة التجارية للاتصالات الجزائر المسيلة حيث تقع وسط الولاية وبالتحديد في حي 1000 مسكن، يحدها من الجهة الغربية حي بلمنح والطريق الرئيسي المؤدي إلى وسط البلاد ومن الجنوب ساحة الشهداء بحي 1000 مسكن، ومن الشرق مديرية المجاهدين ومن الشمال حي 56 مسكن .

المجال الزمني:

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها ترسيخ الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي للعامل بميدان الدراسة فمحاكنا لخصائص المنهج الوصفي تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين:

ü المرحلة الاستطلاعية

كانت الجولة لاستطلاعية يوم 2017/02/23 تم فيها الوقوف على الواقع البحثي من خلال التعرف على عدد المصالح والمكاتب، الشكل الداخلي للمؤسسة، الظروف الفيزيائية وفي يوم 2017/02/26 تم استلام الوثائق الخاصة بالمنطقة، الهيكل التنظيمي، القانون الداخلي للمؤسسة وبعض الوثائق المتعلقة بعملية الاشتراك لتركيب خط الانترنت.

ü مرحلة تطبيق الاستبيان ودليل المقابلة

تم تطبيق هذه المرحلة يوم 2017/03/9 حيث تم توزيع استمارة الاستبيان وتم استرجاع 20 استمارة في اليوم نفسه بينما تم استرجاع باقي الاستمارات يوم 2017/03/13 في حين تم تطبيق دليل المقابلة الحرة مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2017/03/18

المجال البشري

يبلغ العدد الكلي لمجتمع البحث في واقع مجال الدراسة البحثية 40 عامل من الجنسين

ثانياً: المنهج المستخدم

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي ومن أجل ملاحظة أفضل فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح، بل يتم ذلك وفق منهج وهذا المنهج محدد هنا بمجموع من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلي نتيجة. إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج. (موريس أنجرس: 2006، ص36) وتماشياً مع الممارسات المنهجية المعتمدة في البحوث الحالية وفي ضوء أبعاد ومؤشرات الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد علي وصف الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع العيني لموضوع الدراسة من حيث الحجم وعلاقتها مع ظواهر أخرى والوصول إلي استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى ، بهدف إبراز العلاقة بين الصحة التنظيمية والارتباط الوظيفي داخل السياق التنظيمي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تماشياً مع الإجراءات المنهجية التي تقترض أنه لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث والدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج. وانطلاق من هذه الترسيم أفادت هذه الدراسة من أداة دليل الملاحظة المباشرة ، دليل المقابلة الحرة واستمارة استبيان.

• دليل الملاحظة المباشرة

يعرف رشيد زرواتي الملاحظة علي أنها مفتاح البحث العلمي فهي تمهد دخول الباحث إلي الميدان وتجعله يتعرف أكثر علي مجتمع البحث(رشيد زرواتي : 2008، ص218) يمثل دليل الملاحظة المباشرة أداة مساعدة ومدعمة لإجابات المبحوثين، ويتم بطريقة مباشرة ولا يحتكر علي جانب من جوانب الدراسة، وإنما تكون مرحلية أي علي مراحل ومتزامنة مع مدة البحث بهدف فهم وتفسير متغيرات الدراسة وما قد يكون جديد في ميدان الدراسة. وفي ظل هذه التوضيحات عمدت الدراسة إلي إعداد دليل الملاحظة المباشرة كألية منهجية للكشف عن ما يستحق ملاحظة تماشياً مع إشكالية الدراسة وإبعادها ومؤشراتها ويتكون دليل الملاحظة المباشرة من عدة جوانب وهي :

ü جوانب متعلقة بالسلطة التلاؤمية بالمؤسسة

ü جوانب متعلقة بتمكين العاملين

ü جوانب متعلقة بالعدالة التوزيعية (*)

• دليل المقابلة

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة. غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين (موريس أنجرس: 2006، ص 197) بلورة المعطيات البحثية أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعالة، وذلك لقدرتها على الغوص في جزئيات الموضوع والتعمق في تفسيره وتحليل الدراسة لدليل مقابلة واحد، أجري مع رئيس مصلحة المستخدمين، حيث تضمن أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع (***)

- مقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 18 / 03 / 2017. من الساعة 10:00 إلى 10.30.

• استمارة الاستبيان

تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر لآراء. تقنية مباشرة لطرح الأسئلة علي الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية. إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة. بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها، (موريس أنجرس: 2006، ص 204)

إن الغرض المنهجي من تطبيق استمارة استبيان وهو الوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع الصحة التنظيمية، فنظرا للخاصية الثقافية والتعليمية لجمهور البحث، تم تطبيق استمارة استبيان تضمنت 34 سؤال موجه إلى 40 موظف، حيث استرجع 38 استمارة وذلك بسبب ضياع 2 استمارة. حيث بوبت الاستمارة على مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة وهي كالتالي:

(*) دليل الملاحظة المباشرة - أنظر الملاحق -

(**) دليل المقابلة الحرة - أنظر الملاحق -

المحور الأول: تضمن الخلفية الاجتماعية والاقتصادية تتعلق بالخصائص المهنية للفئة الفاعلة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوضع المهني)

المحور الثاني: خصص للمتغير المستقل - الصحة التنظيمية- فقد تم تبويبه إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشى ومؤشراته وفي كل محور يتضمن سؤال مفتوح وباقي الأسئلة مغلقة

المحور الثالث : خصص للمتغير التابع -الارتباط الوظيفي- وبوب إلى ثلاثة محاور تتماشى ومؤشراته.

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

تمثل المعاينة في حيزها المنهجي مجموعة من العمليات ترنوا إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المقصود. فهي تبلور كيفية انتقاء الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، ونظراً لطبيعة الدراسة، أهدافها ومنهجها المعتمد، تم استخدام المعاينة الاحتمالية وتحديد العينة العشوائية البسيطة والتي تم بحثها من خلال أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم عينة البحث. ويمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي:

- ü لأنها تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة
- ü تعد آلية منهجية ضرورية في البحوث والدراسات الأكاديمية
- ü تساعد الباحث على الوصول إلى الحقائق المنشودة
- ü تساهم في وضوح الرؤية لدى الباحث حول واقع الدراسة

الفصل السادس

علاقة العدالة التنظيمية

بالارتباط الوظيفي

العدل أساس الملك

أولاً: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات العمالية

الجدول رقم (1) يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		الوضع المهني
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	ت	%	
21	55.26	4	50	15	53.57	2	100	نعم
17	44.73	4	50	13	46.42	/	/	لا
38	100	8	100	28	100	2	100	المجموع

المصدر: س(5) س(6)

تمثل العدالة التنظيمية احدي ركائز التنظيم التي تساهم في ترسيخ معالم الاستقرار، الالتزام و الأمن لتحقيق التوازن بين المنظمة وعمالها للوصول إلى غاياتها المنشودة. حيث تكشف المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 53.37% من مفردات العينة المدروسة وهي من فئة المتخصص، وتليها نسبة 50% من فئة مؤهل. قد أفروا بأن المنظمة تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بها وأن هذه المشاركة لا تقتصر علي نوع واحد من القرارات، بل في عدة أنواع كقرارات تحسين الخدمة، تصميم الوظائف، التنظيم والتوجيه. وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ 55.26%. وهذا ما يدل على وجود تنوع في مهام المؤسسة مما يجعلها قادرة على التأقلم ومواكبة كل المستجدات المتعلقة بالمجال التنظيمي للمؤسسة. كما تدل أيضا إجابات المبحوثين في طياتها على طبيعة الممارسة التنظيمية والتي تتعلق بميكانيزم القائد الذي يتخذ من مبدأ التشرك الجماعي كآلية تعمل على تدعيم السلوكات الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة العامة وهذا ما توصلت إليه منطلقات الأنسنة كاستنتاج مفاده " ضرورة المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير و اتخاذ القرارات" (أمنة مسغوني، سهيلة شوية: 2015، ص 47) وهذا ما جاءت به مرحلة استقلالية المؤسسة الجزائرية كآلية تعمل علي دحض محكات مركزية القرارات وما ينتج عنها من آثار سلبية، طالما عانت منها المؤسسة الجزائرية في ظل سعيها إلي مواكبة الدول المتقدمة. إن تأكيد منطلقات الأنسنة على إشراك الفئة الفاعلة في تسيير مختلف النشاطات والعمليات الخاصة بالمؤسسة كان نتيجة لخلفية نظرية مدعمة امبريقيا. فأقرار مفردات العينة بوجود سياسة المشاركة العمالية باتخاذ القرار في أنواع مختلفة من العمليات الإدارية داخل البناء التنظيمي للمنظمة، دليل على أن هناك اعتماد بالمنظمة

علي سياسة لامركزية القرار التي تسهم في زيادة الفعالية التنظيمية وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مما يمكنهم من تأدية مهامهم بأساليب مختلفة تخدم أهداف المنظمة ككل.

الجدول رقم (2) يوضح العلاقة بين الوضع الاجتماعي ومدى تناسب الأجر الشهري

الاحتمالات		أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
13	61.90	7	43.75	1	100	/	/	21	55.26		
8	38.09	9	56.25	/	/	/	/	17	44.73		
21	100	16	100	1	100	00	00	38	100		

المصدر: س(5) س(6)

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية ، تبين أن نسبة 61.90% من مفردات العينة البحثية المدروسة، وهي من فئة أعزب قد أقرت بأن وضعها الاجتماعي يتناسب مع الراتب الشهري (الأجر) الذي يتقاضوه. وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة 55.26% مما يدل على محدودية متطلبات هذه الفئة من العمال وبالتالي في هذه الحالة لا يعتبر الراتب كجانب مادي، من الأساسيات في هرم الرغبات العمالية، أي ستسعي هذه الفئة الشبابية إلي تعزيز وتحقيق المطالب النفسية والاجتماعية التي يحتاجونها، كتحقيق الذات و المكانة الاجتماعية، الأمن وغيرها من المطالب المعنوية التي تساهم بشكل كبير في دفع العاملين إلي تحصيلها. وذلك من خلال بذل الجهد والزيادة من مستوي الأداء. وهذا ما أشار إليه إبراهيم ماسلو في هرم الحاجات. قوامه " أن الفرد العامل كإنسان له غرائز تدفعه وتوجهه حسب الحاجة إلى تحقيقها، وكلما تم إشباعها توجه إلي مطلب آخر بغرض تحقيقه." وبالمقابل نجد نسبة 56.25% من فئة متزوج قد أقرت بان الوضع الاجتماعي الذي تعيشه لا يتناسب مع الراتب الشهري الذي يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أداء. وهذا راجع لذهنية كل شخص وإلي أسباب شخصية تخص الفئة الفاعلة. تليها نسبة 43.75 من فئة متزوج أقرت بان وضعهم الاجتماعي كمتزوجين وباعتبار أن لديهم مسؤوليات أسرية فإنه يتناسب مع دخلهم الشهري وهذا ما يدل علي أن درجة الرضا لدي فئة المتزوجين أعلى بالمقارنة مع فئة الأعزب.

الجدول رقم(3) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية والظروف الخاصة بالعامل

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الاحتمالات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.31	29	/	/	100	1	75.68	11	80.95	17	الظروف الخاصة بالعامل
23.68	9	/	/	/	/	25.31	5	19.04	4	نعم
100	38	/	/	100	1	100	16	100	21	لا
										المجموع

المصدر:س(3)س(8)

تماشياً مع البيانات الإمبريقية والمدونة أعلاه، يتضح أن نسبة 80.95% من فئة أعزب قد أدلت بتصريح قوامه أن ساعات العمل الرسمية التي يزاولون فيها أعمالهم كعمال تتناسب مع ظروفهم الخاصة. الذي جاء اتجاهه العام بنسبة 76.31%، وهذا يعود إلى قلة ارتباطاتهم و مسؤولياتهم الاجتماعية وبالتالي يصبح المتنفس الوحيد لهذه الفئة العاملة هي الوظيفة. أي أن تلك الطاقات التي يمتلكونها ستستغل في أداء مهامهم الرسمية مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والإبداعية. بالإضافة إلى ذلك يعود هذا التناسب إلى سياسة المنظمة التي تعتمد في تسيير مهامها على نظام التناوب في العمل، بحيث يتم تقسيم العمال إلى مجموعتين (*) مما يساعدهم على تأدية مهامهم الرسمية وغير الرسمية. ثم تليه نسبة 68،75% من مفردات الدراسة وهي من فئة متزوج، أقرت بان ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة. وهذا ما يدل على استقرارهم اجتماعياً بالإضافة إلى قرب مكان العمل من مكان الإقامة. فتلاؤم محتوى الوظيفة وتناسبها مع الظروف الخاصة للفئات العمالية ستزيد من درجة رضاهم ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي زيادة الرغبة لدى العاملين في أداء أعمالهم أكثر مما هو مطلوب منهم مما يؤدي إلى ترسيخ معالم الاستغراق الوظيفي، الالتزام، الإلتقان والتفاني لدى العاملين كآلية تكشف عن مدى توفر ما يسمى بالتوافق المهني عند الفئة الفاعلة، وهذا ما تم تضمينه في دليل الملاحظة الحرة وتم معاينته في الواقع التنظيمي للدراسة الميدانية .

(*) نظام التناوب: يتمثل في تقسيم العمال إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تبدأ العمل في الفترة الصباحية الممتدة من 8:00 إلى 13:00 زوالاً. والمجموعة الثانية من 13:00 إلى 18:00 مساءً

ثانياً: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحيوية العمالية

الجدول رقم (4) يوضح العلاقة بين المشاركة العمالية ومدى إتقان العمل

المجموع		لا		نعم		المشاركة العمالية إتقان العمل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
23	52,60	7	41,17	16	76,19	نعم
15	47,39	10	58,82	5	23,80	لا
38	100	17	100	21	100	المجموع

المصدر: س(6) س(22)

-توضح المعطيات الأولية والمدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 76.19% من إجابات الباحثين تشير إلى أن هناك سياق علائقي بين المشاركة العمالية ومدى إتقانهم للعمل. وهذا ما أشار إليه الاتجاه العام بنسبة 52.60%، أي أنهم يؤكدون على أن مشاركة العامل في مختلف العمليات الإدارية سيؤدي إلى حرص العامل على إتقان عمله كمقابل لعضويته في المنظمة والاهتمام الذي حضي به من طرف الإدارة. وهذا ما يؤكد على الاستغلال الأمثل للمورد البشري بهدف استنطاق ما يمتلكه من قدرات فنية، معرفية وفكرية تساهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة. وباعتبار هذه الأخيرة ميدان الدراسة ذات طابع خدماتي إنتاجي فلا بد من وجود سياسة المشاركة الجماعية وذلك من خلال ترسيخ معالم حرية التعبير عن الأفكار، تقديم الاقتراحات، تقبل الرأي والرأي الآخر. فشعور العاملين بمدى عدالة المنظمة في عملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات دون استثناء سيزيد في شعورهم بالانتماء والاندماج العاطفي في الوظيفة والمنظمة ككل. حيث يصبح العامل جزء لا يتجزأ عن التنظيم. فالمشاركة لا تقتصر على اتخاذ القرارات ورسم الخطط فقط. وإنما يجب أن يكون الموظف شريكا في النتائج المادية التي يتم تحقيقها، وتحمل النتائج السلبية، وكل ذلك يشعر الموظف بنزعة الملكية مما يشعره بالالتزام والشراكة في المنظمة التي تدفعه إلى العمل الجاد والتفاني والإبداع المستمر. وهذا ما تهدف إليه جل المنظمات في الوقت الحالي من خلال الاهتمام بتحقيق حاجيات موردها البشري بما يضمن لها عنصر الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم(5) يوضح العلاقة بين مدي تناسب الأجر والرغبة في استثمار الجهد

المجموع		لا		نعم		تناسب الأجر الرغبة في استثمار الجهد
مج ت %	مج ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	
84,86	33	88,23	15	85,71	18	نعم
15,13	5	11,76	2	28,14	3	لا
100	38	100	17	100	21	المجموع

المصدر: س(9) س(20)

بالنظر إلي ما يتضمنه الجدول أعلاه من معطيات كمية يتضح أن ما يقارب نسبة 88.33 % قد صرحت بأن الراتب الشهري (الأجر) الذي يحصلون عليه غير مناسب وليس لديهم الرغبة في استثمار جهدهم وإنما يعملون بطريقة عادية. أي يعملون في حدود ما يطلب منهم بهدف المحافظة علي الوظيفة ويعود هذا الرفض إلى عدالة التوزيع. حيث توزع الأجر حسب المؤهل العلمي والأقدمية في العمل وهذا ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين قائلًا " بأن الأجر توزع حسب الخبرة والمؤهل العلمي وأن هذا التذمر من طريقة التوزيع ليس في محله".(*)

ففي المقابل نجد نسبة 85.71% من إجابات مفردات العينة المدروسة، قد أكدت على أن الراتب الشهري الذي تمنحه لهم المنظمة مقابل ما يقدمونه من جهد في أداء مهامهم بأنه مناسب. وهذا ما يجعلهم يرغبون في استثمار جهدهم ويزيدهم دفعا إلهاميا للمشاركة وتحقيق نتائج مرغوبة. وقد أكد ذلك الاتجاه العام بنسبة 84.86% فرضا العمال على الأجر لهو نتيجة حتمية تتضمن معني ايجابي للبيئة التنظيمية التي يعملون بها. وهذا ما يدل على إحساس العاملين بعدالة السياسة التي تنتهجها المؤسسة كآلية لتحقيق الفعالية بالإضافة إلى الواقع الذي يتعايشون فيه، فهو واقع ملائم لما يمتلكه من مواصفات جيدة تساعد العامل على أداء مهامه في جو يبعث عن التشجيع، الأمن، الطمأنينة وهذا ما أقره دليل الملاحظة المباشرة من خلال توفر الظروف الفيزيائية الملائمة (كالإضاءة الجيدة، الجو المعتدل والنظيف، الأمن(**) حيث تهدف إدارة المنظمة من خلاله إلى عدم تعرض العاملين للحوادث المهنية والتي من شأنها أن تعرقل صيرورة نشاطات المنظمة التي تؤثر بشكل كبير علي الجانب المادي والمعنوي للعاملين والمنظمة ككل.

(*) المقابلة(1) مع رئيس مصلحة المستخدمين ،يوم 2017/03/18،سا 10:00 إلي سا 10:30

(**) باعتبار الملاحظة أداة منهجية ومرحلية، فقد تم من خلال زيارتنا المتكررة الوقوف علي طبيعة الظروف الفيزيائية والتي كانت ظروف جيدة وملائمة لمزاولة العمل بشكل مريح.

الجدول رقم(6) يوضح العلاقة بين مدي تناسب ساعات العمل والخرجات الترويجية للمنتوج

تناسب ساعات العمل		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
16	76.19	17	100	33	86.84		
5	23.80	/	/	5	13.15		
21	100	17	100	38	100		

المصدر:س(8) س(21)

تمثل البيانات الكمية في الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول السياق العلائقي بين مدي تناسب ساعات العمل والخرجات الترويجية للمنتوج. فتماشيا معها تبين لنا أن نسبة 100% من مفردات العينة وقد قدرت بـ: 17 مفردة قد أقرت بأن ساعات العمل لا تتناسب مع الخرجات الترويجية لمنتجات المؤسسة. وبالمقابل نجد 16 مفردة جاءت بنسبة 76.19% من مفردات العينة المدروسة حيث قدر اتجاهها العام بنسبة 86.84% قد أدلت بإجابة قوامها أن ساعات العمل - وقت العمل - المخصصة للعمل تتناسب بشكل كبير مع الخرجات الترويجية التي يكلفهم بها الرئيس من أجل التعريف بمنتجاتها، حيث تنظم هذه الخرجات الميدانية الترويجية لمنتوج المنظمة من قبل كوادرها، كما تعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة وتهدف من خلالها إلى تدريب العمال على كيفية تنشيط هذه الحملات خارج مكان العمل عن طريق التعريف بالمنتوج وما يحتويه من امتيازات وما الفائدة التي تعود بالإيجاب على المستهلك ، كما تهدف أيضا من هذه الفكرة إلي تحقيق الربح المادي إلى جانب الربح المعنوي(*) وقد تم حضور احدي الخرجات الترويجية للمؤسسة ومن خلال استخدام الملاحظة المباشرة تم التعرف على المنتوج والمتمثل في بطاقة مغناطيسية تحتوي على كتب علمية لجميع التخصصات الجامعية بسعر منخفض ، وقد كان ميدان العرض بساحة كلية الاقتصاد بجامعة محمد بوضياف-المسيلة- وهذا ما يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة ناجحة ولها ثقافة خاصة ترنوا من خلالها إلى إدماج العاملين في عملهم عبر تشجيعهم وحثهم على المبادرة والالتزام بمتطلبات الوظيفة. فإحساس الفئة العاملة بهذا الاهتمام سيشعل مشاعرهم بالحب والحرص والإخلاص للوظيفة من خلال إتقانها والتفاني في إنجازها.(**)

(*) الربح المعنوي: يتمثل في اكتساب مورد بشري فعال من خلال الحملات الترويجية.

(**) هذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربها الإمبريقية حول زيادة القدرة الأدائية فالإنتاجية لدي العاملين

أولاً: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

تهدف الدلالات المنهجية بكل معالمها إلى الولوج والتعمق فالكشف عن الحقائق الكامنة وراء حالة مرضية ما. وفي نفس السياق المنهجي حددت المعطيات الامبريقية الكمية منها والكيفية معالم الممارسة التنظيمية من خلال التحليل السوسولوجي الخاص بتفسير العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحيوية العملية، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1..تنتهج المنظمة سياسة عادلة من حيث الإجراءات وتهدف من خلالها إلى خلق التوازن بين المستويات التنظيمية، وذلك من خلال حرصها على المشاركة العملية الجماعية في عملية اتخاذ القرارات المتنوعة وفي مختلف العمليات الإدارية، حيث ظهرت بشكل واضح من خلال الممارسات القيادية العادلة بين الفئة العملية التي تعمل على ترسيخ مظاهر الاحترام والتقدير بين العاملين من أجل بناء جو مناسب وملائم للعمل. فكل هذه العوامل تساهم في زيادة حيوية ونشاط العامل أثناء أدائه لمهامه.

2..تعتمد المنظمة على طرق عديدة لبث النشاط والحيوية لدي عمالها، من بينها تنظيم دورات ترويجية للمنتوجات خارج مكان العمل والذي يعتبر كتندريب نفسي لرفع الروح المعنوية للعاملين وصقل مهاراتهم وقدراتهم المهنية ، كما يساهم في إثراء عملية التواصل والعمل في ظروف مختلفة عن تلك الظروف المتاحة في المؤسسة، بالإضافة إلى التشجيع الملموس والفعال.

الفصل السابع

علاقة تمكين العاملين بالارتباط

الوظيفي

على أساس ما لا يقل عن فترة لعموم

بما لا يقل عن

بما لا يقل عن

بما لا يقل عن

أولاً: تمكين العاملين وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين الوضع المهني وثقة الرئيس بالعاملين

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		الإحتمالات ثقة الرئيس بالعاملين
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.94	30	62.5	5	82.14	23	100	2	نعم
21.05	8	37.5	3	17.85	5	/	/	لا
100	38	100	8	100	28	100	2	المجموع

المصدر: س(5) س(12)

تشير معظم الدراسات البحثية في المجال التنظيمي وذلك من خلال نتائجها وأهدافها المنشودة إلى ضرورة توفير كل السبل التي من شأنها أن تساهم في زيادة الكفاءة المهنية لدى العاملين وتمكينهم من متطلبات الوظيفة. وتماشياً مع المعطيات الكمية المسجلة في الجدول أعلاه، يتضح أن الاتجاه العام لهذا الجدول قد قدر بنسبة 78.94% والذي أفاد بوجود علاقة بين الوضع المهني وثقة الرئيس بالعاملين حيث نجد نسبة 100% من فئة بسيط ثم تليها نسبة 82.14% من فئة متخصص ففئة المؤهل والتي قدرت نسبتها ب: 62.5% قد أقرت بأن الرئيس يثق بالعاملين وهذا مؤشر على قوة ومثانة العلاقة الاجتماعية بين الرئيس والعاملين ومدي رضاهم وتقبلهم لأوامر وتعليمات الرئيس. فهذا الجو المشحون بالثقة يعزز الترابط النفسي والاجتماعي بين العاملين " وقد أفاد الكثير من الباحثين بأن الثقة تعتبر عامل مركزي يعزز نجاح وبقاء المنظمات وخاصة في بيئة الأعمال التي أصبحت غير مؤكدة وتنافسية ، ولهذا فإن الثقة عامل مهم لأنها تساعد علي التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل." ويشير أحد الباحثين بأن كل المنظمات الرائدة تتشابه في شيء أساسي ، هو قيامها على أساس الثقة لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي في الحقيقة تخفض من تكلفة التبادل و كذلك السلوك الانتهازي" (حامد كاظم متعب، عامر على العطوي: 2008، ص6)، فالثقة عنصر أساسي في نجاح المنظمة وازدهارها وكدليل على ذلك نجاح الإدارة اليابانية (Z) التي تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية لتحقيق النجاح، والثقة التنظيمية من بين هذه المبادئ الأساسية في الإدارة اليابانية.

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين الجنس ومدى منح المسؤولية

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
منح المسؤولية						
نعم	9	56.25	12	54.54	21	55.26
لا	7	43.75	10	45.45	17	44.73
المجموع	16	100	22	100	38	100

المصدر: س(1) س(13)

تطبيقاً للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الإمبريقي، يتضح من خلال المعطيات الجدولية أن نسبة 56.25% من جنس ذكر وتليها نسبة 54.54% من جنس أنثى من مفردات العينة البحثية قد أقرت أن هناك عدالة في منح المسؤولية بين الذكور والإناث. وما الاتجاه العام الذي جاء بنسبة 55.26% إلا دليل على ذلك. فهذا ما يعكس صحة المنظمة وخلوها من ثقافة الجندرة (*) والتمييز بين الجنسين، فاعتماد المؤسسة على الجنسين في تسيير شؤونها يزيد من فرص تقدمها ومقدرتها على مواكبة المستجدات ومواجهة مختلف المشاكل التنظيمية إن وجدت، فهذا التكاتف بين الجنسين يؤدي بدوره إلى خلق بيئة عملية يسودها التعاون، الانسجام، التضامن والثقة كإلية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة المرجوة. وهذا ما يدل كمؤشر إمبريقي على نوع الممارسة التسييرية التي تعمل على أنسنة بيئة العمل، وهذا ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين " إن المشرفين يجتهدون في عملهم وتعاملهم مع المرؤوسين بشكل لائق وواضح دون أن ينحاز لفئة عمالية معينة" (**).

فعدالة منح المسؤولية لكلا الجنسين تؤدي إلى ترسيخ معالم الالتزام والانضباط الذاتي لدى العاملين على تحمل ثقل المسؤولية الممنوحة لهم، حيث تهدف المؤسسة من وراء هذا المنح أو التفويض للمسؤولية هو تدريب العاملين على التحمل وحسن التصرف وبالتالي زيادة قدراتهم ومهاراتهم وتمكينهم من متطلبات الوظيفة التي تتطلب مرونة عالية يستوجب توفرها لدى الفئة الفاعلة.

(*) الجندرة: عدم التمييز بين النوع (الجنس)

(**) المقابلة رقم (1)، مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2017/03/18، سا 10:00 إلى سا 30/10

جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين المستوي التعليمي ووضوح الأهداف

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		الاحتمالات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.42	26	64.28	18	87.5	7	/	/	100	1	نعم
31.57	12	35.17	10	12.5	1	100	1	/	/	لا
100	38	100	28	100	8	100	1	100	1	المجموع

المصدر: س(4) س (11)

خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات كمية إمبريقية، يتضح أن الاتجاه العام قد جاء بنسبة 68.42% والذي توزع من خلال النتائج المدونة في الجدول، حيث نجد نسبة 100% من مستوي ابتدائي وقدرت بمفرده واحدة، تليها نسبة 87.5% من مستوي ثانوي ثم تليها نسبة 64.28% من مستوي جامعي. بأن لهم رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. حيث يعتبر هذا التصريح انعكاس للواقع التنظيمي الحتمي، فمن واجب المنظمة أن تعتمد إلي الموظفين وتحيطهم علما بالحقائق الرسمية للمنظمة كطبيعة النشاط، القوانين والإجراءات واللوائح الخاصة بها، سياستها وخططها فالهدف الذي يسعى الجميع كفريق واحد على تحقيقه. فنجاح المنظمة مرهون بمدى انفتاح موردها البشري على المحيط الداخلي فالخارجي وما يحتويانه من عناصر تؤثر وتتأثر فيما بينها.

فوضوح رؤية العاملين حول الأهداف التي يعملون ويبدلون جهودهم في سبيل تحقيقها تجعلهم أكثر انجازا وتميزا في أداء مهامهم وذلك يعود لرضاهم عن سياسة المنظمة، وهذا ما أشارت إليه منطلقات مكلياند - الحاجة للإنجاز - مفادها أن الأفراد الذين يمتلكون دافعا قويا تجدهم ينجزون أعمالهم بصورة أفضل ويرغبون في التحدي وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"(*) فقد أكدت الكثير من الدراسات على ضرورة إدماج الفرد العامل وإشراكه في مختلف عملياتها الإدارية بهدف تمكينه وتعزيز قدراته ومهاراته حتى يتسنى له استغلالها في انجاز مهامه بالشكل المطلوب.

(*) وضوح الأهداف: يعتبر أحد أبعاد الصحة التنظيمية التي حددها ميلز، إذ ما أرادت أي منظمة تحقيق الصحة لبيئتها العملية من خلال الاهتمام بتوضيح الرؤية لدي عمالها حول الإجراءات التي تقوم عليها المنظمة، وما الأفاق التي تصبو إليها.

ثانيا: تمكين العاملين وعلاقته بالاستغراق الوظيفي

الجدول رقم(10) يوضح العلاقة بين وضوح الأهداف وتنويع المهام والواجبات

مجموع		لا		نعم		وضوح الأهداف تنويع المهام
مج ت %	مج ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	
73.69	28	83.33	10	69.23	18	نعم
26.31	10	16.66	2	30.76	8	لا
100	38	100	12	100	26	المجموع

المصدر:س(11) س(30)

يتضح من خلال قرأتنا الإحصائية التالية للمعطيات المدونة في الجدول أعلاه ، أن 10 مفردات من عينة الدراسة والتي جاءت بنسبة 83.33 % قد أفادت بأن وضوح الأهداف لا علاقة له بتنويع المهام والواجبات من طرف العامل. وهذا يعود إلي ذهنية كل شخص ومدى حبه وإخلاصه للعمل، فهناك أشخاص يتقنون أعمالهم ويجتهدون في خلق وابتكار طرق جديدة لإنجاز مهامهم ، ويعود ذلك إلي البيئة التي يعيش فيها والتنشئة الاجتماعية التي أنشأ عليها ، في حين نجد عكس ذلك تماما. وبالمقابل نجد ما يقارب 18 مفردة بحثية، قدرت نسبتها ب:69.23% قد أفرت بأن لوضوح الأهداف علاقة في تنويع المهام والواجبات الموكلة إليهم، وهذا ما اتضح من خلال نسبة الاتجاه العام بـ73.69% ويعود هذا إلي التركيبة السيكولوجية لكل عامل، فإدراك العامل وتعرفه على الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها ، سيعزز ثقته بالمنظمة ويصبح مدركا لماذا يعمل؟ وما الهدف الذي يعمل من أجله؟ وبالتالي يساهم إدراكه لإستراتيجية وخطط المنظمة على دحض معالم الحساسية لديه مما يجعله مرتاحا في عمله . وهذا ما تسعى المنظمة إلي تحقيقه من خلال عدالة المعاملات وشفافية العمل، فغموض الرؤية لدي العامل حول البرامج ، الخطط، وخاصة الأهداف التي ترنوا إليها المنظمة سيجعل منه فاعلا سلنيا ومعيقا لأعمال المنظمة مما يؤدي إلي ترسيخ معالم الغموض ، الصراع والنزاع وبالتالي التسبب والإهمال لمتطلبات الوظيفة والمنظمة فكل هذه العوامل ستزيد من عياب الأمن والاستقرار داخل البيئة العملية، والتي بدورها تؤدي إلي زيادة الاضطراب النفسي لدي للعامل وبالتالي تراجع في معدلات الأداء الوظيفي، لذا يجب علي المنظمة أخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة

المشاكل التي تعترضها بهدف ضمان السير الحسن لشؤونها والمحافظة علي موردها البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في بقائها واستمرارها في ظل قوة المنافسات الخارجية.

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بالعاملين ومدى زيادة التفكير في

الوظيفة لدي العاملين

المجموع		لا		نعم		ثقة الرئيس التفكير في الوظيفة
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
24	63.15	2	52	22	73.33	نعم
14	36.84	6	57	8	26.66	لا
38	100	8	100	30	100	المجموع

المصدر: س(12) س(32)

نظرا للبيانات الإحصائية ذات الصلة الكمية المدونة في الجدول أعلاه نجد 6 مفردات بحثية، قدرت نسبتها بـ 75%، قد أقرت بأن ثقة الرئيس بالعاملين لا تؤدي إلي الزيادة في تفكيرهم بالوظيفة . وهذا يعود إلي مقدار الإيمان بالمعاملات الإدارية من طرف العاملين ، أي وجهة النظر الخاصة بكل عامل فهناك من يري أن الوظيفة عبارة عن واجب ، ويستوجب منه أن يعمل علي تأديتها ليحصل على حقه. في المقابل نجد ما يقارب 22 مفردة من العينة المدروسة، قدرت نسبتها المئوية بـ: 73.33% قد أدلت بإجابة قوامها أن لثقة الرئيس بالعاملين علاقة في زيادة انشغالهم وتفكيرهم المستمر بالوظيفة، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام بـ 63.15% حيث تسعى الفئة العاملة دائما إلي كسب ثقة الرئيس. هذه الأخيرة التي تعتبر كدافع إلهامي يزيد من حماسة ونشاط العاملين في حين الحصول عليها إلي أداء مهامهم ، فصدق الثقة بين الرئيس والمرؤوس يزيد من انهماك العامل واستغراقه أثناء إنجاز أعماله الخاصة ، وهذا ما يزيد من قدراته ومهاراته وتمكنه من العمل ، مما يجعله محبا ومخلصا للوظيفة والمنظمة ككل. فالثقة كجانب معنوي تترك أثر نفسي لدي العامل وذلك لارتباطها بشكل أساسي بالممارسة الديمقراطية والداعمة النابعة من شخصية الرئيس أو القائد الذي يلعب دورا أساسيا في تضمين بيئة العمل معالم الصدق ،الإيمان، الالتزام، التعاون والانضباط تجاه الوظيفة كألية تزيد من صحة المنظمة وارتباط الموظف بها وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمة

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين منح المسؤولية ومدى استيعاب العامل للوظيفة

المجموع		لا		نعم		منح المسؤولية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
65.78	25	52.94	9	76.19	16	نعم
34.21	13	47.05	8	23.80	5	لا
100	38	100	17	100	21	المجموع

المصدر: س(13) س(33)

تماشياً مع المعطيات البحثية للدراسة الامبريقية نجد أن نسبة 76.19% من مفردات العينة والتي قدرت ب: 16 مفردة بحثية ، قد أقرت بأن لمنح المسؤولية من طرف الرئيس علاقة في استيعاب الوظيفة من طرف الفئة العاملة. وكتدعيم لذلك جاء الاتجاه العام بنسبة 65.78%، فأحياناً وفي بعض الظروف يتحتم على الرئيس أن يمنح البعض من مسؤولياته لأشخاص يراهم هو بأنهم ذوي قدرات خاصة ويتميزون بسرعة التنفيذ والدقة في العمل مما يضمن له نتائج ايجابية تتماشى والظروف الخاصة التي قد تواجه المنظمة، فاستيعاب الوظيفة أو المهمة مرتبط بمدى التقييم الذي يرفع عن العامل بشكل دوري، مما يسهل على الرئيس طريقة التعامل مع العمال بهدف عدم لفت الانتباه وتجنب خلق الحساسية الاجتماعية بين الموظفين. وهذا ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين قائلاً " بأن الرؤساء يمنحون البعض من مسؤولياتهم لجميع أعضاء الفريق بهدف تدريبهم على إنجاز مهامهم ، إلا وإنه في الحالات الخاصة فإنهم يختارون الأجدر من العاملين والقادرين على تحمل المسؤولية " وهذا ما أكدت عليه أيضاً إجابات المبحوثين من خلال الإجابة على السؤال 13 و 14 بالإيجاب. وبالمقابل يتضح من خلال إجابات المبحوثين، أن نسبة 52.94% من مفردات العينة قد صرحت بأن منح الرئيس من مسؤولياته للمرؤوسين لا يعد سبباً في استيعابهم للوظيفة ، أي أن عملية الاستيعاب تعود إلي مدى درجة الذكاء والمهارة التي يمتلكها الفرد العامل ، فهناك وظائف روتينية لا تحتاج إلى درجة عالية من الاستيعاب .

(* مقابلة رقم (1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2017/03/18 ، من سا 10:00 إلى سا 10:30

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بالعاملين وتأجيل العمل

المجموع		لا		نعم		ثقة الرئيس تأجيل العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
23.68	7	12.5	1	26.66	8	نعم
76.31	29	87.5	7	73.33	22	لا
100	38		8	100	30	المجموع

المصدر:س(12)س(21)

من خلال المعطيات المبينة أعلاه يتضح بأن نسبة 87.5% وتليها نسبة 73.33% من إجابات المبحوثين بأنه لا علاقة لثقة الرئيس بالعاملين في تأجيل أعمالهم. أي أن تأجيل العمل من طرف الفئة الفاعلة يعود إلى مدي ترسخ أخلاقيات المهنة لدي العامل وهذا ما أكدته ما يقارب 29 مفردة من أصل 38 مفردة بحثية بإعطاء إجابة (لا) حول السؤال المتعلق بمدي تأجيل العمل.وكتدعيم لذلك قدر اتجاهها العام بنسبة 76.31% وهذا ما يدل على تقدير العاملين لثقة الرئيس بهم من خلال حرصهم على إتمام متطلبات الوظيفة وعدم تأجيلها ونبذ الاعتماد على سياسة التسوية. فهذا ما تم ملاحظته من خلال زيارتنا الاستطلاعية المرحلية للمؤسسة ميدان الدراسة والتي تمثلت في " مساعدة الرئيس لمرووسيه في إنجاز العمل، تعاون العمال فيما بينهم، مظاهر الحب والتآخي، الاحترام والتقدير، الاستقرار والحيوية في العمل"(*) كما يعود عدم تأجيل العامل لعمله إلى قربيه من مكان إقامته مما يجعله يفكر في كيفية إتمام مهامه وعدم انشغاله بطول المسافة عن مقر سكناه ، فكل هذه العوامل تجعل من العامل فردا فعالا ومرتبطة وظيفيا ويساهم في زيادة الفعالية التنظيمية مما يضمن لها البقاء والاستمرار في ميدان المنافسة مع بقية التنظيمات الأخرى.

(*) أداة الملاحظة الحرة:مؤسسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-المسيلة-

ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بتمكين العاملين:

يعتبر التمكين احد الأساليب التدريبية التي تساهم بشكل كبير في تحكم العاملين في متطلبات الوظيفة، ومن خلال ما تقدم من تحليل للمعطيات الامبريقية حول علاقة التمكين في تضمين الاستغراق الوظيفي، تم الكشف عن النتائج التالية:

1. وجود مبدأ الثقة بين الرئيس ومروؤسيه والذي يساهم في دحض معالم الحساسية الإجتماعية، حيث يحرص الرئيس على كسب ثقة العاملين وذلك من خلال الممارسات العادلة التي ينتهجها، كمساعدة العاملين على انجاز مهامهم، تشجيعهم على العمل، الاهتمام بالمشاكل التي يتعرضون لها داخل التنظيم وخارجه.
2. تعتمد المنظمة على سياسة منح المسؤولية لأعضاء الفريق بهدف تحسيسهم بأهميتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية مما يساهم في زيادة الثقة النفسية بين الإدارة العليا والمروؤسين، وهذا ما يجعل من الإثراء الوظيفي كنتيجة حتمية لهذه السياسة المنتهجة وبالتالي تمكين العاملين.
3. اهتمام المنظمة بالعاملين من خلال تعريفهم بالأهداف التي تسعى الي تحقيقها، وهذا ما يزيد من اهتمام العاملين بعملهم مما يؤدي إلي اندماجهم وظيفيا من خلال الاستيعاب الجيد للوظيفة والعمل علي التنويع في المهام والواجبات العملية الخاصة بهم.

الفصل الثامن

علاقة السلطة التلويحية بالارتباط

الموظفي

عنه ولا يفسد في الحقيقة بل في غير ذلك

بما هو في الواقع

سواء في الحقيقة

وسواء في الواقع

أولاً: السلطة التلاؤمية وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات العاملة
الجدول رقم(14) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية وطبيعة الحوافز

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الاحتمالات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
15.78	6	/	/	/	/	6.25	1	23.80	5	طبيعة الحوافز
52.63	20	/	/	100	01	62.5	10	42.85	9	تشجيع العمال
7.89	3	/	/	/	/	/	/	14.28	3	الزيادة في الأجر
23.68	9	/	/	/	/	31.85	5	19.04	4	المدح والثناء
100	38	/	/	100	01	100	16	100	21	التقدير والاحترام
										المجموع

المصدر:س(3) س(16)

تنتهج التنظيمات الحديثة في ظل المتغيرات المختلفة -وتماشيا معها- عدة سياسات تساعد على تسيير شؤونها وبقائها في مصاف المتقدمين، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر محور اللعبة والركيزة الأساسية في الوقت الراهن. وذلك عبر إشباع حاجياته النفسية والاجتماعية كونه مجموعة من الرغبات والميولات. وهذا ما اتضح لنا من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه ، حيث نجد نسبة 62.5% من فئة متزوج، تليها نسبة 42.85 % من فئة أعزب قد أقرت بأن طبيعة الحوافز المطبقة في مؤسستهم تتمثل في زيادة الأجر وهذا ما عبرت عليه نسبة الاتجاه العام والتي قدرت بـ52.63%. في حين نجد نسبة 31.25% من فئة متزوج ثم تليها نسبة 19.04% من فئة أعزب قد أدلت بإجابة حول طبيعة الحوافز المعتمدة في مؤسستهم قوامها "الاحترام والتقدير"بينما تأتي نسبة 23.80% قوامها 5 مفردات من فئة أعزب قد أقرت بأن الحافز المطبق هو "تشجيع العمال" ليتنزل بعد ذلك الترتيب حافز " المدح والثناء " ب: 3 مفردات بحثية قدرت نسبتها 14.28 % .فمن خلال القراءة الإحصائية يتضح بأن هناك تنوع في نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ميدان الدراسة، حيث تعتمد على الحوافز المادية والحوافز المعنوية

لإشباع حاجات عمالها. فهذا الاعتماد المزدوج يساعد المنظمة على تلبية طلبات عمالها المختلفة من جهة، ويدفع العاملين إلى إنجاز مهامهم ويزيد من رضاهم عن الوظيفة والمنظمة ككل من جهة أخرى. حيث أشارت النظريات الكلاسيكية والحديثة إلى أهمية نظام الحوافز وما يترتب عليه من إنجازات وإبداعات فكرية من طرف الفئة الفاعلة وذلك نتيجة لنوع العائد الذي يتحصلون عليه. فتأكيد مفردات العينة المبحوثة على وجود نظام الحوافز بنوعيه لهو دليل على وجود ممارسة سياسة عادلة تهدف إدارة المنظمة من خلالها إلى حفظ التوازن البيئي لواقع المنظمة من جهة وتنمية الشعور بالأمن والاستقرار لدي الفئة الفاعلة على مسارها المهني من جهة أخرى. كما أضاف رئيس مصلحة المستخدمين إلى الحوافز المذكورة في الجدول الإحصائي أعلاه، حافز المعاملة الحسنة والذي يعتبر من أهم الآليات الحديثة التي ترفع من الروح المعنوية لدي العاملين، كما يعتبر من أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال ما تقدمت به من دراسات امبريقية، بالإضافة إلى حافز الترقية ومنح عطل مدفوعة الأجر (*) والتي هي الأخرى تساهم بدورها في زيادة نشاط وحيوية العمال لإنجاز مهامهم الوظيفية.

إذن فتواجد الحوافز بشقيها المادي والمعنوي كسياسة منتهجة من طرف إدارة المنظمة سيساعدها على بناء واقع تنظيمي يتسم بمعالم الاستقرار والأمن أي خلوه من مظاهر الصراع والنزاع العمالي حول عدالة العائد المقدم له كمقابل لمجهوده المبذول في إنجاز الوظيفة التي يشغلها، وهذا ما يضيف على المناخ التنظيمي بؤار الالتزام، الانضباط، العمل بروح الفريق، المبادرة والمشاركة في تطوير وتنمية الآليات السياسية المعتمدة من طرف المنظمة وذلك من خلال التنويع في طرق أداء العمل وبالتالي ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية.

(*) مقابلة رقم (1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2017/03/18، سا 10:00 - سا 10:30

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين الوضع المهني وطريقة الاتصال بالرئيس

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		الاحتمالات طريقة الاتصال
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.31	29	75	6	75	21	100	2	مباشرة
5.26	2	/	/	7.14	2	/	/	بالانترنت
18.42	7	25	2	17.85	5	/	/	الرقم الداخلي
/	/	/	/	/	/	/	/	شخص ما
100	38	100	8	100	28	100	2	المجموع

المصدر: س (5) س (17)

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه، يتضح أن نسبة 100% من مفردات العينة البحثية وهي من فئة البسيط، تليها النسبة المئوية 75% من فئة المتخصص، ثم تليها نفس النسبة من مؤهل قد أقرت بأنهم يتصلون بالرئيس مباشرة ، وهذا ما اكده الاتجاه العام بنسبة 76.31%. بينما يتنزل الترتيب كل من الاتصال عن طريق الانترنت وعن طريق الرقم الداخلي للمؤسسة (الانترنات). وتماشيا مع هذه القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية الامبريقية يمكن القول أن العملية الاتصالية بالمؤسسة تشتمل على عدة طرق يستخدمها العاملين لإنجاز مهامهم ، حيث يساعد هذا التنوع على تسهيل وتسريع وصول المعلومة والتي بدورها تساعد على تضمين العمل صفة الدقة والمصادقية. فالالاتصال يعتبر من أهم العمليات التي يستوجب توفرها داخل السياق التنظيمي لما له من أثر فعال على مختلف نشاطات المنظمة، فغياب الاتصال كعملية أو استعماله بطريقة خاطئة سينتج عنه عدة عوائق تحد من فعالية المنظمة ككل. فتأكيد مفردات العينة المبحوثة على سيادة الاتصال المباشر مع الرئيس عن غيره من الطرق الاتصالية الأخرى، لهو دليل على قرب الرئيس من العاملين وهذا ما تم ملاحظته بطريقة مباشرة ،حيث يتوسط مكتب الرئيس مكان العمل في حين يحيط به العمال على شكل نصف حلقة (دليل الملاحظة) وهذا ما يجعل طريقة الاتصال به تكون مباشرة . بالإضافة إلي ذلك تعتمد المنظمة على ثقافة الشبائيك المفتوحة والسماح للزبائن بالدخول إلي مكاتب الموظفين للاستفسار، حيث تعود هذه الثقافة إلى طبيعة النشاط الذي تعتمد المنظمة والذي يتمثل في النشاط الخدماتي الإنتاجي." فالفرد في المؤسسة يكون في اتصالات دائمة مع غيره، حيث نجد اتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، واتصالات مع زملاء ، واتصالات مع العملاء ولهذا فإن الاتصال بالنسبة لمؤسسة هو

عملية حيوية ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة(على غربي،إسماعيل قبيرة، بلقا سم سلاطينية، 2007،ص. 234)

ثانياً: السلطة التلاؤمية وعلاقتها بالتفاني لدي العاملين

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين طبيعة الحوافز ومدى الشعور بالحماس والفخر أثناء العمل

المجموع		التقدير والإحترام		المدح والثناء		الزيادة في الأجر		تشجيع العمال		طبيعة الحوافز والشعور بالحماس
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
33	86.8	8	88.88	4	100	16	84.21	5	83.33	نعم
5	13.1	1	11.11	/	/	3	15.78	1	16.66	لا
38	100	9	100	4	100	19	100	6	100	المجموع

المصدر: س(16) س(26)

تماثيا مع بيانات الجدول رقم (16) يتجه الاتجاه العام لنسبة 86.84%. حيث نجد أن نسبة 100% من مفردات العينة المدروسة قوامها 4 مفردة قد أقرت بوجود علاقة بين طبيعة الحوافز المطبقة ومدى شعورها بالحماس والفخر أثناء أدائها للمهام الرسمية، ويتمثل هذا الحافز في المدح والثناء، وهذا ما يدل على أن الفئة الفاعلة تسعى دائما إلى بناء علاقات إنسانية طيبة و التي تعتبر كإلية تزيد من شعورهم بالحماس والفخر لتأدية أعمالهم ، وبالتالي تعمل الحوافز على ربط ودمج العاملين في عملهم مما يساهم في زيادة مدى استيعابهم لمتطلبات الوظيفة. في حين نجد 5 مفردات بحثية قدرت نسبتها 88.88% قد أفادت بأن الحافز الذي يدفعها قدما نحو أداء مهامها ويشعرها بالحماس والفخر هو " الاحترام والتقدير". كما نجد نسبة 84.21% تقر بأن حافز الزيادة في الأجر يعمل على زيادة الشعور بالحماس والفخر لهم في تأدية واجباتهم المهنية.بينما نجد نسبة 83.33% أقرت بأن التشجيع للعاملين والاهتمام بهم يزيد من نشاطهم وتحمسهم للعمل. فالاحترام والتقدير المتبادل يعزز الثقة بين الإدارة وعمالها والرئيس ومرؤوسيه، ويساهم في خلق جو عملي يتميز بالتعاون والالتزام والتكاتف كفريق واحد، كإلية لدحض معالم الصراع، النفاق، النزاع التي من شأنها أن

تغيب مظاهر الألفة والانسجام بين العاملين. فبرغم من إجابات المبحوثين حول طبيعة الحوافز المطبقة ومدى مساهمتها في دفعهم نحو العمل ، إلا أنه يتضح أن المؤسسة تنتهج عدالة في تطبيقها لنظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي ، بحيث تهدف من خلاله إلى تحقيق الرضا العمالي وإشباع حاجياتهم المختلفة وبالتالي تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين والذي بدوره يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة والإستغلال الجيد للوقت

المجموع		لا		نعم		الشعور بأهمية الوظيفة استغلال الجيد للوقت
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
89.47	34	87.5	7	90	27	نعم
10.52	4	12.5	1	10	3	لا
100	38	100	8	100	30	المجموع

المصدر: س(18) س(27)

نظرا لما يحتويه الجدول أعلاه من معطيات كمية تعبر عن مدى إجابات المبحوثين. يتضح أن نسبة 90% قدرت مفرداتها ب: 27 مفردة قد أقرت بأن هناك علاقة بين إشعار الرئيس لهم بأهمية الوظيفة التي يشغلونها ومدى استغلالهم الجيد لوقت العمل، وهذا ما أكدته الاتجاه العام بنسبة 89.47 % أي أن الرئيس مهتم وغير متهاون، ويستخدم سلطته بشكل إيجابي لرفع الروح المعنوية لدي مرؤوسيه من خلال الاهتمام بهم وتشجيعهم وتحسينهم بمدى أهمية وقيمة الوظيفة التي يعملون بها. وهذا ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين قائلا "إن الرؤساء يتعاملون مع العاملين بصفة عامة دون تخصيص " وذلك لتفادي الآثار الجانبية للمعاملة الخاصة لبعض العمال ، وكتدعيم أكدت إجابات المبحوثين على السؤال المفتوح حول تقييم المعاملات الإدارية مع العامل على أنها معاملات حسنة وجيدة. فهذا الدعم المعنوي المقدم للعاملين من طرف الرئيس سيساهم في حماسة ونشاط العاملين والحرص على استغلال كل الوقت بشكل جيد لإرضاء رئيسهم، هذا الأخير يتولد عليه الالتزام، الولاء، الانضباط، الثقة فالتفاني لدي الفئة العاملة كثقافة تتحلي بها. حيث تقترض نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه

الأهداف. وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية العاملين للأداء وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم واتجاهاتهم النفسية. (سامر جلدة: 2008، ص 159).

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة ومدى الحفاظ على سمعة المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الشعور بأهمية الوظيفة الحفاظ على سمعة المؤسسة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100	38	100	8	100	30	نعم
/	/	/	/	/	/	لا
100	38	100	8	100	30	المجموع

المصدر: س(18) س(25)

من خلال ما تقدم من معطيات كمية ميدانية في الجدول أعلاه ، نجد أن نسبة 100% قدرت مفرداتها ب: 30 مفردة قد أدلت بتصريح قوامه أن لمساهمة الرئيس في إحساس العاملين بمدى أهمية الوظيفة علاقة في محافظة الفئة الفاعلة على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها ، أي أن العنصر القيادي في المؤسسة يعتمد في سياسته على توزيع اهتماماته بين العمال ومسؤولياته المختلفة بالتوازي مما يجعله قادرا علي إقناع مرؤوسيه ومزاولته لمهامه كقائد إداري. فإحساس العاملين بهذا القدر من الاهتمام من خلال المدح والثناء وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات سيؤدي بالضرورة إلي تحلي العاملين بسلوكيات إيجابية وطيبة تجاه الرئيس والمؤسسة حيث يتخلل هذه السلوكيات معالم التعاون، التماثل التنظيمي والانتماء التنظيمي كعوامل تعمل علي تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي. فمن الآليات التي تساهم في تضمين ثقافة المحافظة على سمعة المؤسسة هي تلك الممارسة السلطوية التي تتخذ من مبدأ تعزيز الولاء لدي العاملين نهجا لها.

بالمقابل نجد أن نسبة 100% وتتكون من 8 مفردات بحثية قد أقرت بإجابة قوامها "عدم وجود علاقة بين إشعار الرئيس لهم بأهمية الوظيفة ومدى الحفاظ على سمعة المؤسسة ، أي أن

المحافظة على سمعة المؤسسة يعود إلي مدي صداقية وحب الموظف لمهنته أو كما يطلق عليه اسم "أخلاقيات المهنة".

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة وطريقة إنجازها

الشعور بأهمية الوظيفة		نعم		لا		المجموع	
طريقة	انجاز الوظيفة	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
بطريقة عادية		5	16.66	2	25	7	18.42
بكل حب وتفاني وإخلاص		14	46.66	4	50	18	47.36
طريقة صارمة وجادة		11	36.66	2	25	13	34.21
المجموع		30	100	8	100	38	100

المصدر: س(18) س(28)

تماثيا مع المعطيات المجمعة في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 50% من مفردات العينة المدروسة والتي تكونت من 4 مفردات بحثية قد أقرت بأنه لا توجد علاقة بين الشعور بأهمية الوظيفة والطريقة التي تتجز بها- بكل حب وتفاني وإخلاص- وهذا يدل على حرية العامل في اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز العمل والتي تعبر عن مدي ولاءه للوظيفة والمنظمة .

بالمقابل نجد نسبة 46.6% قوامها 14 مفردة بحثية تؤكد على أن للشعور بأهمية الوظيفة علاقة بنوع الطريقة التي تتجز بها -بكل حب وتفاني وإخلاص- وتليها نسبة 36.66% من مفردات العينة قوامها 11 مفردة قد أقرت بأن الشعور بأهمية الوظيفة يؤدي إلي انجازها بطريقة صارمة وجادة.

وبالنظر إلي إجابات المبحوثين حول الطريقة التي يتم بها انجاز وأداء مهامهم ، يتضح بأنهم على رضا بالوظيفة التي يشغلونها وعلى السياسة الديمقراطية المنتهجة من طرف رئيسهم الذي يعتمد على تدعيم ومشاركة عماله في مهامهم وهذا ما يجعل من المرؤوسين أكثر اهتماما وتميزا بتتويج طرق إنجاز العمل كما تشير أيضا إلي استقرارهم وإخلاصهم للعمل، حيث تساهم طريقة العمل التي يختارها العامل -وذلك كمقابل لما يحصى به من تشجيع ومدح أثناء أدائه للوظيفة- في إنجاز مهامه بكل حرية واستقلالية مما يؤدي ذلك إلي الزيادة في المستوي الأدائي والإبداعي فالإبتكاري لدي الفئة العاملة وبالتالي يصبح أكثر تمكنا من متطلبات الوظيفة الموكلة إليه.

ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالسلطة التلاؤمية:

تعتبر السلطة بممارساتها المختلفة من أهم الركائز الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تسيير شؤون المنظمة بهدف حفظ النظام وتحقيق الأهداف المرجوة. وهذا ما كشفت عنه المعطيات الميدانية حول علاقة السلطة التلاؤمية بالتفاني لدى العمال من خلال النتائج التالية :

1. تعتبر السلطة التلاؤمية احد أنواع السلطة التي تعتمد على مبدأ المشاركة والتشاور والإقناع في ممارساتها اليومية ضمن السياق التنظيمي لخلق ميكانيزم الثقة والتفاني والإخلاص في العمل، فهذا ما كشفت عنه الدراسة الميدانية، حيث ينتهج الرؤساء أسلوب تعاوني ومعاملة جيدة مع العاملين بهدف أنسنة بيئة العمل، مما يساهم في زيادة الفعالية الأدائية لدي الفئة الفاعلة.

2. ينتهج الرؤساء طريقة الاتصال المباشر مع العاملين لتذليل مصاعب العمل ودحض معالم الإبهام والغموض بين الرئيس ومرؤوسيه، بالإضافة إلي ممارسة عدالة التوزيع لنظام الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المنظمة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك آليات متنوعة ومختلفة تستخدمها في إدارة موردها البشري بهدف تمكينه من متطلبات الوظيفة .

3. يعتمد الرئيس من خلال سلطته الفعالة على حث العاملين بمدي أهمية الوظيفة التي يؤديونها من أجل أن يولد فيهم شعور المحبة تجاه الوظيفة، وهذا ما يؤدي بالعاملين إلى زيادة المجهود والإلتقان في العمل أثناء أدائهم للمهام الرسمية وهذا ما يساهم في زيادة المهارة والقدرة الأدائية لدي الفئة الفاعلة وبالتالي المساهمة في تضمين الواقع التنظيمي معالم الفعالية والقدرة التنظيمية.

الخطبة

قراءة سر سبورلوجية

لنتائج الدراسة

ü عجبته لمن أنكر النشأة الأخرى

ü وهو يري النشأة الأولى

ü عجبته لعامر دار الفناء وتارك دار البقاء

ü عجبته للمتكبر الذي كان بالأمس نطفة

ü ويكون تحا جيفة

• عمر بن الخطاب رضي الله عنه

خاتمة:

يمثل موضوع الصحة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية والحديثة في المجال التنظيمي، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ترسيخه كثقافة ممارسة تتجلى في معالم الثقة، المشاركة البناءة، الاحترام، الفعالية، المسؤولية الجماعية، الممارسات الديمقراطية، قوة الاتصال التنظيمي وفعاليتيه، كإرهاصات قادرة على بلورة الواقع التنظيمي وجعله أكثر صحة ومصداقية، ولا يكون ذلك إلا من خلال إقامة ثورة توعية تستهدف بها المورد البشري كمركز ثقل فادر على إعطاء أبعاد وحيثيات جديدة في المجال السوسيولوجي، تساهم في رفع الكفاءة والقدرة على مواكبة التطورات ذات الأبعاد المستقبلية كأفاق واعدة للواقع التنظيمي الجزائري. الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا في واقعه السوسيولوجي والتنظيمي والموسومة بـ: الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. الذي يهدف إلى إرساء معالم العدالة التنظيمية، تمكين العاملين، السلطة التلاؤمية كسياق علائقي بالارتباط الوظيفي في ظل التفاني والاستغراق والاندماج الكلي لدي العاملين ومدى تواجدها في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، ولهذا ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة.

وفي خضم الدلالات والشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة علاقة الصحة التنظيمية بالارتباط الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة عبر مؤشرات العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تضمين الفئة العاملة شعور النشاط والحيوية في أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية، ويتجلى ذلك في السياسة العادلة المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة، كثقافة عملية ترنوا من خلالها إلى تحقيق التوازن وإقامة قواعد ديمقراطية تضي على الواقع التنظيمي معالم السلامة المهنية، والتوازن البيئي القائم على حسن التصرف والتسيير العقلاني من خلال حرصها على تفعيل مبدأ المشاركة العمالية في حل العمليات الإدارية إن لم تكن كلها بهدف بلورت مظاهر التبادل المزدوج في الآراء والأفكار من خلال زيادة الحث عن قيمة وأهمية التواصل التفاعلي بين الفئة العاملة، بما يضمن لها أليات التحكم في العامل وإدارته بطريقة مقننة تزيد من الفهم المعمق لسلوكيات الفرد العامل، ولعل من أهم العناصر التي تسهم في تحقيق العدالة التنظيمية تلك الممارسات الإلهامية الصادرة من شخص القائد الملهم وقد أكدت الشواهد الميدانية من خلال قيام هذا الأخير على مبادئ كاريزمية تساهم في بناء جو عملي مناسب وملائم يزيد من بلورة الكفاءة الذاتية المهنية للعاملين، فاعتماد القائد في سلوكياته على العدل والمساواة بين الفئة الفاعلة سيزيد من شعورهم بالارتياح والطمأنينة ويظهر عكس ذلك في انتهاج القائد أسلوب

متسلط مع رؤوسيه. "وقد أشارت نتائج احدي الدراسات حول واقع العدالة التنظيمية إلى أن العاملين الذين لا يشتركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأداء العمل والذين يعاملهم الرؤساء والزملاء بشكل سيء يميلون إلى الحصول على إجازات مرضية بشكل منظم (عادل محمد زايد:2006، ص15) ". وأيضاً في إحدى الدراسات التي أجريت في فنلندا على 4000 موظف في 10 مستشفيات، قد خلصت إلى أن العاملين الذين يشعرون بدرجة منخفضة من عدالة الإجراءات يميلون إلى الحصول على إجازات مرضية، على عكس الذين لديهم إحساس مرتفع اتجاه العدالة الإجرائية. أما بالنسبة لعدالة التعاملات فقد أشارت نتائج الدراسة أن إحساس العاملين بعدم عدالة التعاملات يؤدي إلى زيادة نسبة الحصول على إجازات مرضية على عكس الفئة الإيجابية.(عادل محمد زايد:2006، ص15)، وهذا ما يدل في معناه الدلالي على أن العاملين يتحاشون المضايقات والضغوطات التي يتعرضون لها داخل البناء التنظيمي كما يدل أيضاً على عدم فعالية الوسط التنظيمي بمعالم الفساد، النفاق والضعينة بين العناصر المكونة للمؤسسة ككل.

لذا تسعى المنظمات الحديثة إلى إقامة ركائز ثابتة تثبت عليها أعمدة العدالة التنظيمية في ظل الممارسات المشبوهة والمشوهة، تهدف من خلالها إلى تكوين عنصر بشري متمكن في عمله عبر توفير المعطيات التعليمية اللازمة من وسائل وأساليب وبرمجيات حديثة تعمل على رسم معالم الكفاءة، القدرة والمهارة الذاتية، فمن أهم الأساليب المعنوية التي تجسدت في الواقع التنظيمي محل الدراسة قدرة المؤسسة على ترسيخ مبدأ الثقة التنظيمية كثقافة ممارسة بين أطراف العلاقة التعاقدية (العامل، المنظمة) حيث ساهم بناء الثقة وتداعيمها في الوسط التنظيمي لإزالة الغموض وتوضيح الرؤية من خلال دحض معالم الحساسيات الاجتماعية الناجمة عن تغييب الثقة العمدي بين العاملين والمنظمة. فوجود الثقة يبعث عن الأمن والطمأنينة والارتياح مع الطرف الآخر مما يضمن بدوره علاقات عملية تتخذ من الصدق والثقة المتبادلة مبدأ لها، حيث تعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك، فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكناً ومستحيل التحقق.

ولهذا تعمل الإدارات على تمكين عمالها من متطلبات الوظيفة أي إدارة الأفراد بصفة عامة " هذا ما أشار إليه الزاد النظري لتطور الفكر الإداري الحديث (*). الذي يتجه إلى إدارة العنصر البشري عبر

(*) مدرسة العلاقات الانسانية، نظرية(Z)، نظرية الحاجات، نظرية دوغلاس ماك جريجور وغيرها من النظريات التي اهتمت بالعنصر الإنساني كجزء من المنظمة على عكس النظرة التقليدية التي كانت تنظر إليه بعين الآلة الجامدة

مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق وبالتالي التوجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة. فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين ومقوماته، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتجه نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين سواء بطريقة مباشر أو غير ذلك وهذا ما تكاشف عنه الأدبيات ذات العلاقة (**). من خلال الإسهاب والتركيز عن مواضيع مثل التمكين، والمشاركة وحرية العامل ورضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة (كرميا التوفيق: 2008، ص 27).

وقد قسم (suominen) عملية التمكين إلى التلوث الذي يحتوي على التمكين الظاهري. ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجه نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري. كما تضمن التلوث التمكين السلوكي والذي ينطوي على قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات يمكن أن تستخدم في أداء العمل. ليمثل التاء الأخير في تمكين العمل المتعلق بالنتائج والذي يشمل قدرة الفرد على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. (وفاء العمري: دون سنة، ص8).

فكل هذه العوامل تزيد من الكفاءة المهنية والفكرية والمعرفية لدى العاملين، مساهمة بدورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وحتى تستطيع المنظمة تجسيد إستراتيجية تمكين العاملين على أرض الواقع، يتطلب منها امتلاك عنصر بشري يتميز بمواصفات المقدر والحنكة والأسلوب السلطوي الفعال كنهج يدير به تابعيه والذي يظهر من خلال معالم التشاور الإقناع، التعاون والمشاركة وزرع الثقة المتبادلة والمعاملة الجيدة بهدف أنسنة بيئة العمل التي تتمحور حول ترسيخ معالم التفاني والإخلاص والأمن. وهذا ما يجعل من البيئة التنظيمية أكثر تحفيزا عن العمل وإنجاز المهام في جو مريح الاستقرار لدى العاملين فانتهاج المنظمة سلطة تلاؤمية تعاونية والتي تشير في طياتها إلى السلطة الديمقراطية، ستجعل من المشاركة

(**) تلك الدراسات الامبريقية التي أخذت على عاتقها ضرورة البحث آليات و استراتيجيات جديدة تساعد على تطوير وتنمية المورد البشري من حيث الكفاءة والقدرة والمهارة وإخراجه من حلقة التحوصل الوظيفي نتيجة الممارسات القهرية.

العمالية كآلية رسمية من الآليات التي لا يمكن التنازل عنها. ويقول " ماركيزوز " ان زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية يشكل خطوة تمهيدية لتغيير الاجتماعي التدريجي الذي يبلور في ضوء ضرورة العمل على استبدال وسائل الضبط الحالية في العمليات الإنتاجية بوسائل ضبط تكون اقل قهرا.(بلوم اسمهان: 2012، ص278). فالسلطة الفعالة والتي تكون مصحوبة بميكانيزم الشخصية الواعية و المدركة لمعنى ضرورة الازدواج بين السلطة والشخصية والمزج بين هذا وذاك ستكون الشارة القادرة على صنع التغيير لواقع مفروض ومحتم.

ونظرا لما سبق من منطلقات تحليلية للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، يمكن القول أن الصحة التنظيمية تعتبر أحد الأبعاد الأساسية والمهمة داخل السياق التنظيمي للمنظمة. حيث تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال معالمها الأساسية والتمثلة في سياسة العدالة التنظيمية التي تحتوي على العدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة التعاملات، التي تحرص من خلالها المنظمة على تعزيز الشعور بالأمن والطمأنينة لدي العاملين وبالتالي القدرة على تعديل سلوك العاملين من أجل الحفاظ على التوازن العام لنظام المنظمة أي صحة المنظمة وخلوها من المشاكل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن لمجريات وشؤون المنظمة والذي بدوره يدل على سياسة المنظمة والتي تتجلى من خلال السماح بالمشاركة الجماعية للعمال في قرارات المنظمة، تشجيعهم على العمل وبث روح التعاون، الاستماع لأراء العاملين من خلال تحفيزهم وتمثين مجهوداتهم في مجال العمل، وزرع الثقة بين أوساط الفئة العاملة عبر منحهم مسؤوليات أوسع بهدف تحميلهم مسؤولية العمل التي تزيد من تمكينهم في العمل. وهذا ما نادى به المنطلقات النظرية الحديثة من خلال التركيز على ضرورة أخذ المورد البشري على محمل الجد والعمل على تنميته وتطويره من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية، بهدف استغلال واستنطاق طاقاته بشكل أمثل. وهذا ما تجلى في السعي المتزايد والحديث من طرف التنظيمات الحديثة على تحقيق إستراتيجية تمكين العاملين وذلك لأهمية هذه الأخيرة على تحقيق نتائج باهرة ومرغوب فيها. وتتضح هذه الإستراتيجية في قدرة المنظمة محل الدراسة على تدريب عمالها على كيفية تنظيم برامج تعمل على الترويج لمنتجاتها، واعتماد سياسة الاتصال المباشر والمفتوح، وتوضيح الرؤية لدي العاملين حول اللوائح والقوانين والأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها، فكل هذه العوامل تساهم في صقل مهارات وقدرات العاملين المعرفية والفنية من جهة وتنمية شعورهم بالاندماج والالتزام والولاء والفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة من جهة أخرى. وبالتالي سيجعل من العاملين أكثر كفاءة وتمكنا في أداء مهامهم من خلال الاستيعاب الجيد لمتطلبات الوظيفة وهذا

يؤدي بدوره إلى التنوع في طرق انجاز المهام من طرف العاملين. ولعله من أهم المنطلقات التي ساهمت بشكل كبير في ترسيخ فكرة تمكين العاملين، الإدارة اليابانية (Z) التي استطاعت من خلال سياستها الناجحة والفعالة على خلق كفاءات بشرية ممتازة من حيث الأداء والقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في المجال التنظيمي الإداري. فمن أهم الآليات التي تساعد المنظمة على حفظ النظام وقدرتها على التحكم والسيطرة في الواقع العيني للمنظمة، تلك الممارسات السلطوية الفعالة والعادلة التي تقوم على مبدأ الإقناع والتشاور والحوار، وذلك لخلق الثقة بين العاملين. حيث كشفت معطيات الدراسة على الأسلوب التلاؤمي فالتعاوني المباشر من خلال المعاملة الجيدة والتواصل الإنساني الذي يسوده الاحترام والتقدير والتشجيع على المبادرة والمثابرة في العمل وذلك بهدف دحض معالم البيروقراطية التسلطية كالعقاب، التأنيب، الخصم وغيرها من السلوكات السلبية التي تساهم في انطواء العامل وتزيد من تبلور ثقافة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

إن بناء ثقافة الارتباط الوظيفي هو نتاج لبيئة عملية صحية يسودها التعاون والتضامن بين العاملين وسياسات تنظيمية تولى اهتمام مباشر بالجوانب المادية والمعنوية للفئة الفاعلة قصد تفعيلها وزيادة قدرتها على التحكم في متطلبات العمل والتأقلم مع التغييرات بشكل مرن بهدف النمو والتطوير تماشياً مع متطلبات العصر.

الموقف

المعروف 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم: علم الاجتماع

استمارة غير محكمة

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي للعامل داخل

المؤسسة

دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

في إطار بحث علمي ميداني لإنجاز مذكرة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة كما أرجوا منكم التكرم بتعبئتها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المقابلة لكل إجابة تراها مناسبة حسب تقديرك.

إشراف:

د/بلوم إسمهان

إعداد الطالب:

نور الدين عيواز

السنة الجامعية: 2017/2016

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تعطى ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

أولاً/ بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الوضع المهني: بسيط متخصص مؤهل
-
-

ثانياً/ بيانات متعلقة بالصحة التنظيمية

I. بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

- 6- هل هناك مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات لمؤسستكم؟ نعم لا
- 7- في حالة الإجابة بـ لا حدد السبب؟
- 8- في حالة الإجابة بـ: نعم، ما نوع القرارات التي يشارك فيها العمال؟
- قرارات تحسين الخدمة
- قرارات إدارية
- أخرى
- أذكرها.....
- 9- هل تري أن ساعات عملك تتناسب مع راتبك الشهري؟
- 10- هل يختصك رئيسك بمعاملة محترمة؟
- 11- كيف تقيم طبيعة المعاملات الإدارية للعامل في مؤسستكم؟
-
-

II. بيانات متعلقة بتمكين الأفراد:

- 12- هل يقوم رئيسك بتحفيزك ذاتيا عن بقية العمال؟ نعم لا
- 13- إذا كانت إجابتك بـ نعم ما نوع هذا الحافز؟ نعم لا
- 14- هل هناك استقلالية في ممارسة عملك؟ نعم لا

15 هل هناك برامج تكوينية حول زيادة التحكم التكنولوجي بالمؤسسة؟

16- في حالة الاجابة بـ نعم هل هي؟

- أسبوعية
- شهرية
- دورية
- سنوية

17- كيف تري اهتمام مؤسستك بعمالها؟

III. بيانات متعلقة بالسلطة التلاؤمية:

- 18- هل يساهم مديرك في تشجيعكم على العمل الجماعي؟ نعم لا
- 19- هل يعمل رئيسك على توفير ظروف عمل مريحة لكم؟ نعم لا
- 20- هل تعتمد مؤسستكم على نظام التحفيز المعنوي للعمال؟ نعم لا
- 22- في حالة الاجابة بـ لا. حدد السبب؟

23- في حالة الاجابة بـ نعم هل هذا التحفيز يتضمن؟

- تشجيع العمال
- المدح والثناء
- برامج الترفيه
- التقدير والاحترام

24- كيف تري من وجهة نظرك أسلوب رئيسك من ناحية الاقناع؟

.....

.....

ثالثاً/ بيانات متعلقة بالارتباط الوظيفي

I. بيانات متعلقة بالحيوية العمالية

- 25- هل لديك الرغبة في استثمار جهدك لأداء عملك؟ نعم لا
- 26- هل يكلفكم الرئيس بتنظيم أيام تعرضون فيها منتجات المؤسسة؟ نعم لا
- 27- هل تعتقد أن العمال يحرصون على إتقان عملهم؟ نعم لا
- 28- في حالة الإجابة ب : لا هل يعود ذلك إلى ؟
- رفضك للوظيفة.
- لا تتناسب ومستواك العلمي
- لأنها وظيفة روتينية (مملة)
- 29- في رأيك كيف تجعل العمال ينجزون أعمالهم برغبة كبيرة؟

.....

.....

.....

II. بيانات متعلقة بمبدأ التفاني في العمل

- 30- هل تساهم في الحفاظ على سمعة مؤسستك؟ نعم لا
- 31- هل تشعر بالحماس والفخر أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا
- 32- هل تحرص على استغلال وقتك جيداً أثناء العمل؟ نعم لا
- 33- بأي طريقة تحب إنجاز أعمالك؟
- بطريقة عادية
- بكل تفاني وحب وإخلاص
- بطريقة صارمة وجادة

34- كيف تقيم زملائك من حيث إخلاصهم وتفانيهم في أداء أعمالهم؟

.....

.....

.....

.....

.....

III. بيانات متعلقة بالاستغراق الوظيفي

35- هل تساهم في تنويع المهام والواجبات الموكلة إليك؟ نعم لا

36- هل تؤجل أعمالك إلى اليوم التالي؟ نعم لا

37- هل يشغلك التفكير في وظيفتك حتى بعد انتهاء وقت العمل؟ نعم لا

38- هل تستوعب وظيفتك معظم وقتك؟ نعم لا

39- كيف تقيم زملائك من حيث اهتمامهم وتمسكهم الشديد بوظائفهم؟

.....

.....

.....

.....

.....

• أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الأساتذة المحكمين	التخصص	المؤسسة
01	الدكتورة لينده العابد	علم اجتماع- تنظيم وعمل -	جامعة باتنة
02	الدكتورة بولقواس زرفة	علم اجتماع- تنظيم وعمل -	جامعة بسكرة
03	الدكتور كريم شومات	علم اجتماع- تنظيم وعمل -	جامعة البليدة
04	الدكتور فضيل رتيمي	علم اجتماع- تنظيم وعمل -	جامعة البليدة
05	الأستاذة نجوى فلكاوي	علم اجتماع- تنظيم وعمل -	جامعة سطيف

02 اللعق رقم

أولاً/ بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الوضع المهني: بسيط متخصص مؤهل
-

ثانياً/ بيانات متعلقة بالصحة التنظيمية.

I. بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

- 6- هل هناك مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات لمؤسستكم؟ نعم لا
- 7- في حالة الإجابة بـ: نعم، ما نوع القرارات التي يشارك فيها العمال؟
- قرارات تحسين الخدمة
- قرارات تصميم الوظائف
- قرارات حول الآلات المستعملة
- قرارات حول عملية التنظيم والتوجيه
- 8- هل تتناسب ساعات عملك مع ظروفك الخاصة؟ نعم لا
- 9- هل تعتقد أن راتبك الشهري مناسب؟ نعم لا
- 10- كيف تقيم طبيعة المعاملات الإدارية للعامل في مؤسستكم؟
-

II. بيانات متعلقة بتمكين الأفراد:

- 11- هل لديك رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى إليها مؤسستكم؟ نعم لا
- 12- هل يثق رئيسك بالعمالين في مؤسستكم؟ نعم لا
- 13- هل يمنح رئيسك المسؤولية لجميع أعضاء الفريق؟ نعم لا

14- إذا كانت الإجابة بـ: نعم هل الغرض من منح المسؤولية هو؟

- التهرب من المسؤولية

- تدريبي على انجاز مهام

15- كيف في رأيك تزيد مؤسستكم من كفاءة عمالها؟

III. بيانات متعلقة بالسلطة التلاؤمية:

16- ما طبيعة الحوافز المطبقة بمؤسستكم:

- تشجيع العمال

- الزيادة في الأجر

- المدح والثناء

- التقدير والاحترام

17- كيف تتصل برأسك، إذا أردت أن تستشيريه في أمر ما؟

- بطريقة مباشرة

- عبر الانترنت

- عبر الرقم الداخلي للمؤسسة

- عن طريق شخص ما

لا

نعم

18- هل يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك؟

19- كيف ترى من وجهة نظرك أسلوب رئيسك من حيث الإقناع؟

.....

.....

.....

ثالثاً/ بيانات متعلقة بالارتباط الوظيفي

I. بيانات متعلقة بالحيوية العمالية

- 20- هل لديك الرغبة في استثمار جهدك لأداء عملك؟ نعم لا
- 21- هل يكافكم الرئيس بتنظيم أيام تعرضون فيها منتجات المؤسسة؟ نعم لا
- 22- هل تعتقد أن العمال يحرصون على إتقان عملهم؟ نعم لا
- 23- في حالة الإجابة بـ : لا هل يعود ذلك إلى ؟

- رفضك للوظيفة.

- لا تتناسب ومستواك العلمي

- لأنها وظيفة روتينية (مملة)

24- في رأيك كيف تجعل العمال ينجزون أعمالهم برغبة كبيرة؟

II. بيانات متعلقة بمبدأ التفاني في العمل

- 25- هل تساهم في الحفاظ على سمعة مؤسستك؟ نعم لا
- 26- هل تشعر بالحماس والفخر أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا
- 27- هل تحرص على استغلال وقتك جيداً أثناء العمل؟ نعم لا
- 28- بأي طريقة تحب إنجاز أعمالك؟

- بطريقة عادية

- بكل تفاني وحب وإخلاص

- بطريقة صارمة وجادة

29- كيف تقيم زملائك من حيث إخلاصهم وتفانيهم في أداء أعمالهم؟

III. بيانات متعلقة بالاستغراق الوظيفي

- 30- هل تساهم في تنويع المهام والواجبات الموكّلة إليك؟ نعم لا
- 31- هل تؤجل أعمالك إلى اليوم التالي؟ نعم لا
- 32- هل يشغلك التفكير في وظيفتك حتى بعد انتهاء وقت العمل؟ نعم لا
- 33- هل تستوعب وظيفتك معظم وقتك؟ نعم لا
- 34- كيف تقيم زملائك من حيث اهتمامهم وتمسكهم الشديد بوظائفهم؟

.....

.....

.....

.....

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً. قائمة الكتب

1. القرآن الكريم
2. السيد، الحسيني.(1994). علم الاجتماع التنظيم، ط1. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
3. إسماعيل، قيرة، على، غربي.(2001). في سوسيولوجية التنمية، ط1. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. إسماعيل، عرباجي.(دون سنة). اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3. دون بلد: موفم للنشر والتوزيع.
5. بشاينية، سعد.(2002). تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ط1. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري.
6. اعتماد محمد، علام وآخرون.(2007). قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، ط1. القاهرة، مصر: مكتبة أنجلو المصرية.
7. بوفلجة، غيات.(2015). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ط1. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. خليل محمد، حسن الشماع ، خفير كاظم حمود. (2000). نظرية المنظمة، ط1. عمان: دار المسيرة.
8. سامر، جلدة.(2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1. دون بلد: دار أسامة للنشر والتوزيع.
9. صبحي جبر، العتيبي.(2004). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. طارق، السيد.(2008). علم الاجتماع الصناعي، ط1. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة
11. عبد اللطيف بن اشنهو.(1982) التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. عادل، محمد زايد.(206). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1. القاهرة، مصر: ميرشن للطباعة.
13. عامر، عوض. (2007). السلوك الإداري، ط1. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

14. عساف، عبد المعطي محمد.(1990). مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ط1. الرياض: دار غانم للكتب والنشر والتوزيع.
15. عبد الرحمان، العيسوي. (2003). علم النفس الصناعي، ط1. بيروت، لبنان: دار الفكر الغربي.
16. على، السلمي.(2004). إدارة السلوك التنظيمي، ط1. القاهرة، مصر: دار غريب الجامعية.
17. على، السلمي.(دون سنة). تطور الفكر التنظيمي، ط1. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
18. على، غربي، بلقا سم، سلاطنية، إسماعيل، قيرة.(2007). تنمية الموارد البشرية، ط1. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
19. فضيل، دليو، الهاشمي، لوكيا، ميلود، سفاري.(2001). إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر، ط1. قسنطينة، الجزائر: منشورات جامعة منتوري.
20. مالك، بن نبي. (1974). ميلاد المجتمع ، الجزء 1. طرابلس: دار الفكر.
21. محمود ، أحمد فياض وآخرون. (2010). مبادئ الإدارة، ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
22. محمد قاسم، القريوتي.(2008). نظرية المنظمة و التنظيم، ط3. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
23. مراد، زعيمي، وآخرون.(2008). دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1.المحمدية، الجزائر: دار قرطبة.
24. موريس، أنجرس.(2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1. الجزائر: دار القصبة.
25. نعيم إبراهيم، الطاهر.(2009). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1. عمان: جدار للكتاب العالمي.
26. نور الدين، حاروش.(2011). إدارة الموارد البشرية، ط1. برج الكيفان، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر.
27. يوسف، سعدون.(دون سنة). علم الاجتماع ودراسته التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ط1. قسنطينة، الجزائر:المطبعة الجهوية.

قائمة المراجع

ثانيا: قائمة الأطروحات

1. آمنة، مسغوني، سهيلة، شوية. (2015). آليات اتخاذ داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تنظيم وعمل، جامعة الوادي.
2. بلوم، اسمهان. (2012). نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية- دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة.
3. حامد كاظم، متعب، عامر على، العطوي. (2008). دور الثقة في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.
4. حورية، بولعويدات. (2008). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، الاتصالات والعلاقات العامة، قسنطينة.
5. خنيفر، وفاء. (2014). دور الاتصال في تسيير المؤسسة الخدمية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تسويق خدمات، ورقلة.
6. عبد العزيز، على مرزوق. نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
7. وفاء العمري. آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
8. تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ