



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمبنة الحضنة بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل --

من إعداد الطالبة :-

• نسيمة كشيدة

تحت إشراف الأستاذة :-

• بلوم اسمهان

السنة الجامعية

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الى نبع الحنان امي الغالية الى والدي الكريم اطل الله في عمرهما على طاعته
ورضاه، ورزقي برهما... جزاهما اللهم عني كل خير.

الى اخوتي

الى اخواتي

الى زوجات اخوتي

الى صديقتي نصيرة

الى وطني الحبيب الجزائر

اهدي هذا الجهد المتواضع سائلة المولى العلي القدير ان يجعله نافعا لقارئه وخالصا
لوجه الله.

نسبمة

تشكرات

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد والشكر لله على إنعامه وإحسانه ثم الصلاة والإسلام الأتمان الأكلان
على خاتم المرسلين نبينا محمد وعلى صحبه ومن اقتفى أثره إلى يوم الدين.

يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى من كان لها الفضل
الكبير في انجاز هذا العمل أستاذتي الفاضلة والكريمة "بلوه اسمهان"
سدد الله خطاها وحفظها من كل سوء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم برأيه وتوجيهه وتشجيعه على انجاز
هذا العمل واخص بالذكر أساتذة علم الاجتماع.

والى كل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بكلمة طيبة

أسأل الله الأجر والعافية للجميع.

نسبمة كشيدة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر و عرفان	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة	أ

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها	04
ثانيا : أهمية الدراسة	07
ثالثا : أهداف الدراسة	07
رابعا : فرضيات الدراسة	08

الفصل الثاني : القيادة التشاركية رؤية سوسيو تنظيمية

أولا : القيادة التشاركية دلالة مفاهيمية	10
ثانيا : المقاربة النظرية للقيادة التشاركية	12
I- النظرية التعاونية والقيادة الجماعية	12
II- منطلقات أنسنة بيئة العمل والقيادة الاستشارية	15
ثالثا : أنواع القيادة التشاركية	18
رابعا : الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية	20
خامسا : مناقشة بحثية للقيادة التشاركية في المؤسسة الجزائرية	22

الفصل الثالث : الاستغراق الوظيفي رؤية سوسيو تنظيمية

أولا : الاستغراق الوظيفي دلالة مفاهيمية	26
ثانيا : المقاربة النظرية للاستغراق الوظيفي	28
I- الإدارة بالأهداف الاستغراق الإدراكي	28
II- التبادل الاجتماعي والاستغراق الشعوري	31
ثالثا : استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي	32
رابعا : معوقات الاستغراق الوظيفي	37
خامسا : مناقشة بحثية للاستغراق الوظيفي للمؤسسة الجزائرية	39

الفصل الرابع : القيادة التشاركية في ظل أبعاد الاستغراق الوظيفي

- أولا : القيادة الجماعية والاستغراق الشعوري 43
- I- القدرة على الاستثارة العاملين وتتطابق والتجاوب النفسي مع العمل..... 43
- II- إتاحة فرص النمو المهني والشعور بالايجابية في الوظيفة 45
- ثانيا : القيادة الاستشارية والاستغراق الإدراكي 47
- I- التوجه الذاتي والرقابة الذاتية 47
- II- العلاقات الإنسانية وانغماس الفرد في ممارسة عمله 49

الفصل الخامس : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- أولا : المجالات الدراسة 53
- I- المجال المكاني 53
- II- المجال الزمني 53
- III- المجال البشري 53
- ثانيا : المنهج المستخدم 54
- ثالثا : أدوات جمع البيانات 54
- رابعا : أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه 57

الفصل السادس : علاقة القيادة الجماعية بالاستغراق الوظيفي

- أولا : القيادة الجماعية وخصائص المهنية للفئات الفاعلة 61
- ثانيا : القيادة الجماعية وعلاقتها بالاستغراق الشعوري 65
- ثالثا : نتائج متعلقة بالقيادة الجماعية في مجال الدراسة 73

الفصل السابع : علاقة القيادة الاستشارية بالاستغراق الوظيفي

- أولا : القيادة الاستشارية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة 75
- ثانيا : القيادة الاستشارية وعلاقتها بالاستغراق الإدراكي 78
- ثالثا : نتائج متعلقة بالقيادة الاستشارية في مجال الدراسة 85
- خاتمة 88
- قائمة المراجع 92

الملاحق

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أهم العناصر المكونة للنظرية التعاونية	21
02	يوضح آليات التي تقوم عليها القيادة الجماعية	22
03	يوضح مؤشرات العلاقات الإنسانية	23
04	يوضح عناصر القيادة التشاركية	24
05	يوضح درجات القيادة بالمشاركة	25
06	يوضح صعوبات التي تواجهها القيادة التشاركية	26
07	يوضح الأسس التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف	32
08	يوضح الأسس التي يقوم عليها الاستغراق الشعوري	34
09	يوضح استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي	37
10	يوضح العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي	38
11	يوضح أساليب استثارة العاملين	42
12	يوضح معنى التطابق والتجاوب النفسي مع العمل	42
13	يوضح أهداف تخطيط المسار المهني	43
14	يوضح مقومات الرقابة الذاتية	44
15	يوضح تعزيز الرقابة الذاتية	46
16	يوضح العلاقة بين العلاقات الإنسانية وانغماس الفرد في عمله	47

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة التشاركية	21
02	يبين توزيع مفردات العينة حسب النوع والسن	57
03	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والوضع المهني	58
04	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وتفويض السلطة	61
05	يوضح العلاقة بين الوضع المهني والتشجيع على تغيير طرق العمل	63
06	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والحصول على الترقية	64
07	يوضح العلاقة بين حرية المشاركة والشعور نحو الوظيفة	65
08	يوضح العلاقة بين حرية المشاركة ومدى استيعاب الوظيفة	67
09	يوضح العلاقة بين تحمل المشرف للمسؤولية مع العمال وتمسك العاملين بأداء العمل	68
10	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار من خلال جماعة العمل والأهداف الشخصية المرتبطة والموجهة نحو الوظيفة	69
11	يوضح اهتمام المشرف بروح الفريق والتعاون والشعور بالارتياح عند التعامل مع المشرف	71
12	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وطرق المعاملة	75
13	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وفرص التأثير على القرارات	76
14	يوضح العلاقة بين الوضع المهني والتصرف الذكي في حل مشكلات العمل	77
15	يوضح العلاقة بين المعاملة والأداء يشكل الأساس لتحقيق الذات	78
16	يوضح العلاقة بين وضوح تعليمات وأهداف العمل وامتلاك روابط قوية بالعمل	79
17	يوضح العلاقة بين تفهم المشرف لمشاكل العمال وامتلاك روابط بالوظيفة من الصعب كسرها	80
18	يوضح العلاقة بين قرص التأثير في القرارات وتحقيق الذات في العمل	81

83	يوضح العلاقة بين القدرة على التصرف الذكي والقدرة على تجاهل الصراعات	19
84	العلاقة بين تعليمات وأهداف العمل الواضحة ودرجة ضبط النفس حول تحديد الأهداف	20

مقدمة

لقد نال موضوع القيادة اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم فهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وانطلاقاً من أهميتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، كما تعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها يستوجب الأمر قيادة واعية وفاعلة تسعى دائماً لتحقيق الأهداف، على أن تكون قادرة على تحقيق الثقة والدعم داخل المؤسسات.

فالقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم وتلبيتها، لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، إذ انها تعد ضرورية لتدعيم القوى الايجابية وتقليل الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان وهي القادرة على حل المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول اللازمة لعلاجها فهي المسؤولة عن تدريب ورعاية الأفراد ومواكبة المتغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحة المؤسسة فهذا يستدعي وجود قيادة تشاركية تقوم على فكرة أساسية قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل والعمال بما يحقق لهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على ايجاد العمل والتعاون والانسجام ومشاركة قائدهم في عملية صنع القرار والاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة .

فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يعتبر إطاراً للتشاور ونضج المشاكل وتحويلها لخدمة الأهداف الوظيفية للتنمية يعمل من اجل الإسهام في تعبئة العمال من جميع الفئات لتحسين الإنتاج والتسيير ومحاربة التبذير والرشوة والاختلاس، إلى جانب ذلك فقد صاحب تطبيق الاشتراكية نقائص فادحة تتعلق خاصة بالصعوبات الحقيقية في الفهم الصحيح والمتمثل في مكانة العامل في المجتمع بإسهامه في عمليات اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسة التي هي أداة فعالة والممارس للإنتاج بمجرد كونه وسيلة لتسهيل الحصول على مدا خيل مكتملة للأجر .

فالقيادة التشاركية بما تضمنه من استغراق الوظيفي للفئات الفاعلة والتي تعني بالاندماج الذهني والعاطفي في وضعية جماعته لتشجيعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل

المسؤولية معهم ويتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها على المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الايجابية على الفرد كمشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات وعكس ذلك عندما ينخفض مستوى الاستغراق فيصبح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثل القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس .

لذلك جُسدت الفصول النظرية في سياق أهداف ومتطلبات الدراسة للوقوف على المتغير المستقل (القيادة التشاركية) انطلاقاً من تحديات مدلولاته المفاهيمية ولوجاً بإسهاب إلى المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة باختلاف منطلقاتها ومحدداتها التنظيمية المكرسة للفعل التنظيمي أما المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) فقد حاولت الدراسة في خضم معطيات الفصل الثالث ضبط مدخلا تحليليا متساند وظيفيا وكفنا امبريقيا يعالج القيادة التشاركية في سياقها المفاهيمي وفي إطارها النظري.

والفصل الرابع فكانت بمثابة محاولة للمقارنة التنظيرية التي ترمي إلى ربط أبعاد الاستغراق الوظيفي انطلاقاً من الفرضيات البحثية التي غدت كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الامبريقية فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية على تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها المكانية والزمنية والبشرية هذه الأخيرة قننت دلالة مخصصة في خضم المنظور الوصفي الذي عززه منهج الدراسة " المنهج الوصفي " لبناء أدوات خاصة تتميز بمميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية الكافية للدراسة

فكانت الملاحظة المباشرة واستمارة المقابلة ،دليل المقابلة الحرة والوثائق والسجلات الركن الركين في التعمق في التحليل وتقوية الرؤية الهيكلية الشاملة لواقع القيادة التشاركية والاستغراق في التنظيم وانهينا الدراسة البحثية بقراءة سوسولوجية للنتائج العامة وضمناها كمنحنى تنظيمي منهجي لترسيخ بعض الاقتراحات والتوصيات كروية سوسيو تنظيمية تجعل مؤسساتنا تتأهض مقتضيات المؤسسة المنتجة وتتخذ من السياقات المجتمعية بكل آلياتها الاجتماعية وسياسية والاقتصادية والثقافية المرجع الكافي لتقرير المتطلبات التنظيمية فتضمن الفعالية المنشودة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

من تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة وعليه تواجه التحديات لمواكبة هذا العوامل والمتغيرات والتعايش معها، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك لا بد وان تعتمد على المورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المنظمة إذ ترتبط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري وقد ته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة بل إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على ما يبذله الأفراد جهد اتجاه هذا العمل.

وبمرور الوقت يشكل الفرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر ويميل الفرد إلى أن يتصرف سلوكيا اتجاه عمله وتعددت الجهود التي تسعى إلى الاهتمام بالعاملين ودمجهم في وظائفهم وزياد رضاهم وانتمائهم لتلك الوظائف حتى ظهر مايسمى الاستغراق الوظيفي الذي يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق ذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله (المغربي : 248، 2010) .

يعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبيا بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية بحيث كانت هناك الحاجة لإيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين عاطفيا بالمنظمة وشركائهم الآخرين في الوظيفة وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح الاستغراق الوظيفي الذي ارتبط بالدراسة التي أجريت في مصنع الهاوثرن ما بين (1924-1932) لمعرفة ما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية والمنخفضة.

وبعد إجراء الدراسة افترضت زيادة في الإنتاجية بسبب التأثير التحفيزي هذا الأخير أصبح موضوعا للتعايش في الدوائر والمؤسسات (احمد ديب : 2014، 02) لتضمين الاستغراق

الشعوري والإدراكي وقد تم ربط الاستغراق بنظرية الدور السلوك ل(Goffman 1961) ويعتقد منظروا نظرية الدور سلوك الأفراد بحيث أن يتوافقوا مع توقعات اجتماعية معينة وهذه التوقعات ترتبط بادوار هؤلاء الأفراد الذي يتقبلونها ومن هنا يمكن توقع سلوك الأفراد من خلال تحليل أدوارهم.

وفي خضم ما سبق وعلى الرغم من لفائدة الناتجة عن الاستغراق الوظيفي لا تزال اغلب المؤسسات الجزائرية بعيد كل البعد في تطبيقاتها العملية وتحقيق الموائمة بين العنصر البشري وبيئة العمل وبالرجوع إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية يلاحظ نقائص تتعلق بالصعوبات الحقيقية في الفهم الصحيح والمتمثل في مكانة العامل في المجتمع وإهمالها للقوى العاملة بحيث باتت المؤسسة مسيرة بطرق وأساليب كلاسيكية لها الأثر الواضح على أداء العاملين وافتقار الجهاز الإداري إلى الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة لتنمية الشعور بالانتماء والاندماج في بيئة العمل بالإضافة إلى حوادث العمل وانخفاض جميع الخدمات الاجتماعية. وبهذا يظل العامل مهشما ينظر للإدارة على انه وسيلة إنتاج لا غير.

وفي ظل واقع المنظومة الجزائرية حول مدى استغراق العاملين في وظائفهم يمكننا طرح التساؤل الرئيسي:

" هل للقيادة التشاركية علاقة بالاستغراق الوظيفي للعامل؟ "

و لتكريس آليات الوضوح تستدعي المنطلقات المنهجية والمعرفية بناء الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة القيادة الجماعية بالاستغراق الشعوري لدى العامل ؟
- ما علاقة القيادة الاستشارية بالاستغراق الإدراكي لدى العامل ؟

ونظرا لأهمية التي يكتسبها مفهوم الاستغراق الوظيفي في المنظمات كآلية لفهم سلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل وعلاقته مع المفاهيم التي لها أهمية أيضا داخل التنظيمات فيما يخص السلوك والأداء بحيث نجد انه يرتبط بمفهوم القيادة التشاركية التي تعد من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباين تعريفها وفقا للمعالجات التي عرضتها المدارس الفكرية حيث تتطلب القدرة على استشراف المستقبل وقادرة على التعامل مع أي متغيرات فهي عنصر مهم وفعال في نجاح أي مؤسسة فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى الالتفاف المرؤوسين حول قائدهم وإلى زيادة الأداء وتوفير جو من الصداقة وعلاقات تتسم بالحرية التلقائية بين القائد ومرؤوسيه وتطلق القيادة التشاركية إدارة الفريق أو الإدارة الجماعية.

فالقيادة الناجحة هي التي لديها القدرة على استثارة أفرادها من خلال تحفيزهم للعمل وتتيح لهم فرص الترفي والنمو المهني وتمد الحرية التصرف في اتخاذ القرارات معينة كل هذا يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن الوظيفة والتطابق والتجاوب النفسي مع الوظيفة، وان العمل على تحقيق أهداف المنظمة قد يعتمد بالدرجة الأولى على التوجه الذاتي من خلال القدرة على التصرف الذكي وتحمل المسؤولية وضبط النفس كلها مؤشرات تؤثر تأثيرا ايجابيا على سلوك الأفراد العاملين وأفكارهم ومواقفهم ودرجة الرضا عن الوظيفة وتحمل المسؤولية التي انعكس على الفرد في شكل رقابة ذاتية.

فالمنظمات اليوم تشجع على الإبداع والابتكار وإعطاء مزيد من الحرية للأفراد في ممارسة عملهم عن طريق قبول آرائهم وأفكارهم ومراعاة مشاعرهم التي تنعكس ايجابيا في قدرة الأفراد على الانغماس في وظائفهم .

ثانيا : أهمية الدراسة وأسباب إختيارها:

واجهت الإدارة الجزائرية عدة صعوبات تمثلت أساسا في عدم فهم العنصر الإنساني في خصائصه ومميزاته وسلوكياته المتنوعة فنقص التجربة في مجال التكوين والتسيير كان عائقا في سبل تسيير القوى البشرية وبالرجوع للمراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية واستقراء الواقع نلاحظ أنها تميزت بالعشوائية و الاتكالية وفقدانها إلى المورد البشري المؤهل وافتقار الجهاز الإداري إلى الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة لتنمية الشعور بالانتماء والاندماج في بيئة العمل بالإضافة إلى حوادث العمل وانخفاض جميع الخدمات الاجتماعية. وبهذا يظل العامل مهشما ينظر للإدارة على انه وسيلة إنتاج لاغير.

وفي خضم هذه المنطلقات جاءت الدراسة الموسومة بالقيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي كآلية سوسيو تنظيمية لتفعيل القيادة التشاركية والعمل على تنمية الاستغراق الوظيفي من اجل ضمان تحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسات الجزائرية من خلال توجيه الاهتمام والعناية اللازمة بالمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في نجاح أي منظمة.

ثالثا: أهداف الدراسة

لكل دراسة هدف تصبو إليه لكشف الغموض الذي يعتربها في خضم هذه السياقات البحثية نبلور الأهداف التالية :

- معرفة واقع ممارسات القيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والاستغراق الوظيفي.
- محاولة التعرف على مساهمة القيادة الجماعية في تنمية الاستغراق الشعوري.
- محاولة الوقوف على واقع المشاركة العمالية في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التعرف على مساهمة القيادة الاستشارية في تنمية الاستغراق الإدراكي.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد الإدارة على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي.

رابعاً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- للقيادة التشاركية علاقة بالاستغراق الوظيفي للعامل.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيادة الجماعية في تنمية الاستغراق الشعوري لدى العامل.
- تضمن القيادة الاستشارية تنمية الاستغراق الإدراكي لدى العامل.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى :

- للقدرة على استثارة المرؤوسين علاقة بالتطابق والتجاوب النفسي.
- لإتاحة فرص النمو المهني علاقة بتنمية الشعور بإيجابية في الوظيفة.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية :

- للتوجه الذاتي علاقة بتثمين الرقابة الذاتية.
- تساهم العلاقات الإنسانية بتنمية وتعزيز انغماس الفرد في عمله.

الفصل الثاني

القيادة التشاركية رؤية

سوسيولوجية تنظيمية

القيادة التشاركية دلالة مفاهيمية

تبلور المنظومة القيادية في خططها توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية وفي السلوك الجماعي الهادف، وقد عرف الإنسان القيادة وألفها وتعامل معها منذ ظهور التجمعات البشرية الأولى، كما أدرك من خلال تجربته أن القيادة تلعب دورا حيويا في تنظيم حياته وتطوره (***) ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يكون من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين "إذ يمتلك الأثر القيادي وإمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد" (كرم سالم، 2007).

طالما أن القيادة الفاعلة هي التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الفئات الفاعلة كمنطلقات دافعة للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ويتجلى ذلك من خلال نموذج القيادة التشاركية (***) التي تتبع من أساليب الإقناع ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم ودفعهم لتحقيق أقصى حالات النجاح. وتماشيا مع هذه الحثيات تعنى القيادة التشاركية بمشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.

*- دراسات الهاوثرن في الثلاثينات واغلب الدراسات والأبحاث والتجارب اللاحقة التي اتبعت هذا التقليد وركزت في مجملها على الأثر التي تحدثه أنماط القيادة وأنواع الإشراف على القرارات التي تستخدم في إطار الجماعات الصغيرة وتهتم عادة بالقرارات المتعلقة بالنشاطات اليومية في إطار ومجال محدودين.

** - قد ظهرت المشاركة العمالية في أقدم صورها ولو بشكل غامض في مطالب الاشتراكيين الطوباويين الأوائل أمثال روبرت أوين وسان سيمون الدين دعوا إلى إعطاء الاعتبار الإنساني للحياة العاملين وتنديدهم بالآثار السلبية للثورة الصناعية وأواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن 20 بدأت هذه الأفكار تأخذ شكلا واضحا وأصبحت المطالب بافتتاح مجال للعمال لكي يكون لهم الرأي في المسائل التي يعملون بها ولعل من أشهر المدافعين عن هذه الفكرة الاشتراكي البريطاني (كول Cole) الذي كان يرى بان المسؤولية في الرقابة يجب أن يعطي للعمال تحقيق شخصياتهم في العمل

ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم إضافة للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية (خضير حمودة، 2010، 147).

تعمل القيادة التشاركية على تفويض بعض السلطات والمسؤوليات في العمل للمرؤوسين وإتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وهذا ما قدمه نموذج بلا نشرود: في سياق " قيام القائد وأتباعه بالمشاركة في صياغة القرار بطريقتين هي تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد حيث يتوفر لدى التابع الرغبة والقدرة والمعلومات اللازمة لأداء المهام (نبيل العرابيد، 2010، 23)

بما يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم وتقديم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة لترغيبهم وتشجيعهم وتنمية قدرتهم على الانجاز

كما يستند نموذج القيادة التشاركية على الاحترام والمشاركة ويركز بناء الطاقات البشرية ويسخر التنوع ويخلق مسؤولية مشتركة للعمل وتعمق التعليم الفردي والجماعي فهو وسيلة المستدامة لتمكين وخلق تنمية التنظيم والتغيير (*) (توريورت و روك، 2008)

طالما انها تقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وتطوير قدراتهم وتنمية مواهب ومهارات جميع أعضاء الفريق على أن تستخدم في التوصل إلى قرارات بحيث يستطيع الفرد التعبير عن إبداعاته كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به وتماشيا مع هذه التحديدات النظرية نبلور مفهومنا إجرائيا مفاده " أن القيادة التشاركية هي أسلوب القيادة الذي يشارك فيه جميع

*- أقرت المنظمة الدولية الحق في المشاركة العمالية في مؤتمرها 34-35 (1951-1952)، كما تم الاعتراف بإشراك العاملين في الإدارة في ظل قوانين يوليو سنة 1961 وقوانين أكتوبر سنة 1963.

العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بإقامة علاقات إنسانية طيبة بين القائد والعاملين معه بهدف تطوير الإجراءات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف" .

ثانيا : المقاربة النظرية للقيادة التشاركية

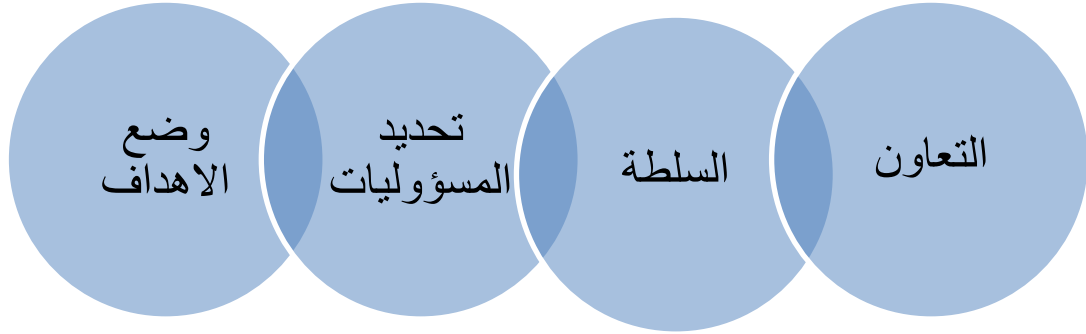
I- النظرية التعاونية والقيادة الجماعية:

يجرى من خلال عملية القيادة الجماعية توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعي والسلوك الجماعي الهادف فالفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها وغالبا ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها.

كما يرى (Bank winning) "إن ملاحظة الجماعة أظهرت في ميدان الإنتاج الصناعي وجود قيم لا يمكن تفسيرها إلا بالاعتماد على مركز الجماعة في النسيج البشري الكلي الذي يمثله المؤسسة ولترجمة السلوك الإنساني وتفاعل العاملين في بيئة العمل الصناعي يجب الاعتداء بتخويفهم أحاسيسهم والعلاقات الاجتماعية التي لا يمكن فهمها إلا باعتبار المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي بتنظيمه الهرمي قيمه ورموزه" . (بوخريسة، 118).

فالنظام التعاوني يعرف المؤسسة على أنها جهاز من التعاون بين الموظفين وبينها وجمهور المستهلكين والموردين ، كما تعتبر أن المؤسسة نظام متكامل فعن طريق التعاون بين الأفراد والإدارة العليا والتنسيق بين الأجزاء يؤدي إلى تحقيق الأهداف بحيث أكد على الجوانب النفسية في المنظمات.

إن الأساس الذي اعتمده برنارد هو أن الأفراد يختلفون في درجة إسهاماتهم في المنظمة لبلوغ أهدافها فبالنتالي فان على المنظمات أن تجد الطرق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لانجاز أهداف المنظمة.



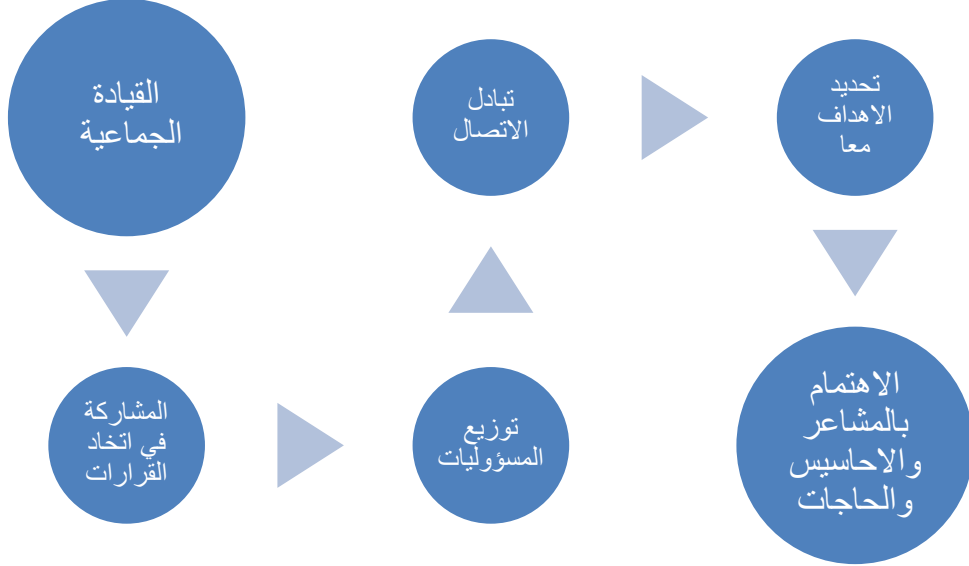
*من إعداد الطالبة

إذ أن التعاون هو أساس التنظيم وان الحوافز المادية ليس الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون لذا فان فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين (*) ومدى رغبتهم في التعاون.

إن القائد الفعال يقوم بوضع أهداف لكل من المناصب الإدارية منسقة مع المناصب الإدارية الأخرى، إذ أن تحديد المسؤولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري

(*) وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض ان الشعب هو مصدر السلطات القيادة تتوقف على تواجد شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية لما يحقق أهداف المؤسسة من جهة النظر الايجابية في القابلية للتعاون هذا يتوقف على البرامج التدريبية المقترحة من قبل القائد تجاه مرؤوسيه من خلال الإرشاد والمتابعة والتنفيذ وأنظمة التحفيز والفرص المتاحة وإدراك أهمية العنصر البشري في المعادلة التنظيمية في ان هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال الآخرين .

هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتوفير الالتزام لتحقيقها (كرم سالم، 2007).



من اعداد الطالبة

فالقائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة ويرجع قبول المرؤوسين إلي اقتناعهم بقدراته على تحقيق أهدافهم فالقيادة الجماعية يتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدراتهم كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها.

فهي إذا ضد تركيز القيادة في يد فرد واحد فيتم تحديد الأهداف معا للوصول إليها معا فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية ويستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر وكلما زادت المشاركة الايجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية.

ويتم التركيز الاهتمام بأعضاء المجموعة من قبل القائد ويشمل ذلك سلوكيات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم و أحاسيسهم وحاجاتهم . (العجمي ، 2008، 51-52)

في حين يركز هيكل المبادرة على سعي القائد المستمر نحو تحقيق الأهداف المنظمة أو الجماعة من خلال تحديد ادوار العاملين وتوزيع المهام عليهم ووضع الخطط والإجراءات والأساليب اللازمة لانجاز الأهداف .

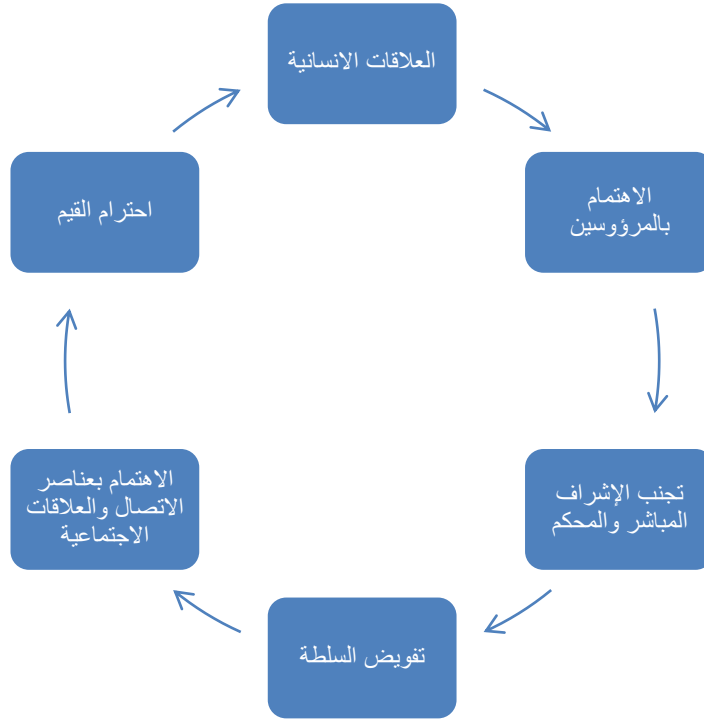
-II العلاقات الإنسانية و القيادة الاستشارية

يقول (ج . فريدمان) " إن دراسة الهاوثرن مكنت من اكتشاف العامل الاجتماعي والإنساني في بيئة العمل الصناعي وضرورة توجيه الاهتمام والعناية اللازمة به وهو الجانب الذي لم يوله التنظيم العلمي أهمية إلا جزئيا " بحيث ينظر للعلاقات الإنسانية على أنها نهج العامل في المنظمة فالفرد يسعى لتحقيق حاجياته النفسية والاجتماعية من خلال الجماعة التي ينظم إليها والنفسية عن طريق الانتماء للجماعة.

وقد أوضحت بان العامل ليس كائن سيكولوجي منعزل ولكنه عضو في جماعة هي من تشكل سلوكه و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

فالقيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم كما أنها تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين الطرفين في التنظيم قصد زيادة الإنتاج وفي هذا يميل القادة إلى التوجيه والاهتمام بالموظف وبالعلاقات الإنسانية التي تقوم على احترام شخصية كفرد من أفراد العاملين بالمنظمة بصرف النظر عن المركز الوظيفي (فاروق فليه، 2005، 104) .

حيث يقول (Walker) عن المشاركة بأنها " تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير الهامة".

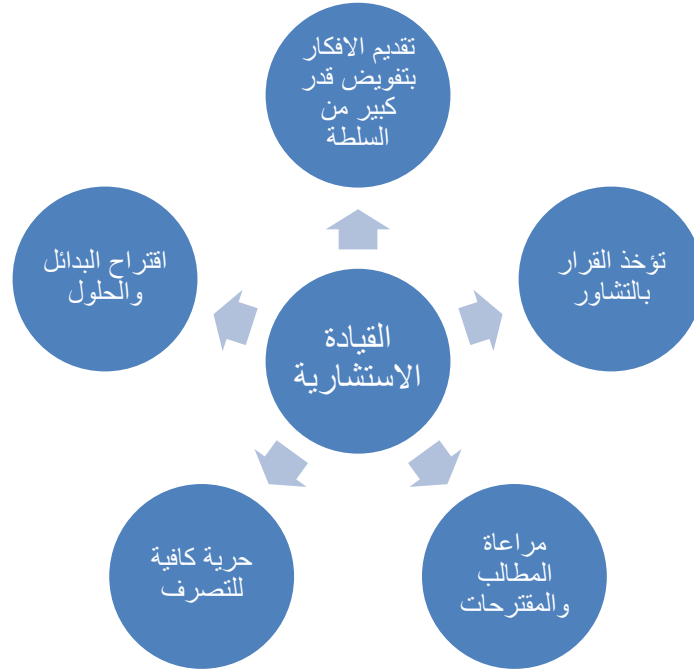


من إعداد الطالبة

باعتبار العامل كائنا إنسانيا له مشاعر وأحاسيس لتحقيق الأهداف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في رفع الإنتاج ثم عبر إعادة الاعتبار للعنصر البشري وذلك من خلال احترام القيم التي يحملها والاهتمام بعناصر الاتصال والعلاقات الاجتماعية والمهنية الهابطة والصاعدة وعلى جميع الأصعدة ويتأثر الإنسان في مجال العمل بالاعتبار والاهتمام الذي يولي له لذلك وجب الاهتمام بهذا الجانب وبظروف العامل الفيزيائية لتحسين العمل ورفع المرودية " (بوخريسة، 102). وهذا ما ضمنته المنطلقات النظرية أن معظم القادة الفاعلين ركزوا على الجوانب الإنسانية في مجموعاتهم وسعوا لبناء فرق عمل من خلال سلوكيات ودودة ومساندة ومنصفة وان هؤلاء القادة كانوا يفعل من هؤلاء الذين وجهوا واهتموا بالعمل ، حيث اظهروا أربعة خصائص قيادية مشتركة تتمثل في تفويض السلطة وتجنب الإشراف المباشر المحكم والاهتمام بالمرؤوسين أكثر من خلال إشراك المرؤوسين في معالجة وحل المشكلات هذا ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية للأداء حيث يأخذ القائد حاجات

وتوقعات العاملين وتقديم الصداقة والثقة والعدالة والاحترام والمودة وهو سلوك يشبه القائد المهتم بالعامل (طلعت إبراهيم لطفي ، 2007، 106-100).

كما يعبرون عن تقديرهم لأداء أعمالهم ويعولون على أهمية ومعنويات العالية لتابعيهم كما يرى القائد أن الصواب ليس حكرا عليه فقط بل يتيح الفرصة لمروؤسيه للمشاركة ويؤخذ القرار النهائي يكون دائما بالتشاور



من اعداد الطالبة

والقائد هنا يشجع الآخرين ويراعي مطالبهم ، وكذلك يقترح ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول (احمد الخطيب ، 1948 ، 81) بحيث تزيد ثقة القائد في مروؤسيه لحد كبير ويسعى لحثهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم بتفويض قدرا كبيرا من السلطة وبتيح حرية كافية للتصرف .

فأحيانا يكون نمط القيادة الاستشارية عندما يكون المرؤوسين محفزين ومدربين جيدا فيكونوا قادرين على الاعتماد على النفس دون الحاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من المدير، حيث

يعتمد المدير لمشاركة مرؤوسيه في المعلومات والنفوذ والتأثير المتبادل وفي عملية صنع القرار فهو لا يتخلى عن دوره القيادي ليصبح مجرد عضو في مجموعة العمل بل تشجيعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لكن تأثير هذا النمط على متغيرين هما طبيعة ووظيفة المرؤوسين وخصائص الشخصية ، فان كانت وظيفته محدودة في مضمونها كان يكون عاملا على آلة في خط التجميع تقل مشاركته في عملية صنع القرار من ناحية أخرى فان كان ميالا لنمط القائد المشارك وذكيا ولديه قدرا كبير من المعلومات فانه يكون مشاركا فعالا والعكس صحيح (احمد سيد مصطفى ، 2000، 329- 276)

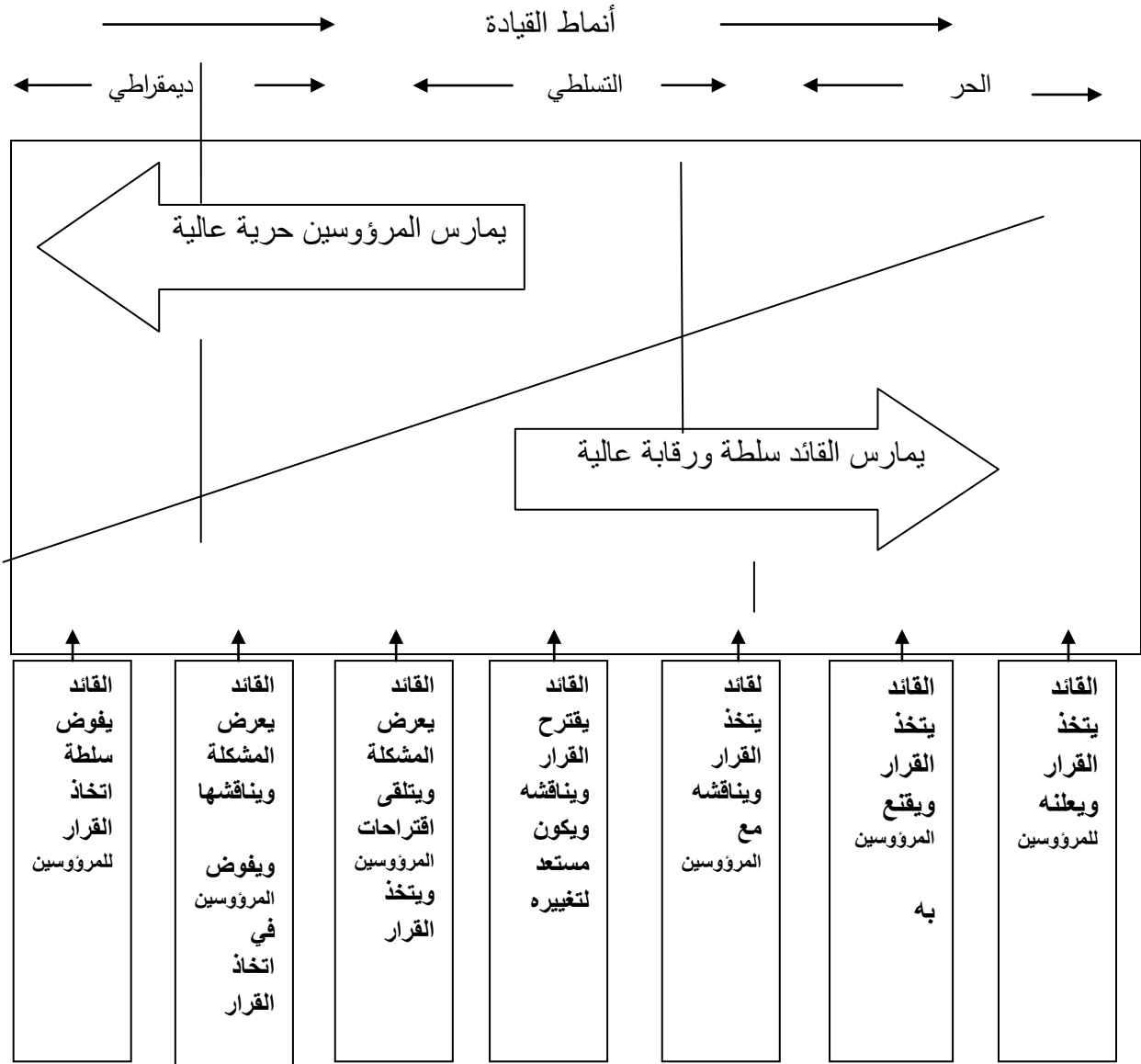
في خضم المبادئ المقدمة حيث تم تحويل انتباه العلماء الباحثين إلى ضرورة الاهتمام بالإنسان العامل كفرد اجتماعي يؤثر ويتأثر ببيئة العمل وبالتالي تعد علامة مميزة في الفكر التنظيمي .

ثالثا : أنواع القيادة التشاركية

يرتبط موضوع القيادة بالمشاركة بموضوعات أخرى مشابهة ومتداخلة معه ، ومن هذه الموضوعات ديمقراطية العمل ، والعلاقات الإنسانية ، وتفويض السلطة ، وتقدم فكرة القيادة بالمشاركة إثراء لظاهرة الأنماط والسلوك القيادي ، وذلك حيث يمكننا أن نفرق بين عدة أنماط سلوكية للقيادة ، وذلك من وجهة نظر الحجم الذي يسمح به القائد للمرؤوسين في

الاشتراك في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء ومعالجة الموضوعات التي تمسهم ويقدم تانتيوم وشميت نموذجا تحليلياً لأنواع القيادة بالمشاركة ويظهر هذا النموذج في الشكل التالي :

درجات القيادة بالمشاركة (احمد ماهر ، 2007 ، 312-313)



رابعاً : الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية

مع ما تميزت به القيادة التشاركية من خصائص إلا أنه تواجهها بعض الصعوبات التي قد تعيق تطبيقها أو استمرارها في المؤسسات وتتمثل هذه الصعوبات في:

1 صعوبات مؤسسية :

وهذه تعود إلى الثقافة أو المبادئ التي تسير عليها المؤسسة، كالتالي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، وهذا بدوره سيؤثر على الجو العام السائد في المؤسسة، وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين، فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي، و بناء على ما تقدم، فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية

2 - صعوبات نابغة من المديرين أنفسهم:

وسبب هذه الصعوبات هو حرص القادة على السلطة، واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم لمناصبهم وبروز قادة آخرين و كل هذه الأمور بلا شك ينعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم

3 - صعوبات نابغة من الموظفين :

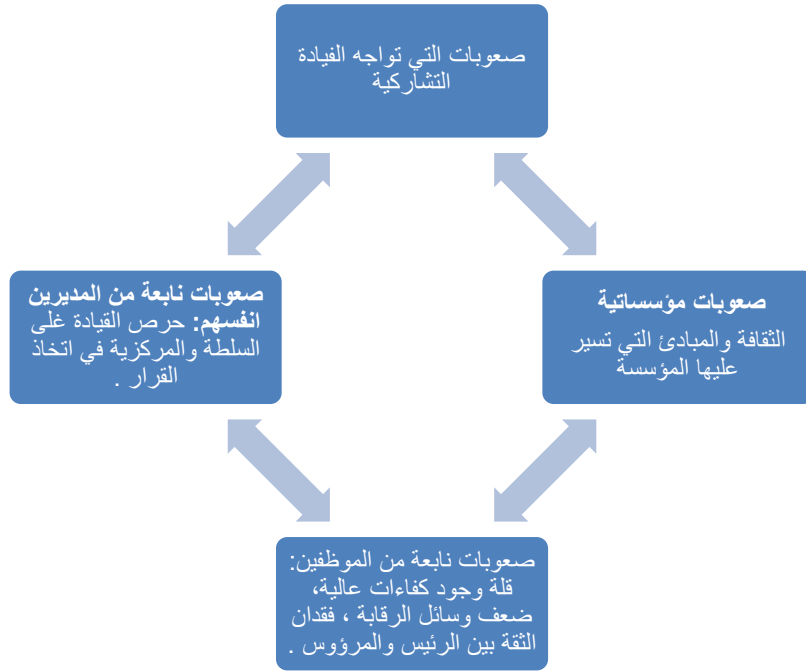
ويرجع ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين ، مع ضعف وسائل الرقابة ، كذلك وجود بعض الموظفين الذين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة وما يترتب على ذلك من أعباء وقد أضاف الرفاعي (2009) الصعوبات التالية:

- كبر حجم المؤسسة ، فكلما كبرت المؤسسة كلما كانت مشاركة العاملين أصعب.
- فقدان الثقة بين القيادة والمرؤوسين ، مثل تقليص الرواتب ، وعدم الوفاء بالوعد.

- تجاهل القادة لأفكار المرؤوسين أو إقصائها.

ولخص حرز الله (2007) أهم هذه الصعوبات على النحو التالي:

- أنها قد تستنزف وقت المؤسسة ، في الاجتماعات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تحتاج إلى وقت كبير.
- أنها قد تستغل كوسيلة لتمرير بعض القرارات التي تم الاتفاق عليها مسبقا.
- أنها قد تنتج عنها قرارات غير سليمة بسبب مشاركة جميع العاملين والذين قد لا يكون لديهم الخبرة الكافية.
- أنها قد تسبب في عدم صدور بعض القرارات الهامة بسبب عدم الاتفاق عليها (خالد المحمادي، 2015، 47-48).



من إعداد الطالبة

جدول رقم: 01 يوضح الفرق بين طرق التقليدية في العمل والقيادة التشاركية

الطرق التقليدية في العمل	القيادة التشاركية
<ul style="list-style-type: none"> - الأفراد مسئولين عن القرارات - تريد خلق بيئة آمنة من الفشل - وضع جدول الأعمال من أعلى إلى أسفل - التواصل في الاجتماعات عن طريق الكتابة فقط - الهيكل التنظيمي يحدد عمل - لتعامل مع الشكاوى بإحالتها إلى التسلسل الهرمي للعمل - التشاور من خلال المسوحات والاستبيانات، الخ من أعلى إلى أسفل - إدارة عن طريق التحكم - منظمة جامدة - العمل بدون هدف واضح - الدافع عبر الجزرة والعصا 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الذكاء الجماعي " صنع القرار معا يمكننا التوصل إلى مزيد من الوضوح " - يخلق بيئة آمنة من الفشل تعزز التعلم - وضع جدول الأعمال معا - جمع المعلومات من جميع المصادر - طرح الأسئلة - فرق العمل - عندما تكون هناك حاجة الابتكار - تعلم ما لا نعرف، للمضي قدما - التعامل مع الأهداف المتحركة باستمرار - يمكن التعامل مع الشكاوى مباشرة، مع التسلسل الهرمي "الثقة بأن الحل يأتي من الموظفين" - المشاركة في إيجاد الحلول معا - إدارة بالثقة - العضوية - أوامر من أعلى إلى أسفل من خلال التشاور وقبول أفضل القرار من خلال مشاركة العاملين - إتباع العاطفة

من إعداد كريس وكريجان

خامسا : المناقشة البحثية حول القيادة التشاركية

لقد أكدت توجهات جهاز الدولة الجزائرية على تدعيم المشاركة من خلال تصريحات رئيس الدولة في عام 1973 (هوارى بومدين) بنفسه الذي قال : "انه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة و الحركة العمالية فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة لان هذا المفهوم يضع العامل في الطريق الصحيح ."

لقد بنى ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يعد حجر الزاوية في نظام المشاركة العمالية الجزائرية على مصلحتين أساسيتين في المشاركة والتعاون الذين يستعملان كمترادفين للتعبير عن الواقع الجديد للعمال وعلاقات العمل في المؤسسات الجزائرية، (فضيل دليو، 2010، 20 - 21).

فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي يعتبر إطار للتشاور ونضج المشاكل وتحويلها لخدمة الأهداف الوطنية للتنمية يعمل من أجل الإسهام في تعبئة العمال من جميع الفئات لتحسين الإنتاج والتسيير ومحاربة التبذير والرشوة والاختلاس ، إلى جانب ذلك فقد صاحب تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية نفاض تتعلق خاصة بالصعوبات الحقيقية في الفهم الصحيح والمتمثل في مكانة العامل في المجتمع بإسهامه البسيط في عمليات اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية ضمن المؤسسة ، التي هي أداة فعالة والممارس للإنتاج أي مجرد كونه وسيلة لتسهيل الحصول على مداخيل مكملة للأجر ، وفي هذا السياق ومن الناحية العملية فان التسيير الاشتراكي للمؤسسات يكاد يقتصر على كونه مشاركة في الأرباح لا غير .

ان الفهم الحقيقي لنصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات يؤدي لإعطاء مجموعة العمال وظيفتين رئيسيتين تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرارات أما الثانية فتعني الرقابة على التسيير المؤسسة أو الوحدة .

فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يشكل الأداة صالحة لممارسة الديمقراطية الداخلية ، ان السلطة الاقتصادية للعمال بمعنى المساهمة الكاملة للعمال في اتخاذ القرار تعتبر ناقصة بناء على الممارسة اليومية في حين يكون العكس صحيحا بالنسبة للمبادئ الأخرى حيث تتخذ مساهمة العمال دورا ذا أهمية ، فان كان الميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو الإطار الإيديولوجي الذي يشكل الفلسفة والمبادئ التي تحكم التنظيم الاشتراكي للمؤسسات

وفق لذلك مؤسسة للعمال فأنا نجد أنه قد انتقد التنظيم الذي كان سائدا من قبل بالمؤسسات والذي يعتبر المدير هو المسير الوحيد على مستوى المؤسسة وجاء التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليحد من سلطة المطلقة للمدير ويعطي لأعضاء مجلس الإدارة فرصة للتسيير بمهية المدير وبمشاركة مجلس العمال الممثلين المنتخبين من طرف جماعة العمال والمدير ليس شخصا مميزا عن باقي العمال بالمؤسسة من الناحية النظرية إذا تؤكد الموثيق الرسمية فإنه لا يوجد فرق بين العامل والمدير فكل شخص داخل المؤسسة يعتبر عاملا، بالرغم من تطبيق نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات لسنوات عديدة إلا أنه لم يقضي على عدم التوازن السلطوي بين الإدارة والعمال. (علي غربي، 2001، -167 162).

الفصل الثالث

الاستغراق الوظيفي "رؤية سوسيو تنظيمية"

أولاً: الاستغراق الوظيفي دلالة مفاهيمية

يعد المورد البشري من الركائز الأساسية في المنظمة إذ ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة بل أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على ما يبذله الإنسان من جهد تجاه هذا العمل ويمثل العمل جزءاً مركزياً في حياته وبمرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر اتجاه العمل ويميل الفرد إلى أن يتصرف سلوكياً تجاه عمله ويظهر ذلك في غيابه وتأخره وتركه العمل (شيلان محمود، 2013، 1)

ويعتبر الاستغراق الوظيفي (*) (أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل والجهد في العمل. ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقديمه بشكل أكثر وضوحاً في الستينات من القرن الحالي استناداً إلى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد (احمد ديب، 2014، 24).

* (*) يعود مصطلح إلى وقت مبكر في بداية سنة 1921 في دراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وقد ساهم الجيش الأمريكي غي نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات من خلال الحرب العالمية الثانية وتنبؤ بوحدة الجهد والاستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة وقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة وشركائهم الآخرين والوظيفة وأعطى هذه الحاجة ولادة مصطلح استغراق الوظيفي .

وتماشيا مع هذه الحثيات فان الاستغراق الوظيفي هو الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله (عبد الحميد المغربي، 2007، 248).

بمعنى أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم .

كما يعرف على انه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا (عبد العزيز العنقري، 1025)

إذ يتأثر الاستغراق(*) بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الايجابية على الفرد مثال ذلك السعادة والرضا والتقدير العالي للذات باعتبار إن الفرد يرتبط نفسيا وعقليا بوظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته .

كما يمكن تصور مفهوم الاستغراق الوظيفي بأنه درجة إجمالي الوضع الوظيفي " العناية الرئيسية للحياة " أو الدرجة التي ينظر إليها كمصدر رئيسي للرضا وتلبية الحاجات المهمة (saleh and hosek، 1976، 213-224).

بمعنى وجود ارتباط ايجابي بين بيئة وظروف العمل باندماج الأفراد في وظائفهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين يساهم في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل .

(**) وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثورن، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1932-1924) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة ، وبعد إجراء الدراسة ، اقترحت أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات ، فقد سيطر "الاستغراق الوظيفي على اهتمام الجميع، العاملين وأرباب العمل ، وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدراك كلاهما أهمية هذا المفهوم

وتماشيا مع هذه الحثيات النظرية نبلور مفهوما إجرائيا مفاده " أن الاستغراق الوظيفي هو التعبير عن مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد أو الدرجة التي يعي فيها الفرد بان العمل يشكل جزءا مهما في حياته "

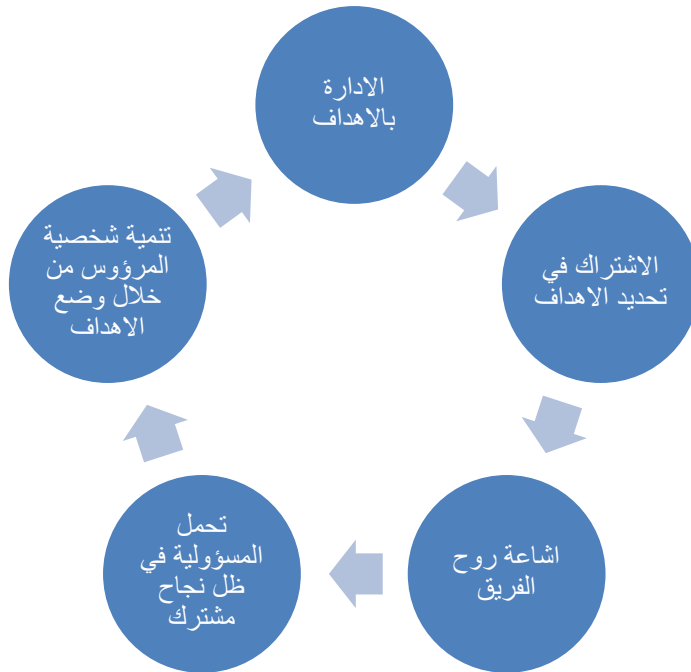
ثانيا : المقاربة النظرية لاستغراق الوظيفي

1. نظرية الإدارة بالأهداف والاستغراق الإدراكي

يقول (بيتر دراكر) في عام 1954 " إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود " .

ينظر للإدارة الفعالة على أنها توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة وغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة وان تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة مع عدم إهمال التحفيز وإشاعة مناخ الابتكار والإبداع ، ويمكن النظر للأفراد في المنظمات (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتخفيف حدة الصراع بين الإدارة والعاملين بهدف زيادة كفاية الإنتاجية عن طريق إشراك العاملين في الإدارة المنظمات التي يعملون بها وتستند فلسفة إشراك العاملين في الإدارة إلى عدة أسباب من بينها الاستفادة من أفكار العاملين في رسم الخطط وسياسات المؤسسة ،تحقيق الديمقراطية الإدارية وتقديم الخدمات بما يتفق وحاجات ورغبات العاملين ، إقامة علاقات طيبة بين الإدارة و العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تهمهم بالإضافة الي

اعتراف بأهمية العاملين وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به لتحقيق الكفاية الإنتاجية فعند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف فقط أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي يقومون بتحقيقها وانجازها وحتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الانجاز أو أداء العمل وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال سنوات الأخيرة حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع الأهداف العمل فانه يتوجب على كل مؤسسة تهدف إلى النجاح إشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة من خلال استثمار الوسائل الفعالة لأنه عن طريقها يتحقق أكثر الأهداف لابد من تجيع مجموع الوسائل المتلائمة التي تربط بينها روابط تقوي فاعليتها ولا يكتفي بفاعلية الوسيلة فان المؤسسة يمكن ان تفشل في عملها رغم ان كل العاملين بها مدربين لان علاقاتها نسبية (صلاح عبد الباقي، 1988، 374).



من إعداد الطالبة

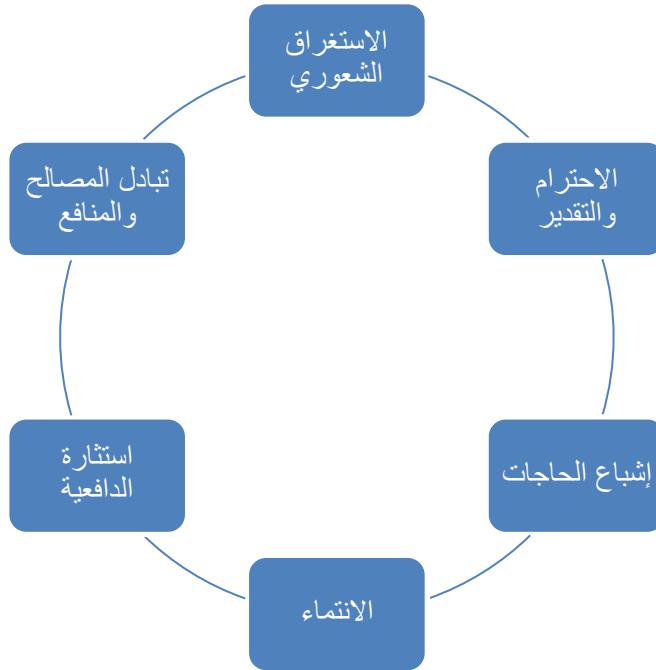
وقد يؤدي استخدام مفهوم إدارة بالأهداف للوصول إلى عمل أكثر عقلانية ويقلل من حدوث مشاكل والتوتر ويخلق جو عمل أكثر سرورا ويعطي عمالا أكثر تركيزا واهتماما بوظائفهم ويسمح مثل هذا الموقف أيضا بعمل تعديلات لازمة طبقا لمعلومات مرتدة من الوحدات الإدارية وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدرائها حول المتطلبات الوظيفية ما هو ممكن وواقعي، (أديب عقيل، 2003، 105).

هذا المفهوم يحدث التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظرا لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها فتحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسين الاتصالات نظرا لمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته بحيث يكون راغبا في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم (طلعت إبراهيم لطفى، 2007، 74-76)

وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف المنظمة بعد صياغتها وتخليها حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات ان الرئيس يشجع المرؤوسين على المشاركة والمبادأة على اختلاف ميول واتجاهات وإدراك القادة والمرؤوسين (حسين حريم، 2009، 217).

باعتبار أن المرؤوس يسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف المنظمة فان المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها يؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها فعند المشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص مما يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية ، وبما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك. (رعد حسن الصرن ، 2004، 98)

II. نظرية التبادل الاجتماعي والاستغراق الشعوري



تقوم هذه النظرية على أن مبعث إثارة الدافعية الأفراد هو الأهداف والغايات ومالها من أهمية لديهم فسلوك الفرد محكوم في اغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة لدى الفرد كانت الدافعية اقوي وكذلك فان الأثر الأكبر هو للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وانجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي لاستثارة دافعية لمزيد من العمل ،فلا بد من وجو أدنى موجب للعائد عن التكلفة لكي يتم ظهور الانجذاب و الانتماء وينبع هذا العائد من الإشباع حاجات معينة (هاني عرب، 4، 2007) حين يترتب على التكلفة توترا أو إحباط أو إجهاد فالعوائد من التفاعل تلبى الحاجات بينما تسبب التكلفة القلق والإحراج والإرهاق .

ويتم التأكيد هنا أن كل علاقات الناس هدفها تبادل المصالح والمنافع وبناء عليها تقام العلاقات أو تستمر إلا أن هذا الجانب خال من المشاعر والعواطف والأفكار إذ أن العديد من الناس يرتبطون لا على أساس مصالح بل على أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير باعتبار أن دافع السلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقته مع

الآخرين هو تبادل معنوي أو مادي إلا أن العلاقات والسلوك الاجتماعي لا يمكن أن يختزل بالمصلحة المادية الآنية أو المباشرة إنما إلا عاملين الأول يتمثل في العامل القيمي أو الأخلاقي المبدئي عند الإنسان والثاني يتعلق بالقيم الخارجية والمادية والمصلحة للتبادل (طلعت إبراهيم لطفى، 2007، 154)

فالمروءوسون الذين يبذلون جهد اكبر يكافئون بالموارد الوظيفية للقائد والتي منها المعلومات والثقة والاهتمام أكثر من هؤلاء الذين لا يبذلون جهد بمرور الوقت سيطور القائد مجموعة من المرؤوسين داخل وخارج الجماعة ويعاملهم باحترام فيزداد ارتباط الموظف بمنظّمته عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظف وأصحاب العمل. (رعد حسن الصرن، 2004، 254)

ثالثاً : إستراتيجية تعزيز الاستغراق الوظيفي

يقترح (Tiwari, 2011) أن تطوير استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق وهذه الإستراتيجيات هي :

1- العمل نفسه:

تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل . وقد م (Lawler (1969 ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً :

1-1 : يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات معنى حول أدائهم ، ويفضل من خلال تقييم أدائهم، وتحديد هذه التعليقات . وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو خدمة، أو كجزء كبير

منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

1-2 : استخدام القدرات : يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها

تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

1-3:التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة

عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات

لتحقيق هذه الأهداف.

2 - بيئة العمل:

سنتهم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام

وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام

والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد. ويعتقد **أند**

لان "أن الموظفين الذين يتمتعون

أنفسهم، الذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في

العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء ". والسبب وراء تفكير الشركة

برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعاً

من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم.

أي أن الخدمة، الجودة والقيمة . فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة

للعلماء والتجربة الفاشلة.

وتحتاج الإستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل

وخصوصاً الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف

العمل . ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات "إدارة

علاقة الموهبة"، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو.

3- القيادة:

ينبغي لإستراتيجية القيادة إن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق.

وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها. وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب والتوجيه.

ويجب الإعتراف أيضا بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق. وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية. ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

4- فرص النمو الشخصية :

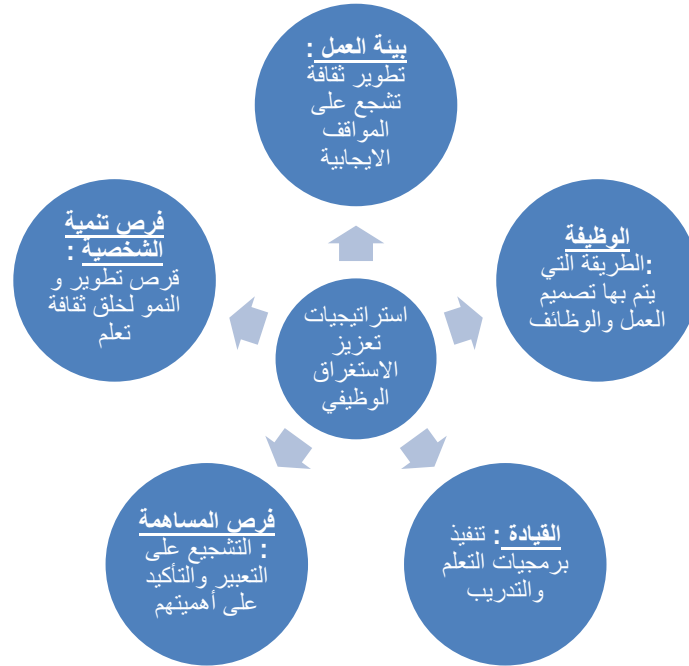
وينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً

كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار. ووصف ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن "تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير. وسيتم تشجيع التعلم المستقل، ويعتقد بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تحدد الإستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم. وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على دور المرنة - أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الإفادة بشكل أفضل من مواهبهم. وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلة المحبذة وتطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة. وينبغي أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه القدرة على النجاح، والهدف يجب أن يكون "تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين". وهذا يتضمن استخدام إدارة الأداء في المقام الأول باعتبارها العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية.

وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضاً فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم. وينبغي أن تدرج الإستراتيجية الإجراءات اللازمة كافة لتوفير الرجال والنساء بالوعد بسلسلة من النشاطات التعليمية والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على الوصول.

5 - فرص المساهمة :

تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة . بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن ي قولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها. (أحمد ماضي، 2014، 26-29).



من اعداد الطالبة

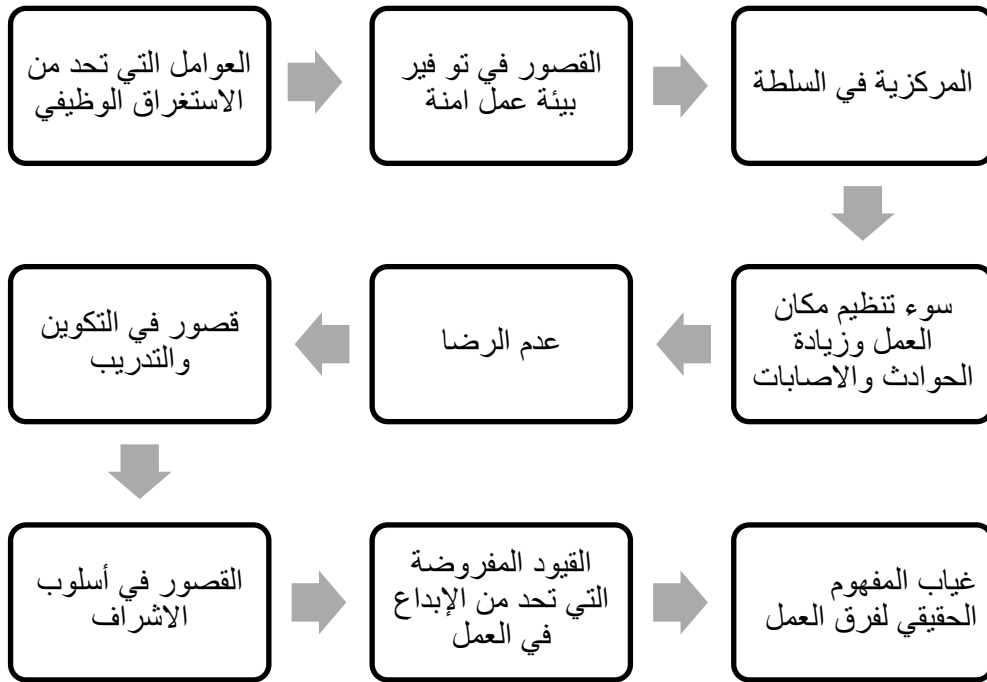
رابعاً : العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين

توجد العديد من الظواهر الدالة على وجود قصر في عوامل جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي تؤدي إلى عدم استغراق العاملين في وظائفهم من الظواهر في المنظمات المعاصرة ما يلي :

- 1- عدم رضا بعض الفئات في معظم المنظمات العاملة بمجتمعاتنا الأجور المكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها
- 2- السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر وظائفهم دون الاستعداد للإنصات آرائهم وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار .
- 3- القصور في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.
- 4- انخفاض درجة إرضاء الأفراد عن خصائص وظائفهم نظراً لما يعترها من قصور من نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.
- 5- الدور السلبي لرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل وعدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والانجاز.
- 6- عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف المرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل .
- 7- زيادة الفاقد بسبب الحوادث والإصابات واللامبالاة من البعض وعدم الصياغة الجيدة أو لسوء تنظيم مكان العمل وسوء عملية التخزين والإحباط والتعب والملل ونقص المهارة لدى البعض.

غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة وجماعة العمل ذات الهدف الواحد والأدوار

المحددة . (عبد الحميد المغربي، 2007، 353-354)



من إعداد الطالبة

خامسا : مناقشة بحثية حول الاستغراق الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

يقول (أدم سميث) : "إن العامل الذي يقضي حياته في أداء عمليات قليلة وبسيطة لا يكون له الفرصة لممارسة فهمه أو تمرين اختراعه لإيجاد الوسائل للقضاء على الصعاب التي يمكن ان تحدث، يصبح عموما غبيا وجاهلا كأغبي واجهل ما يكون عليه الآدمي ."

يقول (كارل ماركس) : "إن العمال أصبحوا مغتربين في حياتهم وعملهم وان العامل في عمله لا يثبت ذاته ولكنه ينكر ذاته لا يحس بالسعادة ولكن يحس بالتعاسة و لا ينمي طاقاته الجسدية والذهنية بحرية وإنما يقتل جسده ويدمر ذاته فهو في البيت حينما لا يكون في العمل وفي العمل حينما لا يكون في البيت وبالتالي لا يقوم بعمله طواعية واختيار وإنما قسرا وكراهية وبالتالي فهو ليس إشبعا لحاجاته ولكنه مجرد وسيلة لإشباع حاجات خارجية عنه."

إن التراكم المستمر لهذه المشاكل سيؤدي إلى زيادة نسبة احتمالات حدوث الصراع بين الجماعات المسيطرة التي تمتلك القرار والجماعات التي لا تمتلك حرية اتخاذ القرار نظرا لوجود تعارض بينهما باعتبار أن الجماعة الأولى تمارس نشاطها وفقا لمنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة على عكس الجماعات الثانية التي تمارس نشاطها وفقا لمنطق التكنوقراطي المبني على مبدأ الرشد الاقتصادي (فضيل دليو، 2001، 55-58).

بالرغم من أن العديد من التقارير المقدمة من طرف اللجان قد أشارت إلى تحسن العلاقات الفردية في إطار التسيير الاشتراكي إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المؤسسات قد تمكنت نهائيا من التغلب على المشكلات السوسيو مهنية .

وقد بينت المؤشرات الإحصائية التي سجلتها (مفتشية العمل) خلال عام 1977 بان هناك ارتفاع متزايد في عدد المخالفات التي تحدث داخل المؤسسات الصناعية حيث تم

تسجيل ما يقارب 6000 مخالفة ضمن حوالي 1458 وحدة إنتاجية تراوحت العقوبات فيما بينها الإنذارات الشفوية والطرده النهائي وهذا يعني قد ساد عدم التفاهم نظرا لعدم رضا جماعات العمل عن ظروف العمل السائدة داخل هذه المؤسسات وهكذا فقد تم تسجيل زيادة عدد حالات عدم الانضباط داخل التنظيمات العمل مما يترتب عنه حالات الفصل حيث أكدت التقارير نفسها بان ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل خلال خمس السنة أي سنة 1977 كالتالي :

- نسبة 70% ترك مكان العمل 12% ناجمة عن الغيابات المتكررة 6% بسبب رفض العمل 6% نسبة المشاجرة واستخدام وسائل العنف 2% بسبب عدم التزام بقواعد التسيير 2% لأسباب أخرى

ومن جهة أخرى فقد بينت الدراسة أجريت لحساب المؤسسة الوطنية الميكانيكية عام 1978 بان معدلات التغيب داخل المؤسسة من 5.5% خلال عام 1975 ليصل إلى 9% خلال عام 1979 بمعنى أن هذا الارتفاع المسجل في معدلات التغيب هو مؤشر دال على سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل المشاركة في التنظيمات بسبب وجود خلاف ما بخصوص ظروف العمل أو بعض مشاكل السوسيو مهنية الأخرى .

وبالتالي أصبح هذا الخلاف سبب مباشر في عدم الانضباط والتهرب من العمل ويعتبر هذا الإجراء بمثابة شكل من أشكال المقاومة التي يستخدمها جماعات العمل كوسيلة للتأثير على بعض القرارات التي تصدرها الإدارة .

فالتسيير الاشتراكي سعى لإقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل إلا أن هذه الصورة المثالية ظلت بعيدة التحقق بل على العكس من ذلك فالقوانين قد حدثت من حرية الطبقة العاملة من خلال اجراتها بالبيروقراطية بحيث تم منعهم من التعبير وإبداء الرأي وحتى حقهم في الإضراب تعبيرا عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة تنظيم العمل.

فمضمون إعادة الهيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها وسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع فان إعادة الهيكلة لم تحقق ما كان متوقعا منها فقد شهدت توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه اغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل والتغيب واللجوء إلى الإضراب أحيانا أخرى .

فاستقلالية المؤسسة كنظام قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس لامركزية الإدارية بموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل : التوظيف ، التكوين ، الترقية ، التأييد .

باعتبار أن هذا التنظيم يسمح بإدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور وفقا لسياسات التوظيف وهكذا جاءت عملية لتقييم تسيير مشروع استقلالية المؤسسات إلى فشل النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة (يوسف سعدون، 17-44).

وأخيرا فبالرغم من تعاقب السياسات التنظيمية فان اغلب المؤسسات الوطنية لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها وتجاوز الصعاب التي تعترضها .

الفصل الرابع

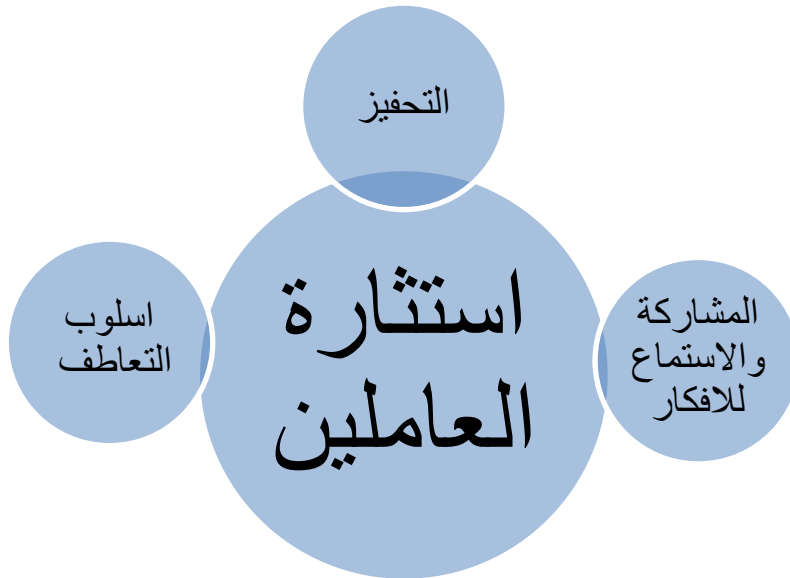
القيادة التشاركية في ظل

أبعاد الاستغراق الوظيفي

أولاً : القيادة الجماعية والاستغراق الشعوري

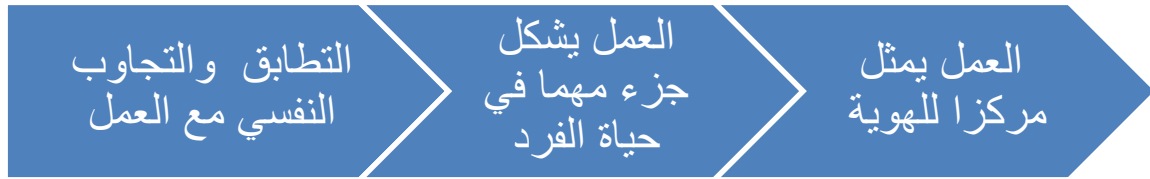
أ- القدرة على الاستشارة العاملين والتطابق والتجاوب النفسي

يصف هذا البعد نمط تفكير القائد الغير تقليدي والمبتكر فهو يثير القائمين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء الأعمال فالقادة يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها الحلول عالية الجودة وتتفد بالالتزام الكامل من قبل التابعين فالقائد يحاول الوصول إلى مستويات عالية من الأداء تفوق التوقعات من خلال إثارة العاملين يجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض لهم ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا بمعنى القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد الحلول إبداعية لمشكلات المنظمة



من إعداد الطالبة

وقد تبين في دراسة مسحية لمرؤوسين يعملون في مجال التقنيات في الولايات المتحدة الأمريكية إن 95% من المرؤوسين يعتقدون بإمكانهم أن يكون أدائهم أفضل في العمل ولكن لم يكن احد ليدفعهم أو يشجعهم ليعملوا بجد فالقدرة على قيادة المرؤوسين والرغبة في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الأعمال الروتينية منها بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات وبوصفها مشكلات تحتاج إلى حل في إثارة أتباعه للتفكير بطرق جديدة لحل المشكلات القديمة وتعليمهم النظر للصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول (مؤيد الساعدي: العدد 11)



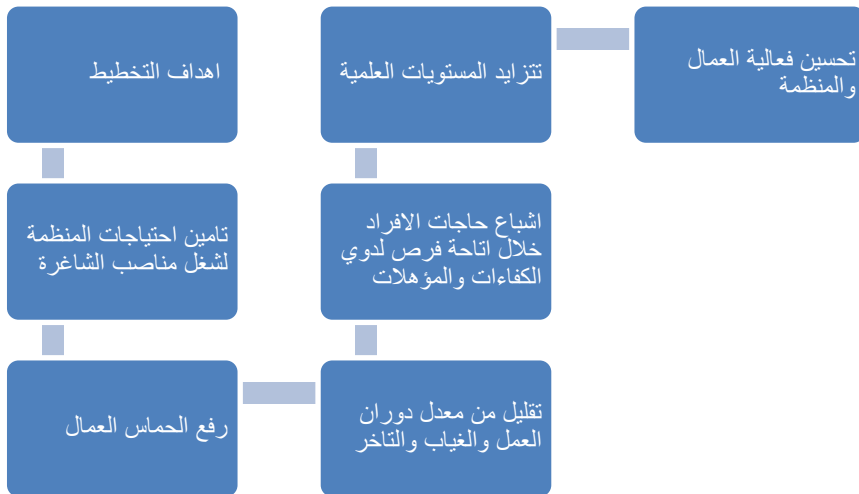
من إعداد الطالبة

كل هذا يؤدي إلى وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين الوظيفة مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر أي الدرجة التي يكون فيها الوضع الوظيفي هو المحور المركزي للشخص وهويته والدرجة التي يعي فيها بان الوضع العمل إجمالاً يشكل جزءاً مهماً من حياته ويكون مركزاً لهويته فهذا الأمر مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا ويتضح هذا من آثاره الايجابية على الفرد مثل الشعور بالسعادة والرضا والتقدير العالي للذات حيث أن مبعث إثارة دافعية الفرد هو الأهداف والغايات ومالها من أهمية لديهم فسلوك الأفراد محكوم في اغلب الأحيان بالهدف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية فكلما كانت الأهداف

محددة وواضحة ومعتدلة لدى الفرد كانت الدافعية لديهم للعمل وذلك فان الإصرار الأكبر هو المعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه و انجازه في تحقيق أهداف مما يؤدي لاستشارة الدافعية لمزيد من العمل .

-II- إتاحة فرص النمو المهني والشعور بإيجابية نحو الوظيفة

يعتبر المورد البشري من أهم الدعائم التي يستند إليها المؤسسة في تحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديته باعتباره عنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد ولهذا تولي مختلف المؤسسات اهتمام خاص بإدارة المورد البشري التي تعددت وظائفها وتنوع خدمته الأهداف العامة ومن أهمها تنمية المسار الوظيفي للأفراد يمثل الإعداد الجيد والسليم لمجموعة المهام والوظائف المتتالية التي تقوم بها العاملون من خلال تدرجهم الوظيفي وزيادة مسؤولياتهم وحاجاتهم تؤدي إلى الإحساس بان المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي لتلبية طموحاتهم الوظيفية وجعلهم أكثر ارتباطا بها وتحفيزهم عن طريق تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لهم والتخفيف من معدل دوران العمل ومن جهة أخرى ينعكس على سمعة المؤسسة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب ذوي الكفاءات العالية



من إعداد الطالبة

حيث يؤدي المسار الوظيفي في المؤسسة دورا كبيرا في متابعة مسار الموظفين لتحقيق أهدافها كما تعمل من خلاله على تحقيق طموح الموظفين ونجاحاتهم فإذا استطاعت المؤسسة التحكم في تسيير المسار الوظيفي فتحقق مردودية عالية أما الفرد فسوف يعمل على إظهار مهاراته الفنية لتحقيق تقدما وتطورا في المؤسسة إذا لم تولي اهتمام لهذا التسيير فسينجم عليه مشاكل وعراقيل تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وعدم الرضا الموظفين فيها.

ومما لا شك فيه أن التحفيز هو الباعث والمحرك الأساسي لمجهود العمال ورفع مستوى أدائه وتحقيق الرضا لديهم إذا انه توافرت القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات فانه لا يمكن ضمان الحصول على أداء جيد فذلك مرهون بالدور الذي يلعبه الحافز فهو العامل الذي يهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية مما يؤدي إلى إحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة الوظيفة من جهة أخرى.

وهذا الاهتمام من قبل الإدارة بتنمية وتطوير مستقبله الوظيفي وإتاحة فرص التقدم يؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل أي تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة وهذا ما يجعلهم أكثر اندماجا وشعور بايجابية.

كما أن عملية تنمية العاملين في المنظمات لم تعد تقتصر على إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية حياة الوظيفية للعاملين بحيث تم رسم خط سير حياتهم الوظيفية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا في إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الانجاز والتوافق.

يعمل الفرد على تنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب وفي حالة عدم تحقيقه يبدأ في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى امثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا لان تفقد المؤسسة جزءا من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل مما تملكه لهذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل (رياب زرالدة ، 2013 ، 96).

ثانيا : القيادة الاستشارية والاستغراق الادراكي

1- التوجه الذاتي والرقابة الذاتية

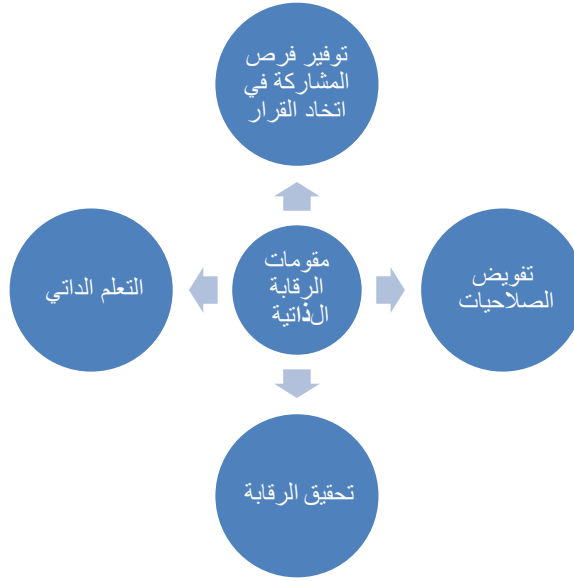
" يا أيها الذين امنوا لا تخونوا الله ورسوله وتخونوا أماناتكم وانتم تعلمون "

(الرعد 27)

تعتبر الرقابة الذاتية وسيلة فاعلة من الوسائل العديدة والمتنوعة لتقويم النفس وتصحيح أخطائها وهفواتها فالقانون الوضعي الذي يعاقب على التجاوزات لا يمكن وحده من بناء مجتمع متوازن قائم على المساواة وتكافؤ الفرص وغيرها من المقومات التي تصب في خلق مجتمع ناجح بل ينبغي أن يكون هناك دور أساسي لتقويم الذات عبء تنمية النزعة العاقلة لدى الإنسان فعملية الرقابة الذاتية تعد كأحد متطلبات الأخلاقية وكذلك العمل على تنمية الشعور بالمسؤولية.

حيث تعتبر إحدى الخصائص الأساسية المطلوبة في الموظف ولهذا تتعدى مسؤوليته وأفعاله ومقاصده الشخصية إلى نطاق مجموع المجتمع الإداري الذي يتحرك ويمارس عمله في إطاره خصوصا إذا كان هذا الغير ممن يقع تحت مسؤوليته ورعايته.

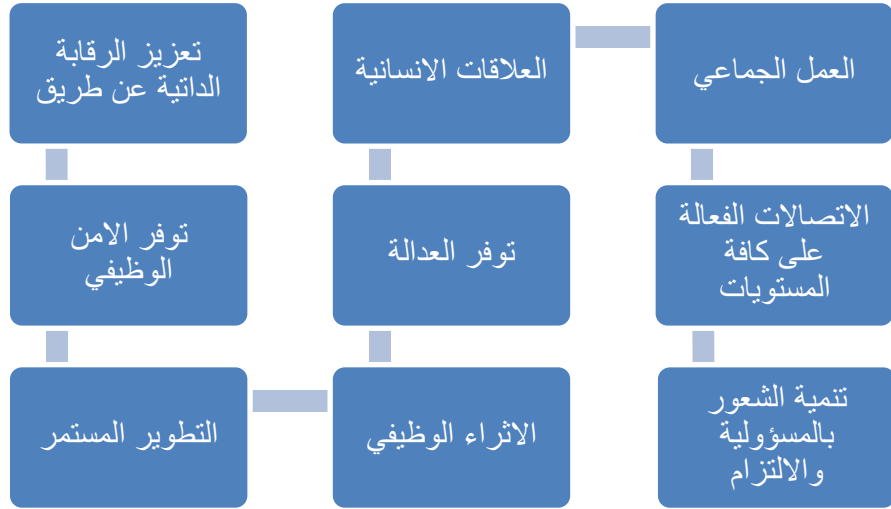
وإذا كان هناك العديد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون اوجب واهم ذلك لان المهنة هي محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .



من اعداد الطالبة

فالرقابة الذاتية هي إحساس العنصر البشري العامل بأنه مكلف بأداء ومؤتمن عليه من غير الحاجة لمسؤول يذكره بمسؤولية ونظرا لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتعتبر نظرة الإدارة نحو موردها البشري تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء.

بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة. (خالد الزريقات :العدد 31)



من اعداد الطالبة

ويؤكد بعض الباحثين على انه لا بد من غرس قيم أخلاقية للموظفين وتنمية الرقابة الذاتية من خلال قيم في التعليم العام وخلال التدريب المتواصل والمتتبع لحركة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية يلاحظ إنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية مهارات الإنتاجية العاملين وإدخال الأساليب والتكنولوجيا الحديثة لكن هذه المنظمات لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري وذلك لا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية اكتشافه وضبطه لان ذلك يتعلق بضمائر العاملين (فوائد عبد الله العمر 149،

II - العلاقات الإنسانية وانغماس الفرد في ممارسة عمله

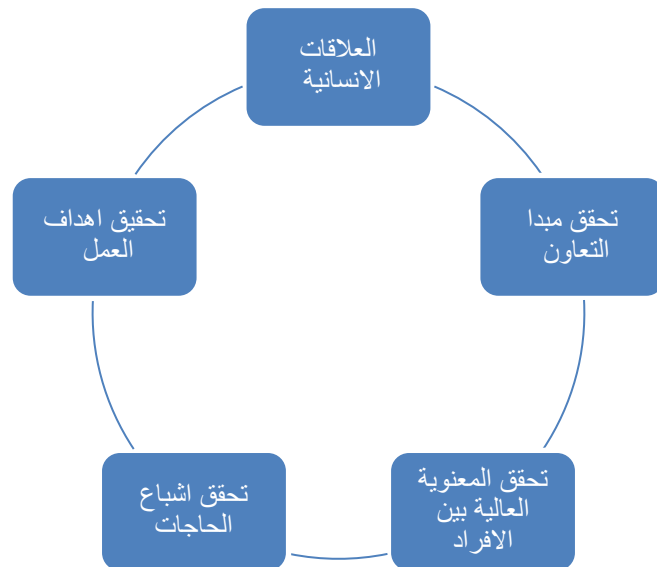
يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في الصناعة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى وتهدف هذه العلاقات لرفع الروح المعنوية بين العاملين وزيادة الإنتاج، واعتبرت أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية وإنما تتحدد استجاباتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية والتي تتمثل في الشعور بالأمن والاستقرار في العمل والشعور بالانتماء للمصنع ووجود

علاقات اجتماعية طيبة مع الزملاء والرؤساء والانتماء إلى جماعات العمل غير رسمية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات واهتمام الرؤساء المباشرين بحل مشكلات الشخصية للعمال أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

كما كشفت أن المصنع تنظيم اجتماعي تمارس فيه الجماعات العمل تأثيرا أكبر على سلوك وإنتاجية العامل فالعمال لا يقدمون من أجل المكافآت المالية فقط (لظفي : 173 ،2008،

بمعنى أن الحافز الاقتصادي ليس هو الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل إذ انه من الممكن أن يلجا العمال إلى التقيد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة بالرغم من تقاضي الأجور فهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن تفسر السلوك في ضوءها فحاجة العامل إلى المكانة والشهرة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء تلعب دورا أكثر أهمية في عملية الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية والأجور لان اغلب شكاوى العاملين نتيجة للقصور في إشباع حاجات الإنسانية للفرد.

أي انه لا يتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط بل حوافز المعنوية لها اثر في زيادة دافعيته الأفراد للعمل والإنتاجية (محمد علي محمد: 2003 ، 156).



من إعداد الطالبة

إن أسلوب القائد والقيادة لها تأثير في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل وان الاتصال بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم له أهمية كبيرة وهكذا يزيد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون ايجابية أو سلبية إذا توافرت ظروف معينة.

حيث يلعب أسلوب القائد دورا رئيسيا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم فالقائد الذي بيده السلطة عندما يكون متسامح ويهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد الرضا العمال ويحفزهم على الإنتاج بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم تؤدي إلى نقص الكفاية الإنتاجية وخفض مستوى الروح المعنوية وهذا ما أكد عليه ماكريجور على أن العاملين يكونوا أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالرضا في العمل ويزداد عندما يكون مصدره العمل نفسه وليس المكافآت المادية وهذا ما يجعل الأفراد أكثر انغماسا في وظائفهم لان الدوافع الداخلية هي الدرجة التي يكون فيها الموظف محفزا في الأداء بشكل جيد بسبب المكافآت المعنوية أو إشباع الحاجات الداخلية قد تؤدي إلى احتمال حدوث استغراق وظيفي باعتبار أن العلاقات الإنسانية ميدان للتكامل بين الأفراد ومحيط العمل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

الفصل الخامس

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً : مجالات الدراسة

تهدف مجالات الدراسة من منطلقاتها المنهجية إلى معرفة وتشريح الواقع التنظيمي في أنيته وفحواه كترسيمة منهجية تكشف في خضم أبعادها المكانية والزمنية والبشرية عن آليات ومحاكاة المؤسسة التي تتماشى وأهداف الدراسة وصياغتها

I. المجال المكاني : يعرف على انه نطاق جغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والتي تضمنته في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج ولهذا قد أجريت الدراسة بملبنة الحضنة بالمسيلة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة رأس مالها 1.600.000.000 دج متواجدة بالمنطقة الصناعية المسيلة، الجزائر نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته (السعة 1مليون لتر يوميا)

II. المجال الزمني : ويعكس الفترة التي يستغرقها تشريح الواقع التنظيمي الامبريقي لتكريس العلاقة بين القيادة التشاركية والاستغراق الوظيفي وذلك تماشياً مع خصائص المنهج الوصفي وما يتطلبه من دقة وموضوعية ، وتم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين ، تم تطبيق دليل المقابلة والملاحظة واستمارة الاستبيان إلى المرحلة الثانية .

المرحلة الأولى: كانت بداية الدراسة الاستطلاعية يوم 10-02-2016 وفيها تم الوقوف على ميدان الدراسة وعرفنا عدد المصالح وأفراد البحث الإجمالي وكان يوم 11-02-2016 تم فيها مقابلة وجهت إلى مسؤول المستخدمين وتم تجريب استمارة الاستبيان .

المرحلة الثانية : وقد كانت يوم 28-03-2016 حيث تم توزيع استمارة الاستبيان وإجراء دليل المقابلة الحرة والملاحظة التي تم إجرائها مع المسؤول المستخدمين

III.المجال البشري : يبلغ العدد الإجمالي في الواقع محل الدراسة حسب مصدر من مسؤول المستخدمين 500 عاملاً.

ثانيا : المنهج المستخدم

"هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة أما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها وإما من اجل البرهنة عليها حين نكون عارفين". (عبد الرحمن بدوي :1977، 14) وفي خضم هذه الحثيات وتماشيا من طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية دعت الإجراءات المنهجية الفنية إتباع المنهج الوصفي وذلك لان طبيعتها تتفق مع خصائص هذا المنهج الذي يعمل على تتبع الظاهرة مجال الدراسة وأسبابها و العوامل المؤثرة فيها فالدراسة الميدانية اتبعت المنهج الوصفي باعتباره يتوافق مع طبيعة والأهداف التي يسعى إليها هذا البحث من خلال إبرام العلاقة بين القيادة التشاركية والاستغراق الوظيفي ويعتمد في ذلك على تقنيات الرقم والتسجيل الإحصائي لكن العلوم الاجتماعية لا تعتمد على الإحصائيات وحدها بل يجب تأويلها إلى معطيات سوسيولوجية ذات دلالة بالنسبة للإشكالية البحث .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

" في إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة تريد القيام بها لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة "(موريس أنجرس :2004، 233). تطلعنا منا إلى تحديد علاقة القيادة التشاركية والاستغراق الوظيفي استعانت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي والاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة .وتماشيا مع هذا التوجه أفادت الدراسة من الملاحظة المباشرة ، استمارة استبيان ، دليل المقابلة الحرة ، الوثائق والمستندات

الملاحظة المباشرة : تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات".(ربحي مصطفى عليان :2000، 112)

تمثل الملاحظات المباشرة دلائل حية تدعيميه لما يدلي به المبحوثين ، فهي ليست أداة مرحلية وإنما تصاحب البحث في مختلف جوانبه ومراحله للتعلم والفهم وخضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة كآلية منهجية لكشف للفرز وتخمين مكان يستحق الملاحظة ، وتماشيا مع الإشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها وتمكين تكريس ذلك في النقاط التالية :

- ملاحظة الظروف الفيزيائية

- ملاحظة العلاقة بين العاملين مع بعضهم ، وبينهم وبين المسؤول

- ملاحظة طريقة العمل (فردية ، جماعية)

- ملاحظة استعمال وسائل الصحة والسلامة المهنية

II- **المقابلة** : هي "محادثة موجهة بين شخصين أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة او موقف معين يسعى الباحث المتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة " (عثمان محمد غنيم :2000 ، 102). قولبت المعطيات البحثية أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعالة لقدرتها على التعمق في خبايا الموضوع وتفسيره فقد احتوت الدراسة دليلا للمقابلة مع مسؤول المستخدمين وقد تضمن بعض الأسئلة حول الآليات الكفيلة بتنمية الاستغراق الوظيفي والقيادة التشاركية كآلية تضمن الاستغراق الوظيفي للفئات الفاعلة

وبناء على ما سبق تم إجراء المقابلة يوم 28-04-2016 من الساعة 10:00 إلى 10:45.

III- **الاستمارة** : "يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية

واجتماعية وبتوقعاتهم وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين " (ريمون كفي : 1997، 226).

إن الغرض المنهجي خلف تطبيق أداة الاستمارة الاستبيان للوقوف على الفهم المعمق لواقع القيادة التشاركية فنظرا للخاصية الثقافية والتعليمية لجمهور البحث تم تطبيق استمارة استبيان فقد تضمنت 35 سؤالاً بعضها مفتوح والآخر مغلق ، ووجهت الدراسة إلى 50 عامل وتم استرجاعها جميعها والذي يمثل حجم العينة

إن تضمين الاستمارة في الواقع البحثي يجعل من الطابع المرحلي في الطرح مطلب منهجي يستدعي تبويبها إلى مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة، تضمن محور الخلفية الاجتماعية والاقتصادية مجموعة من الأسئلة تتبلور في معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

أما المحور الثاني والخاص بالقيادة التشاركية فقد تم تبويبه إلى محاورين فرعيين تتماشى ومؤشراته فتضمن هذا المحور القيادة الجماعية والقيادة الاستشارية أما المحور الثالث فتضمن الاستغراق الوظيفي فقد تم تبويبه إلى محورين وهما الاستغراق الشعوري والاستغراق الإدراكي.

IV- التحليل الإحصائي : بغية الفهم المتكامل للبنية التنظيمية جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية وضع خطة محددة لمعالجتها وتحليلها إحصائياً ، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها : التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة ومنه النسب المئوية =مجموع التكرارات *100/ عدد أفراد العينة .

V- الوثائق والسجلات : وتعتبر مصدراً أساسياً لجمع البيانات والمعلومات وهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات وقد استفدنا منها في معرفة العدد

الإجمالي للعاملين في المؤسسة ومن تم اختيار العينة ومعرفة موقع المؤسسة إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي كما أفادتنا في معرفة المهام والأنشطة الممارسة في المؤسسة .

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

تبلور المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف في تجسيد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة وتماشياً مع معطيات المنهجية تم استخدام العينة البسيطة العشوائية .

- خصائص مجتمع العينة : لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على خلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات البحث والتي تم تضمينها لأغراض منهجية ومعرفية تتيح للباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة .

جدول رقم 2: يبين توزيع مفردات العينة حسب النوع و السن

أنثى		ذكر		النوع / السن	
				النسبة	التكرار
/	/	30	15	30-20	
/	/	70	35	40-30	
/	/	/	/	50-40	
/	/	/	/	60-50	
100	50	100	50	المجموع	

مصدر : (س1-س2)

تلعب المتغيرات النوعية والعمرية دورا رئيسيا كمنوال معرفي للكشف عن حيثيات العملية الإنتاجية في خضم هذا الطرح تعلن المعطيات الامبريقية في سياقاتها الجدولية الكمية بان جميع مفردات العينة هم من الذكور والتي تمثلها الفئة العمرية (30-40) وهي الفئة الشبابية نظرا لمتطلبات العملية الإنتاجية وظروف العمل التي تتطلب جهدا عضليا وفكريا في تسيير الآلات فوجود هذه الفئة ضمن الفئات الشبابية لتمييزها بالحماس والنشاط والسعي لتحسين أوضاعهم المهنية والاجتماعية، لهذا اقتضت الاحتياجات التنظيمية توظيف الفئة النسوية في الإدارات وهذا ما يتماشى مع المعطيات التي اقرها مسؤول المستخدمين " باعتبار أن المؤسسة تعمل بطريقة تناوبية تم توظيف المرأة من الساعة 8.00-16.00 وهذا ما جاء في قانون التوظيف العمومي الخاص بعمل النساء وكذلك لاعتبارات إدارية لأنها لا تتطلب جهدا عضليا واعتبارات تنظيمية وبيئية".(*)

جدول (3) يوضح علاقة المستوى التعليمي و الوضع المهني

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الوضع المهني
29	18	10	5	10	10	6	3	/	/	بسيط
44	16	30	6	8	4	6	3	/	/	مؤهل
30	20	14	7	12	6	4	2	/	/	جامعي
100	50	54	17	22	8	45	9	/	/	المجموع

مصدر: (س4-س5)

(*) (مقابلة رقم 1) مع مسؤول المستخدمين

يعتبر المستوى التعليمي من أهم الآليات الكفيلة بتقديم معرفة كافية للتحكم والتكيف مع الشروط التكنولوجية وبلوغ النتائج الايجابية تضمن للتنظيم الفعالية المطلوبة في إطار تحديد المستويات التعليمية لمفردات العينة استطاعت الدراسة الحصول على بيانات كمية وكيفية تجسد مستوى التعليمي بالنسبة للفئات التي تمارس أعمالا تتصل بالعمليات الإنتاجية لهذا نجد أغلبية الأفراد ذوي المستوى الجامعي والتي تقدر نسبتهم بـ 14% وضعهم المهني تخصصي نظرا لأهمية التخصص لتحكم في متطلبات الإنتاج والتنظيم

الفصل السادس

القيادة الجماعية وعلاقتها بالاستغراق

الوظيفي

اولا : القيادة الجماعية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول (4) يوضح علاقة الوضع المهني بتفويض السلطة

المجموع		متخصص		مؤهل		بسيط		الوضع المهني
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
								تفويض السلطة
55	28	14	7	22	11	20	10	نعم
45	22	12	6	12	6	20	10	لا
100	50	26	13	34	17	40	20	المجموع

مصدر : (س 5- س 11)

تفويض السلطة يعني مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة توفر نظام فعال للاتصالات واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

وتماشيا مع المعطيات الجدولية أقرت نسبة 20% من المؤهلين تم تفويضهم لأداء بعض المسؤوليات في العمل والتي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم نتيجة لأهمية التكوين المهني والمعرفة التقنية كدلالة مخصصة ومموضعة للتحكم في متطلبات الإنتاج والتنظيم وأكثر قدرة في التحكم في متطلبات العمل في المقابل نجد 12% من ذوي الوضع المهني التخصصي لا يتم تفويضهم لأداء بعض المسؤوليات في العمل لان اغلب المتخصصين

حديثي التخرج ولا يمتلكون الخبرة اللازمة لتتم تفويضهم بحيث تتم عملية التفويض بإسناد بعض الصلاحيات للمرؤوسين على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً إذ ترتبط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبرتهم حيث لا يمكن إعطاء المرؤوسين سلطة دون تحميله المسؤولية عن ممارسته تلك السلطة

ركز سليزنيك على مسألة تفويض السلطة(*) حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدات التنظيمية يؤدي ذلك لزيادة تدريب الأفراد الذين فوضت لهم السلطة المباشرة لأداء أعمال متخصصة وبالتالي يؤدي لانحصارهم وتركيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم وهذا ما يحقق مزايا للتنظيم وارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة وهذا ما يتماشى مع تحليلات مسؤول المستخدمين " عندما تفوض بعض الصلاحيات يعتبر هذا تحفيزاً حيث يحس العامل بقيمته وهذا ما يجعله أكثر تحملاً للمسؤولية ". (**)

* () مقابلة رقم (2) مع مسؤول المستخدمين

* (*) وهذا ما يتماشى مع الدراسة التي قام بها (العرايبي، 2010، 23) والذي افر فيها "أن تفويض السلطة في العمل للمرؤوسين وإتاحة فرص المشاركة في صنع القرارات التي تناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وهذا ما قدمه نموذج بلا نشرد في سياق قيام القائد وأتباعه بالمشاركة في صياغة القرار بطريقتين هي تبادل الآراء وتسهيل العمل من قبل القائد حيث توفر لدى التابع الرغبة والقدرة والمعلومات اللازمة لأداء المهام "

جدول (5) يوضح العلاقة بين الوضع المهني والتشجيع على تغيير طرق العمل

مجموع		متخصص		مؤهل		بسيط		الوضع المهني تشجيع على تغيير طرق العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
55	28	22	11	20	10	14	7	نعم
45	22	12	6	20	10	12	6	لا
100	50	34	17	40	20	26	13	المجموع

مصدر (س4-س6)

يحتاج الموظفون إلى معرفة احداث وأفضل المعلومات الفنية والخاصة التي تتصل بعملهم فعلى القائد أن يشجع على تغيير طرق العمل وإيجاد أساليب التي تتناسب مع كل نوع من أنواع العمل ومن الأفضل أن يجعل المشرف من نفسه مرجعا لكل وظيفة في وحدته وان يتأكد أن كل موظفيه يعرف أفضل الطرق لانجاز العمل الخاص حيث بينت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية.

من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة المقدره 22% تليها نسبة 20% وهي تمثل فئة المتخصصين والمؤهلين حيث اقرؤا بتشجيعهم على تغيير طرق العمل نتيجة لعلاقتهم بالعملية الإنتاجية من اجل الاستفادة من كفاءتهم وإبداعاتهم بالمقابل نجد نسبة

12% اقروا بعدم تشجيعهم على تغيير طرق العمل نتيجة لأعمالهم الروتينية والمتكررة والتي لا تتطلب تغييرا في طرق العمل (*)

جدول (6) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والحصول على الترقية

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40	20	30	15	14	7	4	2	/	/	نعم
60	30	22	11	12	6	18	9	/	/	لا
100	50	52	26	26	13	22	11	/	/	المجموع

مصدر (س4-س7)

خلال الحياة المهنية للموظف يستفيد من مجموعة من الحقوق وبالمقابل يترتب عليه مجموعة من الواجبات وتعتبر الترقية من أهم الحقوق حيث تعتبر حافزا ماديا ومعنويا والتي تنعكس في زيادة الراتب حيث تبين المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة المقدرة ب30% ثم تليها 14% وهي تمثل فئة المستوى الجامعي والثانوي اقروا بترقيتهم في مناصبهم بالمقابل نجد نسبة 22% لم تتم ترقيتهم حيث يلعب المستوى التعليمي تحد المتغيرات الأساسية في الترقية بحيث تتوفر في الموظف معايير الكفاءة ويتم نقله من فئة وظيفية إلى فئة أعلى وبذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات واختصاصات مختلفة ويتحقق كل هذا إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز

* (هذا ماينماشى مع الدراسة التي قام بها (عبد الغني نجدي، 2013، 9) بقوله "عندما يجد المسؤول أن مرؤوسيه أصبح لديهم القدرة والمهارة اللازمة لانجاز الأعمال وتحمل المسؤوليات يشعر بان حاجاتهم إلى التوجه والإرشاد قد تناقصت فيعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم ويتركهم يواجهون أنفسهم ذاتيا ويبيدي رغبته في الاعتماد عليهم والاستعانة بهم وهذا يرفع معنوياتهم ويزيد من ثقتهم وقوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينهم وبينه".

بنجاح الاختبارات المهنية وهذا مايتماشى مع تحليلات مسؤول المستخدمين الذي أكد على ضرورة المستوى التعليمي في الترقية(*) بحيث يتم منح الترقية من اجل تشجيعهم لمزيد من العمل والولاء للمنظمة لهذا يعطي الموظف وظائف أعلى من الموظفين المتواجدين لها (*)

ثانيا :القيادة الجماعية والاستغراق الشعوري

جدول رقم (7)يوضح العلاقة بين الحرية والشعور نحو الوظيفة

الحرية الشعور	حل مشاكل العمل		اتخاذ القرار		تحسين أساليب العمل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ايجابية	6	12	4	8	4	8	14	28
سعادة	5	10	3	6	1	2	9	18
توتر	4	8	5	10	1	2	10	20
حماس	5	10	2	4	1	2	8	16
لاشيء	4	8	2	4	3	6	9	18
المجموع	24	48	16	36	10	20	50	100

مصدر(س10-س22)

*قد يتسبب عدم الحصول على الترقية في العمل أو تأخيرها إلى إصابة الشخص بالإحباط أو تكون بمثابة الحافز لمزيد من المجهود فعدم الحصول على الترقية قد يكون نابعا من أسباب خارجية عن إرادة العامل فمثلا قد تتم الترقية لأحد العمال لمجرد كونه احد الأقارب و المعارف فالتطبيق السليم لعملية الترقية تدفع كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق أهدافهم وهنا تكمن أهميتها ومن القواعد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم فالترقية تساعد على سيادة روح الطاعة والنظام واعتبارها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين فالتطبيق الجيد لبرنامج الترقية فانه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.

(*) (مقابلة رقم (3)مع مسؤول المستخدمين

يهتم المشرف بآراء مرؤوسيه ويقوم بالتشاور معهم والأخذ باقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد الحلول لمعالجة المشكلات ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسين بان أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما يشعر فيها المرؤوسين بان أعمالهم تعبر عن ذاتهم (*).

والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة فان هذا الأسلوب يرتبط بدافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية وعدم تقليدية الأفكار وتفعيل أساليب القيادة الإدارية غير التسلطية حيث بينت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة المقدره ب 12% تليها 10% تقر بان لديهم الحرية في حل المشاكل وهذا ما يشعروهم بايجابية وسعادة بالمقابل نجد نسبة 8% تعبر عن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين أساليب العمل وهذا ما يجعلهم أيضا يشعرون بايجابية وسعادة.

فالقائد يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين عن طريق إتاحة الفرص أمام المرؤوسين وهذا ما يتماشى مع تحليلات مسؤول المستخدمين " إن إعطاء العامل الفرصة في المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل يجعل العامل أكثر انتماء و يحس بقيمته وهذا يعتبر تحفيزا بحد ذاته لكن لا يجب أن نغالي في مشاركتهم في اتخاذ القرارات " (*).

* وهذا ما يتماشى مع الدراسة التي قام بها (شيلان ، 2013 ، 75) الذي أعطى تفصيلا للدراسة ومحتواه " فقيام المشرف بتشجيع العاملين على إبداء رأيهم وطرح تصوراتهم حول إيجاد أفضل الطرق في الأداء بحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على المستويات) الإدارة العليا بالتنظيم وترجع أهمية المشاركة العاملين لان العميل يحكم على أداء التنظيم ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من اوسط موظف وصولا للمدير العام
مقابلة رقم (4) مع مسؤول المستخدمين **

جدول (8) يوضح العلاقة بين حرية المشاركة ومدى استيعاب الوظيفة

المجموع		تحسين أساليب العمل		اتخاذ القرارات		حل مشاكل العمل		حرية المشاركة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	استيعاب الوظيفة
64	32	12	6	18	9	34	17	نعم
36	18	8	4	14	7	14	7	لا
100	50	20	10	32	16	48	24	المجموع

مصدر (س10-س24)

يحرص القائد التشاركي على إشراك المرؤوسين في صياغة القرارات والمشاركة في حل المشكلات التي تواجهه وتواجه العمل حيث يتخذ القرار بالإجماع ويؤمن بان الفرد له غايته في ذاته له احترامه وكرامته وحرية وحقه في المشاركة وقد توصل ليكرت إلى أن هذا النوع من أحسن الأنواع من حيث زيادة الإنتاج وحسب العلاقة بين العاملين ، وتماشيا مع المعطيات الجدولية أفرت نسبة 34% بان لديهم الحرية في المشاركة في حل المشاكل وهذا ما يجعل الوظيفة تستوعب كل وقتهم تليها نسبة 18% لديهم الحرية اتخاذ القرارات ثم نسبة 12% لديهم الحرية في تحسين أساليب العمل وهذا ما يجعل الوظيفة تستوعب كل وقتهم في المقابل نجد نسبة 14% ليست لديهم الحرية في تحسين أساليب العمل وهذا ما يجعل الوظيفة لا تستوعب كل وقتهم وقد جاءت النظريات الحديثة لدراسة التنظيم مجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية حيث ظهرت المشاركة والثقة والاحترام والتفاهم والعدالة ، فنظرية النسق التعاوني أظهرت أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني واهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل والعمل على تلبية حاجاتهم المتنوعة

لأنها من عوامل خلق الرضا للمرؤوسين إذ يقضي الأفراد جزءا كبيرا من وقتهم في الوظيفة وتصبح جانبا مهما من حياتهم لذلك فان تحسين سلوكيات العاملين وجعلهم أكثر مشاركة في حل المشاكل من خلال التشجيع على تقديم أفكار ومقترحات وهذا ما يتماشى مع تحليلات مسؤول المستخدمين " يمكن أن نظمن المشاركة في إطار المحاولات لإرساء قواعد التسيير والإدارة الحديثة وهي عادة ما تكون قابلة للتصحيح والمعالجة وفي جزء آخر يؤثر على سلامة المنهج في أن البعد الجماعي التشاركي يسمح بالاستفادة من قدرات التفكير المتوفرة" (*) وهذا ما تم تضمينه في اقتراحات العاملين " على المؤسسة تشجيع العاملين و الحث على المثابرة والاستمرار وأحيانا بالترقية وكذلك أن يتقبل الاقتراحات بكل ايجابية وتقدير وتحفيزهم على التقدم أكثر" (**)

جدول (9) يوضح العلاقة بين تحمل المشرف للمسؤولية مع العمال وتمسك العاملين بأداء العمل

المجموع		لا		نعم		تحمل المشرف للمسؤولية التمسك بأداء الأعمال
%	ت	%	ت	%	ت	
78	39	34	17	44	22	نعم
22	11	6	3	16	8	لا
100	50	40	20	60	30	المجموع

مصدر : (س14-س23)

(*)مقابلة رقم (5)مع مسؤول المستخدمين

**وهذا ما يتماشى مع تحليلات السؤال المفتوح رقم (28) في الاستمارة

أصبحت العلاقات الإنسانية هي الركيزة الأساسية في جميع العمليات الإدارية ، فهي إدارة أفراد قبل أن تكون إدارة أعمال وآلات وإنتاج ، فأسلوب الإشراف له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل حيث يلعب دورا أساسيا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم فأصبح أهم مسؤولياته خلق ظروف مناسبة والتي تعمل على إثارة الحماس في نفوس المرؤوسين وكذلك دوافعهم وتحمل المسؤولية معا وتماشيا مع المعطيات الجدولية تقر نسبة 44% بان المشرف يتحمل المسؤولية معهم وهذا ما يجعلهم شديدي التمسك بوظائفهم ففي المقابل نجد نسبة 34%تقر بان المشرف لا يتحمل المسؤولية معهم في العمل وهذا ما يجعلهم ضعيفا التمسك بوظائفهم فالمشرف الذي بيده السلطة عندما يكون متسامح ويهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا العمال ويحفزهم على الإنتاج فهذا ما يتماشى مع آراء سليزنك الذي قال إن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي إلى خلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا .

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار من خلال جماعة العمل والأهداف الشخصية المرتبطة والموجهة نحو الوظيفة

اتخاذ القرارات		نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
الاهداف الشخصية							
نعم		22	44	17	34	39	78
لا		8	16	03	6	11	22
المجموع		30	60	20	40	50	100

مصدر(س12س25)

المشاركة في اتخاذ القرار هي الطريقة المنظمة والموجهة للمواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الوقف وظروفه حيث تبين المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة المقدرة ب44% تتم اتخاذ القرار من خلال جماعة العمل وهذا ما يجعل الأهداف الشخصية مرتبطة وموجهة نحو الوظيفة تليها نسبة 34% لا تتم مشاركتهم في اتخاذ القرار بحيث أن العاملين إذا امتلكوا المعلومات تهم المنظمة وأتيحت لهم الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات فإنها ستعود بالنفع على كل من المنظمة والعامل نفسه وتعزز المعنويات وتزيد الرضا ويرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية كما تساهم في زيادة الثقة فتساهم في توفر مجموعة من وجهات النظر المختلفة عند إعطاء العاملين الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم في صنع القرار وهذا ما يجعل الأهداف الشخصية مرتبطة وموجهة نحو الوظيفة ويؤكد سيمون أن السلوك في التنظيمات الرسمية لا يمكن أن تكون خالية من الهدف أو ليست له دوافع مطلقا بل أن سلوك غرضي في المحل الأول ، فالأفراد ينتظمون من اجل تحقيق هدف مشترك فيمارسون أنشطتهم بطريقة واعية ومن هنا فالتنظيمات الرسمية تتميز بالغرضية والوعي لان الأشخاص يمارسون اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل التنظيم فيرى أن الأنظمة عبارة عن أبنية لاتخاذ القرارات (*)

(*) (وهذا ما يتماشى مع تحليلات) (بوفلجة غياث، 2015، 116) حيث اقر " لم يعد العامل مجرد منفذ بل ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعمال وإشراف الكثير منهم على مهام تقنية معقدة وذات أهمية ، جعل من الضروري إشراكهم في صنع القرارات واخذ رأيهم في كثير من الجوانب التقنية التسييرية وقد دلت الكثير من البحوث ان المشاركة المرؤوسين في تحديد ما يخصهم من أهداف المؤسسة وإبداء آرائهم في مختلف القضايا فتساهم في رفع مستوى رضاهم المهني وانتمائهم التنظيمي " .

جدول رقم (11) يوضح اهتمام المشرف بروح الفريق والتعاون والشعور بالارتياح عند التعامل مع المشرف

المجموع		لا		نعم		اهتمام المشرف التعامل مع المشرف
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
70	35	30	15	40	20	نعم
30	15	10	5	20	10	لا
100	50	40	20	60	30	المجموع

مصدر (س13س26)

يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة احدهم للأخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحا وبذلك نقل المنافسة الفردية كما ينتقل الأعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض معلومات بحرية ويدركون أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية.

كما تتدفق المعلومات بحرية من الأسفل للأعلى ومن الأعلى للأسفل حيث بينت المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة المقدره ب40% أقرت بان المشرف يهتم بروح الفريق والتعاون وهذا ما جعلهم يشعرون بارتياح للتعامل مع المشرف في المقابل نجد 30% تقر بان المشرف لا يهتم بروح الفريق والتعاون وهذا ما يجعلهم لا يشعرون بالارتياح عند التعامل مع القائد.

فخلق روح فريق (*) هي واحدة من الاحتياجات الأساسية فهو يشعر العامل انه ينتمي لشيء اكبر من نفسه فهي تخلق الشعور بالانتماء والاتحاد بين الموظفين وسوف تساعد هذه الوحدة أعضاء الفريق أن يشعروا بالتقدير والانتماء للمجموعة فتصبح نسبة التأخر والتغيب ضئيلة فيستعمل الفريق لتسيير ويكون أفضل قدرة على تنفيذ مهام وأهداف المؤسسة وهذا تضمنته النظرية التعاونية لشستر برنارد بان الأفراد يختلفون في درجة إسهامهم في المنظمة لبلوغ أهدافها وبالتالي فعلى القائد أن يجد الطرق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون وانجاز الأهداف المنظمة بالتعاون هو أساس التنظيم وهذا ما يشعروهم بالارتياح للتعامل مع المشرف

وهذا ما استنتجه ليكرت وزملائه أن معظم القادة الفاعلين ركزوا على الجوانب الإنسانية في مجموعاتهم وسعوا لبناء فرق عمل(**) من خلال سلوكيات ودودة ومساندة ومنصفة وان هؤلاء القادة كانوا افعال من هؤلاء الذين توجهوا واهتموا بالعمل ، كما يرى فايول أن روح الجماعة والعمل كفريق متفاعل متجانس من وحدة المجهودات والعمل من خلال الانسجام المصالح والأهداف وان الوسيلة المثلى لتحقيق روح الجماعة وهو مبدأ وحدة الأمر والاتصالات الشفوية باختصار يرى فايول أن في الاتحاد قوة .

* وهذا ما يتماشى مع تحليلات (توريوت وروك ، 2008) ان فرق العمل يقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وتطوير قدراتهم وتنمية المواهب ومهارات جميع أعضاء الفريق على ان تستخدم في التوصل الى قرارات بحيث يستطيع الفرد التعبير عن إبداعاته كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به.

** هذا ما يتماشى مع تحليلات (خضير كاظم حمود، 2010، 161) ان فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما ان هناك قدر كبير من التمكين الفريق في اتخاذ القرارات ويهدف الى " بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد ، تنمية المهارات الأفراد وزيادة مداركهم ، تنمية المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء ، تنمية مهارات حل الصراع والنزاعات بين الأفراد والمجموعات وزيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة

ثالثا : النتائج المتعلقة بالقيادة الجماعية والاستغراق الشعوري داخل التنظيم محل الدراسة

تبلور المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية إرهابات كافية لتصميم تصور فعلي للممارسة التنظيمية التي قدمت إسهام تحليلي خاص لتفسير القيادة الجماعية وعلاقتها بالاستغراق الشعوري ، تم التوصل الى النتائج التالية وتماشيا مع مؤشرات الفرضية الفرعية

I- اقتناع العامل في المؤسسة بأنه عضو مهم في المؤسسة مهما كان عمله صغيرا فإذا شعر بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها سيكون ذلك دافعا عبر تحسين أدائه في عمله بل سيزيده إصرارا على الابتكار ويتحقق كل هذا عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة إذ يقضي الأفراد جزء كبير من وقتهم في الوظيفة فتصبح جزءا مهما من حياتهم لذلك يستوجب تحسين سلوكيات العاملين وجعلهم أكثر انتماءا ومشاركة من خلال التشجيع على تقديم أفكار والمقترحات.

II- إن إتاحة فرص النمو والترقي وما يمثله من أهمية كبرى لدى الموظف ورضاه بوظيفته بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية لا شك أنهما يساهمان بدرجة كبيرة في منع مشاعر الاستياء والإحباط لدى الفرد كما ان استقراره في العمل والحاجة للأمن من المصادر القوية لتحديد انتمائه ورضاه فكلما ارتفع المستوى الوظيفي للعامل كان أكثر استقرارا وعطاء وأكثر اندماجا فالعلاقات الاجتماعية في محيط العمل احد محددات الرئيسية المهمة في حياة العامل هذه العلاقات تشعره بالانتماء داخل وخارج المؤسسة حيث يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته حيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته بحيث يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة العامل

الفصل السابع

القيادة الاستشارية وعلاقتها بالاستغراق

الوظيفي

اولا : القيادة الاستشارية والخصائص المهنية

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الوضع المهني وطرق المعاملة

الوضع المهني	بسيط		مؤهل		متخصص		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
طرق المعاملة								
بكرامة	9	18	8	16	6	12	23	46
التقليل من القيمة	11	22	2	4	4	8	17	43
احترام الشخصية	3	6	3	6	4	8	10	20
المجموع	24	46	13	26	14	28	50	100

مصدر: (س5س16)

إن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة فهذه الأخيرة تشير إلى أهداف الأفراد وتعددها وتماشيا مع المعطيات الجدولية تبين أن نسبة 22% من ذوي المستوى المهني البسيط تتم معاملتهم بالتقليل من قيمتهم مقارنة ب نسبة 16% و 12% من المؤهلين والمتخصصين التي تتم معاملتهم بكرامة فقد تعددت صور التقليل من قيمة العاملين بالصراخ في وجهه إذ لم يعجبه أدائه ويهدده بان وظيفته على المحك وقد ينتقده المشرف أمام زملائه باستمرار بهدف إحراجه وتحطيم معنوياته وقد تكون عن طريق التجاهل فهذا كله يقضي على روح الزمالة بين الموظفين

وسلب الإحساس بالرضا (*) وقد يثبط من عزيمة الموظفين بحيث لا يقدمون أفضل ما لديهم وهذا ما يتماشى مع اقتراحات العاملين " على المشرف عدم التقليل من إمكانيات الآخرين واحترام الرأي المخالف ، احترام الفكر العلمي وكذا تشجيع للانجاز المهني والاستماع للأفكار وعدم التقليل من قدرات العامل" (**)

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وقرص التأثير في القرارات

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
52	26	34	17	10	5	8	4	/	فرص
48	24	20	10	16	8	12	6	/	التأثير
100	50	54	27	30	13	20	10	/	نعم
									لا
									المجموع

مصدر (س4-س19)

يعتبر المستوى التعليمي من أهم المتغيرات للتعرف على المستوى الثقافي للفئات الفاعلة والتي لها علاقة مباشرة بالنتائج حيث تبين المعطيات الكمية أعلاه أن اغلب مفردات الدراسة تقدر ب34% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي يقرون بان لديهم الفرص في التأثير على

* وهذا ما يتماشى مع تحليلات بوفلجة غياث (2015، 108) تعاني المنظمات غير الفعالة من انخفاض في مستوى الرضا وكثرة المشاكل بالإضافة إلى سوء العلاقات الاجتماعية حيث تتمثل هذه الظاهرة في العلاقات بين العمال عموماً وعلاقة العمال بالمشرفين عنهم ومسئولهم كما أن هذه الظاهرة قد تتطور إلى صراعات في العمل .

** هذا ما يتماشى مع تحليلات العاملين في السؤال المفتوح رقم (21) في الاستمارة

القرارات التي تمس عملهم وهذا راجع لامتلاكهم كفاءات وقدرات فكرية مقارنة بالمستويات الأخرى وبالتالي تكون لهم الفرص الأكبر للتأثير في القرارات التي تمس عملهم

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين الوضع المهني والتصرف الذكي في حل المشاكل

المجموع		متخصص		مؤهل		بسيط		الوضع المهني	
								التصرف	الذكي
%		%		%		%		نعم	لا
54	27	30	15	18	9	6	3		
46	23	24	12	8	4	14	7		
100	40	54	27	26	13	20	10	المجموع	

مصدر (س5س20)

إن المشاركة الفعالة وقرص التأثير في القرارات التي تخص العمل فتعمل على تحقيق جملة من الاحتياجات (المنزلة ، الاحترام ، الاستقلالية) وتماشيا مع المعطيات الجدولية تبين أن اغلب مفردات العينة المقدرة ب 30% تليها نسبة 18% وهي تمثل نسبة فئة المتخصصين والمؤهلين حيث أقرت على أنهم يمتلكون القدرة على التصرف الذكي نتيجة لامتلاكهم القدرات الفكرية بالمقابل نجد نسبة 14% لا يمتلكون القدرة على التصرف الذكي في تحليل المشكلات نتيجة لعدم امتلاكهم الخبرة الأزمة بالإضافة للأعمال الروتينية والمتكررة

ثانيا : القيادة الاستشارية وعلاقتها بالاستغراق الإدراكي

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين المعاملة والأداء يشكل الأساس لتحقيق الذات

المجموع		مراعاة مشاعره		التقليل من القيمة		بكرامة		هل يتم معاملتك الاداء يشكل الأساس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
56	30	12	8	24	12	20	10	نعم
40	20	8	4	18	9	14	7	لا
100	50	20	12	42	21	34	17	المجموع

مصدر: (س16 س30)

إن الملاحظ في المجال الإداري إن هناك نوعين من القادة أو الرؤساء أحدهما يوجه اهتمامه الأول إلى الفرد كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الأول إلى الإنتاج وقد دلت الأبحاث خاصة الدراسة التي أجريت في جامعة ميتشيغن وذلك أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عامل من العوامل القوية في رفع الروح المعنوية للفرد ويتضمن هذا الاهتمام بتقدير حاجات الأفراد واحترامها وإشباعها في حدود استطاعة المشرف في إطار المصلحة العامة كما يتضمن أيضا تحريك دوافع الأفراد وحث روح التعاون كذلك يضمن محاولة المشرف في استمرار تنمية قدرات الفرد بالأشراف والتوجيه والتدريب وبمساعده في حل مشكلاته وتماشيا مع المعطيات الجدولية تفر نسبة 20% تتم معاملتهم عن طريق التقليل من قيمتهم رغم هذا فأداء الأعمال يشكل الأساس لتحقيق ذاته بالمقابل نجد نسبة 12% تليها نسبة 20% تتم

معاملتهم بكرامة ومراعاة لمشاعره وهذا ما يجعل أدائهم يشكل الأساس لتحقيق ذاتهم (*) وهذا ما يتماشى مع اقتراحات العاملين " يجب على القائد ألا يقلل من إمكانيات الآخرين واحترام الرأي الآخر المخالف ، الاهتمام بالاحترام والتشاور والتفكير في مصلحة العمل ، تحفيز العمال واحترام القدرات والكفاءات ، الاهتمام والنظرة الايجابية وتجاهل بعض السلبيات الغير المؤثرة على الوظيفة وكذا تشجيع والدفع بالموظف نحو التقدم والرضا والازدهار و تحسيس الفئات العمالية بوجودهم وقيمتهم داخل المؤسسة " (**)

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين وضوح تعليمات وأهداف العمل وامتلاك روابط قوية بالعمل

المجموع		لا		نعم		روابط قوية
		ت	%	ت	%	
60	30	26	13	34	17	نعم
40	20	14	7	26	13	لا
100	50	40	20	60	30	المجموع

مصدر : (س18-س29)

(*) وهذا ما يتماشى مع تحليلات علي الغربي ، 2011 ، 20) " فتحقيق الذات بالنسبة لفرد ووعيه وقناعاته بانجاز المهام الموكلة إليه ضمن الفريق كما يتحمل مسؤولياته أيضا بل يحقق الأهداف الجماعية ولهذا تصبح المشاركة عبارة عن مسؤولية اجتماعية أخلاقية يمارسها الفرد عن وعي عن قناعة تامة

** وهذا ما يتماشى مع تحليلات (المغربي ، 2004، 251) بقوله " أوضحت النتائج الدراسات والبحوث وجود علاقة طردية بين ظروف بيئة العمل المعنوية والاستغراق الوظيفي الأمر الذي يعني إن سعي الإدارة لتحقيق مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمه الثقة المتبادلة والاحترام والصداقة والحرية يؤثر تأثيرا على مستوى الاستغراق بحيث ان تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا بين العاملين والتقدير والاحترام والفخر والاعتزاز واعتبار المنظمة مكان مرغوب فيه هذا يجعل الأفراد مستغرقين في وظائفهم "

تعد عملية التنظيم أهم وظيفة إدارية في المؤسسة لأنها طريقة ترتيب وإسناد العمل للأفراد مما يؤدي تحقيق الأهداف بكثافة ويتوقف نجاح المنظمة على تحقيق أهدافها ويجب أن يتضمن التحديد الواضح لخطوط السلطة و المسؤولية تدرجها من الأسفل إلى الأعلى بشكل الذي يسمح بانسياب الأوامر و التعليمات بسهولة ويساهم في انجاز الأعمال بكفاءة من خلال التحديد الواضح لاختصاصات و المسؤوليات و دور كل مستوى إداري في تحقيق الأهداف و تماشياً مع معطيات الجدولية تقرر نسبة 34% أن التعليمات و أهداف العمل واضحة وهذا ما يجعلهم يمتلكون روابط قوية في وظائفهم ومن الصعب كسرها و في المقابل نجد نسبة 14% تقرر بعدم وضوح التعليمات والأهداف وهذا ما يجعلهم لا يمتلكون روابط بوظيفتهم ، لان أهداف العمل و التعليمات الواضحة تقلل من حدوث مشاكل و توتر و يخلق جو من العمل أكثر سرورا ويعطي عمالا أكثر تركيزا و اهتماما بوظائفهم ويشكل لديهم روابط قوية بوظائفهم يستحيل كسرها

جدول (17) يوضح العلاقة بين تفهم المشرف لمشاكل العمال وامتلاك روابط بالوظيفة من الصعب كسرها

المجموع		لا		نعم		اهتمام المشرف بمشاكل العاملين امتلاك روابط بالوظيفة
		ت	%	ت	%	
78	39	34	17	44	22	نعم
22	11	8	4	14	7	لا
100	50	42	21	58	29	المجموع

مصدر : (س17س29)

لقد تعددت البحوث التي تناولت دراسة الروح المعنوية بان المشرف الذي يعرف مرعوسيه معرفة جيدة والذي يوجه مشاعره نحوهم بحيث يقدر ظروفهم ويدافع عن حقوقهم يعتبر من القادة الناجحين كما أن اتجاهات ومشاعر المرؤوسين نحو عملهم يتوقف إلى حد بعيد على اتجاه رئيسهم نحوهم الذي يتم في إطار من الاحترام كيان المرؤوس وان الفرد لا يقبل أي إشراف حتى ولو كان مفيد ما لم يتم عن طريق التفهم الإنساني المشبع باحترام الذات حيث بينت المعطيات الكمية لدراسة الامبريقية من خلال الجدول المبين أعلاه أن اغلب مفردات العينة المقدرة ب44% حيث أقرت بان المشرف يهتم بمشاكل العاملين وهذا ما يجعلهم يمتلكون روابط قوية بوظائفهم ومن الصعب كسرها في المقابل نجد نسبة 34% تقر بان المشرف لا يهتم بمشاكل العاملين وهذا ما يجعلهم لا يمتلكون روابط بالوظيفة حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسيا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم فهكذا تزيد الاعتراف بالحقيقة مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون سلبية أو ايجابية إذا توافرت ظروف معينة

جدول (18) يوضح العلاقة بين قرص التأثير في القرارات وتحقيق الذات في العمل

	نعم		لا		المجموع	
	ت	ت	ت	ت	ت	ت
نعم	17	34	12	24	29	48
لا	14	28	7	14	21	42
المجموع	31	62	19	38	50	100

مصدر: (س19-س32)

يشكل الأداء العمل أساسي لتحقيق الذات حيث ينظر له بأنه الدرجة التي يعتبر فيها الفرد وضع العمل هو المهم والمركزي لبيان هويته وذلك لسبب كونه الفرصة لإشباع الحاجات

وتحقيق احتياجاته الرئيسية من خلال المشاركة الفعالة وفرص التأثير في القرارات التي تخص العمل فيعمل على تحقيق جملة من الاحتياجات (المنزلة ، الاحترام ، الاستقلالية) ويكون الأداء مركزيا وأساسيا للإحساس بالقيمة والشعور بقيمة ذاته حيث يتم التعبير بصورة عامة على مدى أهمية الوظيفة في حياة الفرد من جهة ومدى استعداد الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة وبذل أقصى جهد للوفاء بمتطلبات الوظيفة من جهة أخرى وتماشيا مع المعطيات الجدولية تقرر نسبة 34% يمتلكون فرص التأثير على القرارات التي تخص العمل وهذا ما يجعل الأداء يشكل الأساس لتحقيق الذات بالمقابل نجد 24% أقرت لا يتم منحهم الفرص التأثير في القرارات ومع هذا فالأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات وتماشيا مع تحليلات مسؤول المستخدمين " إن قوة الانتماء مسؤول عن تحقيقه الجانب المتعلق بالعلاقة بين المستخدم والعميل في مستوى الحقوق والواجبات وما ينص عليه القوانين المنظمة كما تقع مسؤولية قوة الانتساب إلى المؤسسة والشعور العضوي للفرد بالنسبة للبيئة العامة التي يجب العمل على سلامتها وتوفير الشروط النفسية والعملية والرغبة في تأدية العمل (علاقة عمل +البيئة العامة) (*)

(*)مقابلة رقم (5)مع مسؤول المستخدمين

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين القدرة على التصرف الذكي والقدرة على تجاهل الصراع

التصرف الذكي	نعم		لا		المجموع	
	ت	ت	ت	ت	ت	ت
نعم	19	38	15	30	34	68
لا	11	22	5	10	16	32
المجموع	30	60	20	40	50	100

المصدر: (س20س34)

أن الإدارة التقليدية تقوم بإملاء البرامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها مما يؤدي إلى الغموض واختلاف الفهم مما ينعكس سلباً على أدائهم ومن أجل خلق بيئة عمل ايجابية بحيث يشعر انه ذات قيمة للعمل ويتم هذا من خلال الاستماع باهتمام الى كل شخص واحترام كل فرد وتماشياً مع المعطيات الجدولية تقرر نسبة 38% يمتلكون القدرة على التصرف الذكي وهذا ما يجعل لهم القدرة على تجاهل الصراع بالمقابل نجد نسبة 30% لا يمتلكون القدرة على تجاهل الصراع والمنافسة (*) فالموظف الذي يملك القدرة على التصرف الذكي قادر على تجاهل لهو المنافسة ويركز بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم وهذا ما يتماشى مع تحليلات العاملين واقتراحاتهم " يجب توفر الاحترام المتبادل بين العمال والمشرف ، تحفيز العمال بالمكافآت المادية والمعنوية ، التركيز على بث روح العمل والتفاعل الجماعي بالاحترام والتقدير وعدم التهميش أي فكر

* وهذا ما يتماشى مع تحليلات (بوفلجة، 2015، 32) ان التعود على حرية العمل وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته مما يؤدي إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الحديث .

وانجاز ، إعطاء كل واحد حقه في العمل والعدل بين العمال وتشجيع روح المبادرة لكل عامل (*)

جدول (20) يوضح العلاقة بين تعليمات وأهداف العمل الواضحة ودرجة ضبط النفس حول تحديد الأهداف

تعليمات العمل الواضحة درجة ضبط النفس	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	18	36	17	34	35	70
لا	12	24	3	6	15	30
المجموع	30	60	20	40	50	100

مصدر: (س18س33)

عندما تكون التعليمات والأهداف والإجراءات العمل غير واضحة تكثر الاستفسارات والأسئلة وتتباين الإجابات ويكثر التأويل ويختلف تطبيق الأعمال بين وقت وآخر وعادة يسود الغموض في الأنظمة والإجراءات وتكييفه لمصلحة لما يريده القائد وكثيرا ما يصاب العاملون في مثل هذه الإدارة بنوع من الإحباط والعزلة والشعور بعدم الرضا كما ان الأهداف التي يعملون من اجلها غير واضحة لهم ولا يحسون برابطة الانتماء وتماشيا مع المعطيات الجدولية أقرت نسبة 36% بان تعليمات العمل واضحة وهذا ما يجعل لهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف في المقابل نجد ان نسبة 34% تقر بان تعليمات العمل وأهدافه غير واضحة وهذا ما يجعل درجة ضبط النفس حول تحديد الأهداف منخفضة فلهذا

* هذا ما يتماشى مع تحليلات السؤال الكيفي رقم (35) في الاستمارة

عندما يكون أهداف وخطوات العمل وإجراءاته واضحة يصبح التنظيم كأنه يسير نفسه فتقل الأسئلة والاستفسارات حول جزئيات العمل لان كل موظف يعرف واجباته بوضوح (*) (

ثالثا : نتائج المتعلقة بالقيادة الاستشارية والاستغراق الإدراكي

تبلور المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية إرهابات كافية لتصميم تصور فعلي للممارسة التنظيمية التي قدمت إسهام تحليلي خاص لتفسير القيادة الاستشارية وعلاقتها بالاستغراق الإدراكي تم التوصل الى النتائج التالية : تماشيا مع مؤشرات الفرضيات الفرعية

1 - ان تطبيق العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة فالإنسان بطبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل أجواء العمل والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بطبيعة ملؤها الروح الإنسانية فتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بال جهود كما تعمل على تشجيعهم على الانجاز باعتبار ان البيئة التي تجمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تتسم بالتنظيم فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات وماه النشاطات تعمل بدورها على تثمين روح الفريق الواحد وما يسمى العمل الجماعي وان روح الفريق يشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي يحقق إشباع رغباتهم .

ولقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التفاصيل بين كل المستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميمها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك ، التقدير المتبادل ، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين حيث توفر للعاملين الرضا وتعمل على زيادة حيوية

* وهذا ما يتماشى مع تحليلات الفريوتي (ص67) بقوله "ان سلوك الأفراد محكوم في اغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى لها وما يعطيها من أهمية فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة معتدلة لدى الفرد كانت الدافعية لديه وكذلك فان الأثر الأكبر هو المعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وانجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى استثارة دافعيته لمزيد من العمل ."

العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في الأداء و الذي غالبا ما يكون حاجزا بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل فيها تمثل العنصر الايجابي لإثارة دوافع العاملين لتحسين الأداء كما تتح الفرصة الواسعة لبال المزيد من الجهد وتحقيق الانجاز والإبداع وهذا ما يجعل الفرد أكثر انغماسا في ممارسة وظيفته فتطبيق العلاقات الإنسانية يخلق لدى العامل الرقابة الذاتية التي يعني إحساس الموظف بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤول يكره ويعد خلق الرقابة الذاتية وغرسها في نفوس العاملين من أهم عوامل التي تساهم في إنجاح أي عمل .

خاتمة

قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

خاتمة

في ظل الأعمال الإدارية وتشابكها وتعقدها وفي خضم الأعباء المتزايدة والملقاة على المؤسسة والتي تؤثر على التنظيم برمته استوجب وجود قيادة فاعلة توجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك وتقوم القيادة التشاركية على اتخاذ المبادرة في تقديم الأفكار والمقترحات وتسهيل الاتصالات بين كافة أعضاء التنظيم ولهذا تسعى المنظمات إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات ويتحقق هذا بالاعتماد على العنصر البشري ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حيث تتداخل العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا على تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف المؤسسة والعاملين حيث تتيح لهم تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين ومن أهمها المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم وتوكيد الذات، ولهذا انبثقت منها دراستنا الموسومة بـ "القيادة التشاركية والاستغراق الوظيفي" وعليه ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلاً من " القيادة التشاركية والاستغراق الوظيفي " في التنظيمات.

وفي خضم الشواهد الامبريقية تعاني المؤسسة من مشكلات تتعلق تتمثل أساسا انخفاض في مستوى اتخاذ القرارات والحرية في تحسين أساليب العمل فالتراكم المستمر لهذه المشكلات سيؤدي الى زيادة نسبة احتمالات حدوث صراع بين الجماعات المسيطرة التي تمتلك القرار والجماعات التي لا تمتلك حرية اتخاذ القرار نظرا لوجود تعارض بينهما بإعتبار أن الجماعة الأولى تمارس نشاطها بناء على علاقات السلطة عكس الجماعة الثانية التي تمارس نشاطها بناء على مبدأ الرشد الاقتصادي فالسعي لتطبيق القيادة التشاركية قصد الوصول لإقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل إلا أن هذه الصورة المثالية ضلت بعيدة التحقق بل عكس من ذلك شهدت المعطيات الامبريقية انخفاض على صعيدا لسلوك الإنساني وتفاعل العاملين في بيئة العمل الصناعي .

خاتمة

فاستقلالية المؤسسة نظام قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم أساسا على اللامركزية الإدارية بموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل : التوظيف ، التكوين، وإتاحة فرص النمو والترقي من خلال تدرجهم الوظيفي وزيادة مسؤولياتهم وحاجاتهم وكل هذا يؤدي إلى الإحساس بان المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي لتنمية طموحاتهم الوظيفية وجعلهم أكثر ارتباطا واندماجا.

يقوم قائد المؤسسة بالاهتمام بروح الفريق من خلال السماح بالمشاركة في حل المشكلات العمل وعلى تبادل الاتصال حيث يسعى القائد نحو تحقيق الأهداف المنظمة والجماعة بتحديد ادوار العاملين وتوزيع المهام كما يوجد في المؤسسة عمال ذو كفاءات ومستويات مهنية مؤهلة حيث تستقطب المؤسسة بشكل كبير المستويات التعليمية الجامعية في خضم الشواهد الامبريقية التي تؤكد وجود موظفين قادرين على التصرف الذكي في تحليل المشكلات العمل التي تواجههم وان الأداء لأعمالهم يشكل الأساس لتحقيق ذواتهم فهو يمثل الفرصة لإشباع الحاجات وتحقيق احتياجاته الرئيسية (المنزلة و الاحترام والتقدير) من خلال المشاركة وإحساسه بقيمته، كما أن اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو عملهم يتحدد بشكل كبير على اتجاه قائدهم نحوهم .

تطبيق العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة لتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين حيث تتأكد من خلال التعامل الجلي بين كل المستويات بالمنظمة حيث يتم تعميمها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك ، التقدير المتبادل ، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين حيث توفر للعاملين الرضا وتعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الملل والإحباط .

خاتمة

تهيكل المرجعيات النظرية الامبريقية المعالم المنهجية التي استلهمتها الأدبيات السوسولوجية كضرورة لخلق التنظيمية فعالة عن الواقع المؤسسي الجزائري تتخذ من حقوله العينية وتجلياته التطبيقية كآلية لثمين الانسجام والتكامل ، إن الذي نصبو إليه من خلال تكريس محكات تنظيمية في سياقها الكلي كمقاربات قيمة لبلورة الاقتراحات التالية :

I- على المؤسسة مراعاة العوامل النفسية للموظفين ولاسيما انه مرتبط بدافعية الموظف والعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وتوفير فرص اكتساب المهارات الجديدة التي تتوافق مع متطلبات العمل من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لما ذلك من اثر على وضع العاملين النفسي واستغراقهم الوظيفي

II- توفير بيئة عمل مناسبة أكثر تزيد من راحة الموظفين وتحافظ على صحتهم في العمل لأنها تعتبر من العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة الاستغراق الموظفين في أعمالهم

III- إن العلاقة مع الزملاء هي من أكثر العوامل ارتباطا بالاستغراق الوظيفي فعلى المؤسسة العمل من الاستفادة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية ودعمها يسمح باستغراق العاملين في وظائفهم وعلاقاتهم لان العلاقة بين الزملاء هي العمل مبنية على الاحترام والتقدير والتعاون وروح الفريق

IV- تفعيل تفويض السلطة (الصلاحيات) لإيجاد نظام الحوافز ورقع الروح المعنوية وإشباع الحاجات التقدير والاحترام والعمل على الحوافز المادية وربطها بمستوى الكفاءة والانجاز والتجديد في العمل والإبداع وتهيئة المناخ المناسب بتشجيع على المشاركة وعلى القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات

V- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين ومقترحاتهم حول تطوير بيئة العمل وبالتالي تعزيز علاقات التعاون في العمل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

- 1- احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مصر، 2000.
- 2 - احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط7، مصر، 2000.
- 3 - احمد اصفر وأديب عقيل : علم الاجتماع التنظيم وعمل ومشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2012 .
- 4 - إحسان محمد الحسن :مناهج البحث العلمي أسا سياته النظرية وممارسة العلمية ، ط3، دار الفكر ، 2005.
- 5 - بيتر شافير وميددين ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط1، 2005
- 6- حسن حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات والأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 7- خضير كاظم حمودة :إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2010.
- 8 - رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها ، دار الرضا للنشر ، ط1 ، دمشق ، سوريا ، 2004 .
- 9 - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 1988 .

- 10 - صلاح الشنواني إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات
المديرية ، القاهرة ، 1977 .
- 11 - طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم وعمل ، دار غريب للنشر والتوزيع
، القاهرة ، 2007 .
- 12 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد
البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2007 .
- 13 - فاروق عبده فلية السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في الإدارة
المؤسسات التعليمية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 14 - فضيل دليو : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، منشورات
جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010 .
- 15 - محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتنمية الموارد
البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن .
- 16 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي
والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط5، الأردن ، 2009 .
- 17 - محمد الخطيب عادل مهامعة ، الإدارة الحديثة ونظريات الإستراتيجية والنماذج
حديثة ، جدار الكتاب العالمي ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 18 - مصطفى محمود ابو بكر ، اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة ، الدار
الجامعية للنشر ، ط1، الاسكندرية ، 2010

19- محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع

والمنهج - دار الكتب الجامعية للطبع والنشر ، الاسكندرية ، 2003

20 - كلادة طاهر محمود :الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار وهران للنشر

والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .

21- كامل بربر : الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين ، دار المنهل

البناني ، 2006

22- كيث جرينيت : ترجمة حسين التلاوي ، القيادة مقدمة قصيرة جدا ، مؤسسة

الهداوي للتعليم والثقافة ، ط1، القاهرة ، 2013 .

الدراسات والرسائل والأطروحات :

1 - احمد ديب :اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين

بمكتب غزة الإقليمي التابع للارنروا ، إشراف يوسف عبد عطية بحر ، رسالة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة غزة ، 2014 .

2 - خالد محمد عبد المحمادي : درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة

المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين ، تحت

إشراف عبد الله محمد الحميدي ، دراسة مقدمة إلى قسم إدارة التربية والتخطيط ،

جامعة أم القرى ، السعودية ، 1436 .

3 - سميرة صالحى : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين

، تحت إشراف عبد الناصر موسى ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية ،جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008 .

4 - شيلان فاضل محمود : دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي ،تحت إشراف كاوة قردا غي ، دراسة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة السليمانية ،2013.

5 - عبد العزيز عسكر : القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين ، تحت إشراف فايز علي اسود و محمد هاشم أغا ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2012.

6 - عبد العني نجدي :القيادة التشاركية للحد من مشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة ،تحت إشراف محمد العجمي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة طيبة ،السعودية ،2013.

7 - عبد العزيز سلطان العنقري :إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية والإدارة في دول مجلس التعاون الخليج العربي ،كلية العلوم الإدارية والمالية ،الطائف، 1025.

8 - علي رزاق حيايد العابدي : الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين ، جامعة الكوفة .

9 - نبيل العرابيد :دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم قي حل المشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ،تحت إشراف الدكتور زياد الجرجاوي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الأزهر ،فلسطين ،2010.

الدراسات والرسائل والأطروحات الأجنبية :

1 – D.saleh and James hosek : job involvement :concepts and measurements , the academy of management journal , vol .19.no.2(jun .1976).pp.213–224.

الملتقيات والمجلات :

1 – احمد السيد الكردي : العوامل المؤثرة على أهمية إدراك الدعم في تنمية الرضا والاستغراق الوظيفي ، نشرت في 30-04-2010 الساعة 13:57 .

2 – أكرم سالم ، الحوار المتمدن ، العدد، 5:02، 2002-2007/08/09 .

3- توريورت و روك : (سبعة تحولات للقيادة 'جامعة هار فرد بيزنس ريفيو)، التنمية التنظيمية الرائدة، 2008.

4 -خالد الزريقات ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 31

5- رقام لينده: المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ،العدد الثاني ،جوان . 2002

6- مؤيد الساعدي : دور الاستغراق الوظيفي بالادار العالي ، بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد الثالث | العدد 11 ، جامعة كربلاء

الملتقيات والمجلات الأجنبية :

- 1 - share ,Chris Corrigan ,September ,2009,at,21pm.
- 2 - grof ,yuk ,leadership in organization n,j,prentice hall,1981.
- 3 - goal theory of leadership .journal of contemporary business 03/1974 (81-97).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة : محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم : علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول :

القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية ب ملبنة الحضنة بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف

د/بلوم أسمهان

من إعداد :

كشيدة نسيمة

2016/2015 السنة الجامعية :

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

أولاً : بيانات الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 01 - النوع : ذكر أنثى
- 02 - السن :
- 03 - الحالة الاجتماعية :
أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 04 - المستوى التعليمي :
- 05 - الوضع المهني :

ثانياً : بيانات متعلقة حول القيادة التشاركية

I - بيانات متعلقة بالقيادة الجماعية

- 06 - هل يتم تشجيعك على تغيير طرق العمل ؟ نعم لا
- 07 - هل تمت ترقيتك في منصبك ؟ نعم لا
- 08 - هل يتم دفعك للتفاعل مع الجماعة والانسجام معها ؟
نعم لا
- 09 - هل يتم تنمية مهاراتك وقدراتك على انجاز المهام الوظيفية ؟
نعم لا
- 10 - هل لديك الحرية في المشاركة والمساهمة الايجابية في :
01 - حل مشاكل العمل ؟
- 02 - اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصك وواجباتك الوظيفية ؟
- 03 - تحسين أساليب العمل ؟
- 11 - هل يتم تفويضك في استخدام بعض السلطات لأداء بعض المسؤوليات في العمل والتي تتناسب مع قدراتك وإمكانياتك ؟ نعم لا
- 12 - هل يتم أخذ أغلب القرارات من خلال جماعة العمل؟ نعم لا

13 - هل يهتم المشرف بروح الفريق والتعاون؟ نعم لا

14 - هل يتحمل المشرف مسؤولية العمل مع العمال؟ نعم لا

15 - هل يهتم المشرف بتنمية المهارات الفكرية للعمال؟ نعم لا

(II) - بيانات متعلقة حول القيادة الاستشارية

16 - هل يتم معاملتك :

01 - بكرامة واحترام؟

02 - التقليل من قيمتك؟

03 - مراعاة مشاعرك واحترام شخصيتك؟

17- هل يتفهم المشرف مشاكلك ومشاكل العاملين معك والعمل على حلها؟

نعم لا

18- هل تعليمات العمل وأهدافه واضحة؟ نعم لا

19- هل لديك الفرص في التأثير على القرارات التي تمس عملك؟

نعم لا

20- هل لديك القدرة على التصرف الذكي في تحليل المشكلات و المواقف التي تواجهك؟

نعم لا

21- في رأيك كيف نجعل الممارسات الإشرافية تهتم بالعمل الجماعي وروح الجماعة

.....
.....

ثالثا : بيانات متعلقة حول الاستغراق الوظيفي

(I) - بيانات متعلقة بالاستغراق الشعوري

22- هل أدائك لمهامك الوظيفية يشعرك :

01 - بإيجابية نحو وظيفتك؟

02 - بالسعادة والمتعة؟

03 - بالتوتر والاستياء؟

04 - الحماس و النشاط

05 - لا شيء ؟

لا

نعم

23- هل أنت شديد التمسك بأداء عملك؟

لا

نعم

24- هل تحب أن تستوعب وظيفتك كل وقتك ؟

25 - هل معظم أهدافك الشخصية في حياتك مرتبطة و موجهة نحو وظيفتك؟

لا

نعم

لا

26- هل تشعر بالارتياح عندما تتعامل مع مشرفك ؟

لا

27- هل تقوم بأعمال إضافية غير متعلقة بمهامك الوظيفية ؟

28- كيف تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي تبذلها لأداء العمل بكفاءة :

.....
.....

(II) - بيانات متعلقة بالاستغراق الإدراكي (المعرفي)

29- هل تمتلك روابط قوية بوظيفتك وترى انه من الصعب كسرها ؟

لا

نعم

30- هل أداك لعملك يشكل الأساس لتحقيق ذاتك ؟

لا

31- هل يستدعي انجازك لوظيفتك قدر كبير من :

01 - الانتباه والتركيز؟

02 - من المهارات التقنية

03 - الخبرة والممارسة ؟

32- هل لديك قدر مناسب من الحرية في تغيير طرق و أساليب انجاز العمل ؟

لا

نعم

33- هل لديك درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة ؟

لا

نعم

34- هل تمتلك القدرة على تجاهل الصراعات و التنافس بين العمال للحصول على المكافآت المادية ؟

لا

نعم

35- كيف نجعل الفئات العمالية اكثر انتماءا واندماجا مع وظيفتهم :

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة : محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم : علم الاجتماع

الاستمارة المجربة والمحكمة :

القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية ب ملبنة الحضنة بالمسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف

د/بلوم أسمهان

من إعداد :

كشيبة نسيمة

السنة الجامعية : 2016/2015

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

أولاً : بيانات الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 01 - النوع : ذكر أنثى
- 02 - السن : 20-30 30-40 40-50 50-60

03 - الحالة الاجتماعية :

- أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

- 04 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- 05 - الوضع المهني : بسيط مؤهل متخصص

ثانياً : بيانات متعلقة حول القيادة التشاركية

(III) - بيانات متعلقة بالقيادة الجماعية

- 06 - هل يتم تشجيعك على تغيير طرق العمل ؟ نعم لا

- 07 - هل تمت ترقيةك في منصبك ؟ نعم لا

- 08 - هل يتم دفعك للتفاعل مع الجماعة والانسجام معها ؟ نعم لا

- 09 - هل يتم تنمية مهاراتك وقدراتك على انجاز المهام الوظيفية ؟ نعم لا

- 10 - هل لديك الحرية في المشاركة والمساهمة الايجابية في :

- 01 - حل مشاكل العمل ؟

- 02 - اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصك وواجباتك الوظيفية ؟

- 03 - تحسين أساليب العمل ؟

- 11 - هل يتم تفويضك في استخدام بعض السلطات لأداء بعض المسؤوليات في

- العمل والتي تتناسب مع قدراتك وإمكاناتك ؟ نعم لا

- 12 - هل يتم أخذ أغلب القرارات من خلال جماعة العمل؟ نعم لا
- 13 - هل يهتم المشرف بروح الفريق والتعاون؟ نعم لا
- 14 - هل يتحمل المشرف مسؤولية العمل مع العمال؟ نعم لا
- 15 - هل يهتم المشرف بتنمية المهارات الفكرية للعمال؟ نعم لا

(IV) - بيانات متعلقة حول القيادة الاستشارية

16 - هل يتم معاملتك :

01 - بكرامة واحترام؟

02 - التقليل من قيمتك؟

03 - مراعاة مشاعرك واحترام شخصيتك؟

17- هل يتفهم المشرف مشاكلك ومشاكل العاملين معك والعمل على حلها؟

نعم لا

18- هل تعليمات العمل وأهدافه واضحة؟ نعم لا

19- هل لديك الفرص في التأثير على القرارات التي تمس عملك؟

نعم لا

20- هل لديك القدرة على التصرف الذكي في تحليل المشكلات و المواقف التي تواجهك؟

نعم لا

21- في رأيك كيف نجعل الممارسات الإشرافية تهتم بالعمل الجماعي وروح الجماعة

.....
.....

ثالثا : بيانات متعلقة حول الاستغراق الوظيفي

(III) - بيانات متعلقة بالاستغراق الشعوري

22- هل أدائك لمهامك الوظيفية يشعرك :

01 - بإيجابية نحو وظيفتك؟

02 - بالسعادة والمتعة؟

03 - بالتوتر والاستياء؟

04 - الحماس و النشاط

05 - لا شيء ؟

لا

نعم

23- هل أنت شديد التمسك بأداء عملك؟

لا

24- هل تحب أن تستوعب وظيفتك كل وقتك؟ نعم

25 - هل معظم أهدافك الشخصية في حياتك مرتبطة و موجهة نحو وظيفتك؟

لا

نعم

26- هل تشعر بالارتياح عندما تتعامل مع مشرفك؟ نعم

لا

لا

27- هل تقوم بأعمال إضافية غير متعلقة بمهامك الوظيفية؟ نعم

28- كيف تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي تبذلها لأداء العمل بكفاءة :

.....
.....

(IV) - بيانات متعلقة بالاستغراق الإدراكي (المعرفي)

29- هل تمتلك روابط قوية بوظيفتك وترى انه من الصعب كسرها؟

لا

نعم

لا

30- هل أداؤك لعملك يشكل الأساس لتحقيق ذاتك؟ نعم

31- هل يستدعي انجازك لوظيفتك قدر كبير من :

01 - الانتباه والتركيز؟

02 - من المهارات التقنية

03 - الخبرة والممارسة؟

32- هل لديك قدر مناسب من الحرية في تغيير طرق و أساليب انجاز العمل؟

لا

نعم

33- هل لديك درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة؟

لا

نعم

34- هل تمتلك القدرة على تجاهل الصراعات و التنافس بين العمال للحصول على المكافآت المادية ؟

لا

نعم

35- كيف نجعل الفئات العمالية اكثر انتماءا واندماجا مع وظيفتهم :

.....

.....

.....

دليل المقابلة الحرة :

دليل المقابلة الخاص بمسؤول المستخدمين

- 1- السن
- 2- ماهو مستواك الجامعي
- 3- هل تعمل وفقا لتخصصك
- 4- ماهو واقع المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة
- 5- كيف ننمي قيمة الانتماء للعمل داخل المؤسسة
- 6- ماهي المحكات التي تراها فعالة لتنمية الاستغراق الوظيفي
- 7- كيف تقيم العلاقة بين القيادة التشاركية كآلية لتنمية الاستغراق الوظيفي للعامل