

الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة " كوندور للإلكترونيك " ببرج بوعريرج

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع المؤسسة

إعداد الطالبة: حنان بن ضياف

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	محمود قرزيز	أستاذ	البشير الإبراهيمي. برج بوعريرج	رئيسا
02	السعيد فكرون	أستاذ	محمد بوضياف .المسيلة	مشرفا ومقررا
03	عبد الناصر عزوز	أستاذ محاضر صنف "أ"	محمد بوضياف .المسيلة	عضوا مناقشا
04	جمال بن خالد	أستاذ محاضر صنف "أ"	محمد بوضياف .المسيلة	عضوا مناقشا
05	اسمهان بلوم	أستاذة محاضرة صنف "أ"	محمد بوضياف .المسيلة	عضوا مناقشا
06	عمر أوزاينية	أستاذ	محمد خيضر . بسكرة	عضوا مناقشا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
03	مقدمة
	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
08	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
12	ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الدراسة
13	ثالثاً: أهداف الدراسة
14	رابعاً: فرضيات الدراسة
14	خامساً: المقاربة النظرية للدراسة
16	سادساً: تحديد المفاهيم
33	سابعاً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدعم التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية
44	أولاً: أهمية الدعم التنظيمي.
45	ثانياً: أبعاد الدعم التنظيمي.
	I العدالة التنظيمية
45	(1) نشأة العدالة التنظيمية خلال الفكر الإداري.
47	(2) أهمية العدالة التنظيمية.
47	(3) المقاربة السوسولوجية للعدالة التنظيمية.
61	(4) أبعاد العدالة التنظيمية.
65	(5) محددات فعالية العدالة التنظيمية.
	II الدعم الإشرافي.
69	(1) مهارات الإشراف.
75	(2) سمات المشرف و أتباعه " المرؤوسين".
77	(3) أساليب دعم المرؤوسين.
78	(4) دور المرؤوسين في التأثير على أسلوب المشرف.
81	(5) المقاربة السوسولوجية للأنماط الإشرافية.
91	(6) دور الدعم الإشرافي في تفعيل الانتماء لدى أتباعه.
	III الإثراء الوظيفي.
93	(1) ماهية تصميم الوظيفة.

97	(2) ماهية الإثراء الوظيفي.
104	(3) نظرية "هرزبرج" في الإثراء الوظيفي.
108	(4) محددات فعالية الإثراء الوظيفي.
110	(5) نماذج الإثراء الوظيفي.
113	(6) أبعاد الإثراء الوظيفي.
115	(7) الإثراء الوظيفي من خلال البدائل الوظيفية "لروبرت ميرتون"
116	رابعاً: مناقشة بحثية للدعم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
	الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية
103	أولاً: الخلفية العلمية والعملية لجودة الحياة الوظيفية.
105	ثانياً: جودة الحياة الوظيفية بين مقاييس ومكانزمات النجاح.
107	ثالثاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
	I تمكين العاملين
107	(1) ماهية تمكين العاملين.
116	(2) محكات فعالية التمكين الوظيفي.
118	(3) التمكين في الفكر التنظيمي.
118	(4) المداخل الاستراتيجية لتمكين العاملين.
119	(5) تمكين العاملين بين مقاييس النجاح والفشل.
	II التفكير الإبداعي
121	(1) ماهية التفكير الإبداعي.
125	(2) مقومات البيئة المحفزة للتفكير الإبداعي.
125	(3) الاتجاهات النظرية المفسرة للتفكير الإبداعي.
127	(4) دور التفكير الإبداعي في تنمية المورد البشري وتحسين أداء المنظمة.
129	(5) مستويات التفكير الإبداعي.
130	(6) ميكانزمات تنمية التفكير الإبداعي.
131	(7) التفكير الإبداعي بين المعوقات الشخصية والتنظيمية.
	III الالتزام الوظيفي
133	(1) ماهية الالتزام الوظيفي.
139	(2) آليات تنمية الالتزام الوظيفي.
142	(3) النظريات المفسرة للالتزام الوظيفي.

143	4) العلاقة بين الالتزام الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية.
144	5) كيفية بناء وتدعيم الالتزام الوظيفي؟
149	6) مداخل تنمية الالتزام الوظيفي.
150	7) الالتزام الوظيفي بين أسباب ومظاهر الضعف.
151	رابعا: مناقشة بحثية لواقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجزائرية.
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
	أولاً: مجالات الدراسة
155	1. المجال المكاني
156	2. المجال الزمني
157	3. المجال البشري
157	ثانياً: المنهج المستخدم
158	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
161	رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.
الفصل الخامس: علاقة العدالة التنظيمية بتمكين العاملين	
168	أولاً: العدالة التنظيمية و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
170	ثانياً:العدالة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين.
192	ثالثاً: النتائج المتعلقة بنمط العدالة التنظيمية وتضمن تمكين العاملين
الفصل السادس: علاقة الدعم الإشرافي بتنمية التفكير الإبداعي للعامل	
194	أولاً:الدعم الإشرافي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
196	ثانياً:الدعم الإشرافي وعلاقته بتنمية التفكير الإبداعي للعامل.
221	ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالدعم الإشرافي.
الفصل السابع: علاقة الإثراء الوظيفي بالالتزام الوظيفي للعامل	
224	أولاً:الإثراء الوظيفي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
227	ثانياً:الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للعامل
242	ثالثاً: النتائج العامة للإثراء الوظيفي.
245	الخاتمة " قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة"
246	توصيات

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مقارنة أوجه العدالة التنظيمية	47
02	يوضح تباين تفضيلات العاملين تجاه الحوافز والعوائد الوظيفية	52
03	يوضح أنماط الإشراف التشاركي لاتخاذ القرار	78
04	يوضح مبادئ الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية في الوظيفة.	87
05	يوضح توزيع الفئات الفاعلة حسب المصالح الموجودة داخل التنظيم	157
06	يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر	163
07	يوضح مدة ممارسة العمل " الأقدمية "	164
08	يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية.	165
09	يوضح توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية	166
10	يوضح العلاقة بين الوضع المهني والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.	168
11	يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل (الأقدمية) والطرق المتخذة في التوظيف	169
12	يوضح الطرق المعتمدة في التوظيف وعلاقتها بطبيعة أداء العمل.	170
13	يوضح مدى مناسبة عبئ العمل للمتطلبات الوظيفية وعلاقته بملكية العمل	172
14	يوضح معاملة الرئيس للعمال وعلاقتها بالتعاون بين العمال.	173
15	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية و الانضباط في العمل.	174
16	يوضح العلاقة بين نوع المشاركة في صنع القرارات والسرعة في اتخاذ القرارات.	175
17	يوضح مدى دراية العامل بمعايير تقييم الأداء وعلاقتها بملكية العمل	176
18	يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول وعلاقته بالسرعة في اتخاذ القرارات	178
19	يوضح معايير تحديد الأجر وعلاقتها بآليات الدعم المعنوي	179
20	يوضح العلاقة بين الترقية والدعم المعنوي للعامل من طرف المؤسسة	180
21	يوضح العلاقة بين أسباب عدم الحصول على روح التعاون. يوضح	181
22	يوضح علاقة المساواة في الأجر وروح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة	182
23	يوضح المساواة في توزيع المهام وعلاقتها بملكية العمل بالمؤسسة.	184
24	يوضح طبيعة الحوافز وعلاقتها بآليات الدعم المعنوي	185
25	يوضح أسلوب المدير في اتخاذ القرارات وعلاقتها بسرعة تنفيذ القرارات على المستوى التشغيلي.	187
26	يوضح معاملة الرئيس للعمال وعلاقتها بضمان العمل بالمؤسسة.	188
27	يوضح العلاقة بين عملية جمع المعلومات من قبل العمال والطرق التي يعتمد عليها الرئيس لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات.	190
28	العلاقة جمع المعلومات وأساس اتخاذ القرارات. يوضح	191
29	يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل وأساس العلاقة بين المشرف والعمال	194

195	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والاتصال بين المشرف والعمال	30
195	يوضح جو العمل المريح وعلاقته بتدعيم الثقة بالنفس.	31
196	يوضح جو العمل وعلاقته بسهولة أداء العمل.	32
198	يوضح مدى تلقي المرؤوسين للإرشادات وتوجيهات المشرف وعلاقتها بتطوير مشاعر التفكير لديهم نحو العمل (توليد الأفكار الجديدة)	33
199	يوضح العلاقة بين نوع الإرشادات أثناء العمل والإحساس في اكتشاف الحلول	34
201	يوضح مدى تقدير مساهمات العمال وعلاقتها بمساندة العامل	35
202	يوضح اهتمام المشرف بمرؤوسيه وعلاقته بالإحساس في اكتشاف الحلول	36
203	يوضح العلاقة بين الاتصال الفعال وتبادل الآراء حول العمل.	37
205	يوضح التشجيع على المبادرة في العمل وعلاقتها بتقبل النقد من الآخر.	38
206	يوضح العلاقة بين الأخذ باقتراحات العاملين وتطوير العامل (توليد الأفكار).	39
208	يوضح الجهات المساعدة للعامل وعلاقتها بتقبل النقد من الآخر.	40
210	يوضح نوعية العلاقة بين العمال وعلاقتها بفرص تبادل الآراء حول العمل	41
214	يوضح طريقة العمل مع المشرف وعلاقتها بالأساليب المستخدمة لتنمية الثقة في النفس.	42
215	يوضح العلاقة اهتمام المشرف بمشاعر العامل حول العمل والأساليب المستخدمة لتطوير العامل.	43
216	يوضح سلوك الدعم الإشرافي.	44
217	يوضح سعي العامل لابتكار طرق حديثة لإنجاز العمل.	45
219	يوضح انجاز العامل لمهامه.	46
219	يوضح استيعاب العامل لمعظم نشاطات العمل.	47
219	يوضح قدرة العامل على إعطاء بدائل جديدة.	48
220	يوضح اندفاع العامل للإنجاز.	49
224	يوضح العلاقة بين السن وروح المبادرة في العمل	50
226	يوضح الوضع المهني وعلاقته بتنوع المهام لدى العامل	51
227	يوضح الحرية في اتخاذ القرارات الوظيفية وعلاقتها بأخلاقيات العمل	52
228	يوضح روح المبادرة وعلاقتها بالانتماء الوظيفي	53
230	يوضح درجة انجاز العمل وعلاقتها بالفخر للانتماء للعمل الممارس	54
231	يوضح العلاقة بين تنوع المهام وسبب الاستمرارية في العمل	55
232	يوضح تنوع المهام في العمل وعلاقتها بالاستمرار في العمل مدى الحياة.	56
234	يوضح أهمية العمل داخل المؤسسة وعلاقته بالانتماء للوظيفة	57
235	يوضح تقييم المهام بعد انتهاء العمل وعلاقتها بالالتزام بقيم وأخلاقيات العمل	58
237	يوضح ترك العمل الحالي في حالة توفر بدائل	59
238	يوضح ترتيب بدائل الدعم التنظيمي حسب الأهمية لجودة الحياة الوظيفية	60
239	يوضح بدائل الدعم التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية.	61

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	نموذج الدراسة	01
48	معادلة مقارنة العدالة	02
59	نظرية العدالة "لأدمز"	03
53	أبعاد العدالة التنظيمية.	04
61	مهارات الإشراف	05
80	تصميم العمل	06
85	خصائص الوظيفة " لهاكمانوأولدهام"	07
89	التوسع الأفقي والرأسي للوظيفة	08
91	إثراء العمل.	09
93	محددات فعالية الإثراء الوظيفي	10
97	تأثير التصميم الفعال للعمل من خلال إثراء العمل	11
105	العلاقة التبادلية بين فاعلية الجودة والفاعلية التنظيمية	12
109	عناصر التمكين الوظيفي	13
112	خطوات تطبيق عملية التمكين	14
112	دور إدارة المنظمة في تمكين العاملين	15
115	دور الأفراد في منظمات اليوم	16
121	عناصر الإبداع.	17
122	سمات التفكير الإبداعي	18
124	متطلبات سلوكيات التفكير الإبداعي	19
138	أبعاد الالتزام الوظيفي	20
140	هرم ماسلو للحاجات	21

ملخص:

إن موضوع الدراسة الموسومة بـ " الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة " - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للإلكترونيك- جاء كمحاولة لدراسة سوسيولوجية هدفها الكشف عن واقع الدعم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية الخاصة التي عرفت بتبنيها للمدرسة التaylorية في عملية التسيير وذلك باعتراف العديد من الدراسات الميدانية. كما وأنها عرفت باستخدامها المكثف لقوة العمل ما جعلها بحاجة ماسة إلى تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم في ظل ما تقدمه لهم من دعم ومساندة، وكذا في ظل البحث عن الفعالية التنظيمية من أجل مناهضة المنافسة المحلية وكذا العالمية.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية.

Résumé

le soutien organisationnel et sa relation avec la qualité de la vie "Le thème de – Etude de terrain chez Condor électronique est un essai "fonctionnaire dans l'établissement d'une étude sociologique pour révéler la situation du soutien organisationnel dans dans la .l'établissement prive algérien qui est connu par son adoption de l'école reconnaissance de plusieurs études sur terrain et il est connu aussi par son utilisation intensif de la force du travail qui l' a laisse en besoin de développer leurs capacités et compétences en leur donnant le soutien et l'appui ;et en cherchant l'efficacité organisationnelle pour combattre la compétition nationale et international ,et pour renforcer Est-ce le soutien organisationnel a une relation avec la "ce but on a en cette problématique vie fonctionnaire dans l'établissement .

Mots des : La soutien organisationnel ; la qualité de la vie._

Abstract :

The study entitled "Organizational support and its relationship to the career quality within the institution- Field study at the Condor Electronic Foundation -was an attempt to a sociological study aimed at revealing the reality of organizational support in the Algerian private institution, which is known for its adoption of "Taylorism" in management, according to many field studies. Also it was known by the intensive use of labor force, which made it necessary to develop their abilities and skills in light of what is given as support, as well as looking for organizational effectiveness in order to face local and international competition. To support these research objectives, the following problem has been formulated:

Keywords : Organizational support ;quality within the institution .

مقدمة

مقدمة:

لم يعد تطور الموارد (القدرات) البشرية خيارا للمنظمات فقد أصبح شيئا ضروريا يجب الانخراط فيه ووضع كأولوية في الاستراتيجيات والأهداف المرجوة. وقد جاء هذا استجابة للشعارات الهادفة والتي تطالب بأن يصبح الإنسان هو أساس التنمية وهدفها وغايتها، كذلك نتيجة إلى الحاجة إلى خلق مهارات ومعارف جديدة لكي يستطيع أن يواكب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية وتحديات العولمة والمنافسة الدولية. وينعكس هذا بدوره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية وبالتالي على الإنتاجية والربحية. وإذا كان دور المؤسسات في تطوير القدرات البشرية بسيطا في السابق فإنه ازداد تعقيدا في الوقت الحالي ويتنبأ أن يكون صعب التحقيق مستقبلا ولكن ليس مستحيلا، إن وجود دور متميز وشامل ينظر إلى الفاعل بالمؤسسة في إطار متكامل ويأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بتطوير قدراته يسهم بشكل مستمر وفعال في جميع مجالات التنمية.

بالرغم من التقدم التقني يبقى دور المورد البشري دورا فعالا في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا بات لزاما عليها وضع هدف تحسين نوعية العمل ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية وخاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها، ألا وهو المورد الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام. فنوعية حياة العمل الجيدة بالإضافة إلى كونها صفة مميزة للمنظمة، لأنها يمكن أن تشكل قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهارية والمعرفية، بالإضافة إلى أن إدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء والتزام أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها.

إن دعم العاملين نابع من أن كل عضو في المنظمة قادرا على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، فمن هذا المنطلق يمكن القول أن المنظمة حينما تعامل عمالها معاملة حسنة أساسها العدل في توزيع المكافآت وتطبيق الإجراءات، فإنه من المتوقع أن يبادلونها هذه المعاملة بشكل ما، فهم مرتبطون بالتزام بأن يعيدوا إليها ما تقدمه إليها من عوائد، فحتى يشعر العمال بأنهم ملزمون بتقديم الأفضل للمنظمة ينبغي لهم أن يؤمنوا بأن منظماتهم تحمل الولاء لهم، ومثل هذا الإيمان هو ما يطلق عليه بالدعم التنظيمي والعامل الذي يدرك هذا الدعم سيبادل المنظمة دعمها بأداء متميز أساسه الإبداع، والالتزام الوظيفي، والتمكن من المهام والوظائف التي يمارسها.

في سياق الطرح السابق يمكن القول وعلى حسب نظرية التبادل الاجتماعي، تؤدي عملية التبادل الاجتماعي وخاصة التي تتصف بالعدالة إلى تقوية العلاقات الاجتماعية والتضامن، ففي حالة التبادل تظهر قيم ومعايير مشتركة إذ تتحقق المنفعة لأطراف التبادل، وتوظف عملية التنشئة في تشكيل قاعدة ثقافية مشتركة ومناسبة. (إبراهيم عيسى عثمان: 2008، ص224)

يعتبر بناء وتشكيل جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من أهم الأدوات التي تهتم بها المنظمات لتفعيل الأداء لدى موردها البشري، فالوضع المتراجع الذي تعاني منه المنظمات يجعلها في حاجة أكثر من غيرها إلى تطوير الحياة الوظيفية للعاملين بها. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية المورد البشري كعنصر أساسي وحاسم لنجاح المنظمات في ظل التخلي عن النمط البيروقراطي في التسيير، فالهدف من جودة الحياة الوظيفية يكمن في تمكين العاملين وتطويرهم ليصبحوا ذا مهارات متعددة، وفي الآونة الأخيرة أصبحت المنظمات تمنح لعمالها قوة التأثير في إجراءات العمل أو التوجيه الاستراتيجي للمنظمة ككل من خلال ما تقدمه من دعم تنظيمي لأفرادها.

إن إدراك الأفراد الفاعلين للدعم التنظيمي يولد لديهم شعوراً بالاهتمام وهذا بدوره يولد سلوك الالتزام والانتماء وبأنهم جزء من المنظمة، حيث يهتمون بنجاحها وتطورها، ويشعرون بالاعتزاز كونهم جزء منها. فتنمية مناخ من الثقة والدعم للأتباع يمكنهم من تحديد المشاكل والعمل على حلها، فالالتزام والاحترام المتبادل هي بصمات للمناخ الداعم التي تقدمه المنظمة للفاعلين بها.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة عن طريق العدالة في تسيير المورد البشري، ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، واعتماد مبدأ الاستقلالية والحرية في العمل مع العمل على التنويع في المهام من أجل القضاء على الملل وكسر الروتين كاستراتيجيات تنظيمية للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة.

إن الحديث عن الدعم التنظيمي في سياق كل من " العدالة التنظيمية، الدعم الإشرافي، والإثراء الوظيفي" يقودنا إلى تحليل هذا البعد من الناحية النظرية والمنهجية من أجل الكشف عن علاقته بجودة الحياة الوظيفية في خضم الأبعاد الثلاثة " تمكين العاملين، تنمية التفكير الإبداعي والالتزام الوظيفي". حيث تصبوا الدراسة إلى تضمين معالم إدراك العاملين لهذا الدعم من أجل تفعيل الحياة الوظيفية للعاملين بالمؤسسة، ولتحقيق ذلك قسمت الدراسة إلى عدة

فصول في خضم مناقشاتها التحليلية ومعاييرها المنهجية إلى سبر غور العلاقة بين الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وقد جسدت الفصول النظرية الوقوف على المتغير المستقل " الدعم التنظيمي " بأبعاده العدالة التنظيمية، الدعم الإشرافي، الإثراء الوظيفي، حيث تم تضمين ببعد العدالة التنظيمية كل من (نشأتها، أهميتها، أبعادها، ومحدداتها، مع الوقوف على تحديد المقاربات النظرية التي عالجت العدالة التنظيمية باختلاف منطلقاتها النظرية). في حين جسدت الدعم الإشرافي كل من (مهارات الإشراف، وسمات كل من المشرف وأتباعه، وتحديد أساليب دعمهم، ودور المدعم الإشرافي في تفعيل الانتماء لدى العاملين، مع تحديد المقاربة السوسيولوجية للأنماط الإشرافية). أما فيما يخص بعد الإثراء الوظيفي فقد تضمن كل من العناصر التالية (ماهية تصميم الوظيفة كمدخل للإثراء الوظيفي الذي يعتبر كأسلوب من أساليب التصميم التحفيزي، ماهية الإثراء الوظيفي، نظرية "هرزبرج" في الإثراء الوظيفي، محدثاته وأبعاده، ونماذج، وعرضه من خلال البدائل الوظيفية لروبرت ميرتون). وأنهينا الفصل بتحليل سوسيولوجي للدعم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

أما المتغير التابع " جودة الحياة الوظيفية " فلقد حاولت الدراسة في خضم معطياته الفصل الثالث الوقوف على كل من بعد تمكين العاملين الذي تضمن كل من ماهية تمكين العاملين، محكاته وأساليبه، ونماذج، التمكين في خلال الإداري، والمداخل الإستراتيجية لتمكين العاملين، مع الوقوف على كل من عوامل نجاحه وفشله. أما فيما يخص بعد التفكير الإبداعي فقد تضمن العناصر التالية - ماهية التفكير الإبداعي، مقومات البيئة المحفزة له، الاتجاهات النظرية المفسرة لتفكير الإبداعي، دور التفكير الإبداعي في تنمية المورد البشري، ميكانيزمات ومستويات تنمية التفكير الإبداعي، الاتجاهات النظرية المفسرة للتفكير الإبداعي، التفكير الإبداعي بين المعوقات الشخصية والتنظيمية-. وبالنسبة لبعد الالتزام الوظيفي، فقد شمل كل من - ماهية الالتزام الوظيفي، أبعاده وآليات تنمية الالتزام الوظيفي والنظريات المفسرة للالتزام الوظيفي، وأهم مداخله، مع طرحه كيفية بناءه، لنطرح في الأخير الالتزام الوظيفي بين أسباب ومظاهر الضعف. وفي نهاية الفصل تم تقديم تحليل جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة الجزائرية في إطار سوسيولوجي.

أما فيما يخص الفصل الرابع فقد جاء كمحاولة ترمي إلى ربط ترمي إلى الربط بين أبعاد المتغيرات في إطار سوسيولوجي انطلاقا من فرضيات الدراسة نظريا ليتم التأكيد عليها ميدانيا أو نفيها. وانطلاقا مما سبق طرحه في الفصول السابقة تم بناء المقاربة المنهجية الميدانية التي انطوى فيها تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها الثلاثة " المكانية، الزمنية، والبشرية " التي

تمخضت عنها استخدام أدوات منهجية عززتها كل المنهج الوصفي الذي ضمن كل من استمارة المقابلة، الملاحظة المباشرة، دليل المقابلة الحرة، الوثائق والمستندات التنظيمية التي تعمق العملية التحليلية.

وفي الأخير أنهينا الدراسة البحثية باستخلاص النتائج الجزئية لكل فرضية من فرضيات الدراسة، ونتائج عامة جاءت في شكل قراءة سوسيولوجية-خاتمة- لما توصلت إليه الدراسة من نتائج. وكمحى منهجي تضمنت الدراسة بعض الاقتراحات والتوصيات من أجل دراستها بغرض النهوض بالمؤسسات الإنتاجية للنهوض بالاقتصاد الوطني في ظل دعم المورد البشري والمحافظة عليه لتعزيز متطلبات الفعالية التنظيمية.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة

أولاً- تحديد الإشكالية وصياغتها:

شكل العنصر أو الفاعل الإنساني أهم المنطلقات والتوجهات النظرية التي جسدتها جهود العديد من المفكرين في المجال التنظيمي، حيث تم في ضوئها تحديد مختلف الآليات والميكانيزمات الكفيلة بتحقيق جودة في الحياة الوظيفية داخل التنظيم وهذا ما كرسه التيار الكلاسيكي الذي اهتم بالعنصر البشري بالمنظمة من خلال الحوافز المادية في ظل ترسيمة من المبادئ العملية التنظيمية القائمة على أساس الرشد والعقلانية المطلقة. وفي المقابل يرى " سلزنيك " أنه كلما كان هناك تفويض في السلطة والصلاحيات يؤدي ذلك إلى زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة، وبالتالي فإن التفويض يجعلهم يكتسبون خبرة أعلى والتي من شأنها تعزز عملية تمكين الفئات الفاعلة داخل التنظيم. (على السلمي: بدون سنة، ص ص 35-36)

وتعد نوعية حياة العمل السائدة في المنظمة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به عن غيرها من المنظمات الصناعية الأخرى. لذا فان تحسين نوعية الحياة بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية، ومعنوية تتحملها المنظمات. فكفاءة المنظمة تثمن تحمل هذه المسؤولية التي تعكس نتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار، والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة بتهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها على إطلاق طاقات أفرادها العاملين كما ونوعا. ويهتم موضوع نوعية حياة العمل بدراسة وتحليل الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة من أجل إرساء آليات وميكانيزمات من شأنها تعزز منطلقات جودة الحياة الوظيفية، والتي تبني على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات مع وجود تفويض في الصلاحيات، وهذا ما أكد عليه مدخل العلاقات الإنسانية الجديد لتحسين نوعية حياة العمل بهدف إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين. وقد تبين أن هذه البرامج لها تأثير كبير على كفاءة التنظيمات وتؤدي إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، حيث أكد كل من " دوغلاس ماغرغور وليكرت، كريس أرجيرس " بأن التنظيمات التقليدية كثيرا ما تسببت في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين وذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدريجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير المدى ومدمر للتنظيم. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص 106)

وتتطلب عملية تنمية العاملين في المنظمة ليس فقط تقديم الحوافز المادية وفقط كما كانت تنظر إليها النظريات الكلاسيكية أو المعنوية كما طرحها المدخل السلوكي من أجل تطوير قدراتهم، بل تتعداه إلى تنمية الحياة الوظيفية. حيث يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة

وتحليل الأساليب التي تعتمد إليها المنظمة من أجل إرساء آليات وميكانيزمات من شأنها تعزيز توفير حياة وظيفية. إن نجاح هذه العملية (جودة الحياة الوظيفية) ويؤكد "بتر بلو" بأن عملية التبادل الاجتماعي تتضمن مسؤوليات وحقوق، وثقة متبادلة تحكمها منطلقات ثقافية، فهذه العملية تتضمن الالتزام بين أطراف العملية واستجابة الطرف الآخر بما يؤكد أنه موضع ثقة وتحقق العدالة في ظل وآليات ووسائل تسمح لكل طرف بأداء مسؤولياته (إبراهيم عيسى عثمان: 2008، ص 225). و يبقى كل هذا رهين الممارسات الواقعية التي تكرسها أبعاد جودة الحياة الوظيفية من تمكين العاملين الذي يضمن من خلاله تكريس عملية التفكير الإبداعي ولابتكاري، مع السعي وراء وجود التزام وظيفي أساسه الانتماء والامتنال للقيم والتقاليد، والثقافة التنظيمية ككل.

إن المتتبع لمختلف المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر، يلاحظ أنه لم يسر بوتيرة واحدة ولا بأفكار ثابتة منذ البداية. فقد حاول المسكرون ربط العملية التنظيمية بالواقع المعيش في كل مرحلة من هذه المراحل (صالح بن نوار: 2006، ص 237). ففي مرحلة التسيير الذاتي كانت المؤسسات تعتبر تنظيما اجتماعيا واقتصاديا بالدرجة الأولى، فقد منحت الدولة للعمال الحق في العمل وتسييرها، والحق في ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم (يوسف سعدون: ب س، ص 08)، لذلك فإن المادة 34 من القانون الأساسي العام للعامل تنص على أنه: يتعين على العمال الذين يتولون مناصب المسؤولية في التأطير أن يقوموا بكل المهام المرتبطة بمنصبهم.... ويجب عليهم مراعاة الانضباط، وتطبيق المناهج الدائمة التطور في الإدارة والتسيير، والعمل على ذلك بغية إثارة وتشجيع روح الإبداع و المبادرة لدى جماعة العمل. (حسان الجيلاني: 2015، ص 145). أما في ظل مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي كان يهدف إلى إشراك العمال في عملية التسيير وقطع الطريق على الفئات الأخرى حتى تنفرد بتسيير المنظمة بدا مع الوقت يفتقد إلى الأخذ في الاعتبار واقع العمال من ناحية التكوين والمستوى التعليمي، ومستوى الوعي العمالي، وعلى الرغم من وجود مجلس العمال إلا أن سلطته كانت أقوى منه، وهذا ما يعكس أن الرغبة في تسليم تسيير المنظمة إلى الطبقة العمالية كان يستند إلى خيارات إيديولوجية وليس إلى خيارات مرتبطة بعقلانية تسيير المنظمة الإنتاجية والإدارية. (ناصر قاسمي: 2014، ص 208)

وفي ظل البحث عن الفعالية التنظيمية لجأت الجهات الوصية إلى تبني نظام " استقلالية المؤسسات كأسلوب فعال ، خاصة في ظل تدهور أسعار البترول و الذي تسبب في حدوث إختلالات اقتصادية واجتماعية، وقد منح هذا النوع من التسيير وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن التوظيف، التكوين، الترقيات، وغيرها . وجاءت مرحلة الخصخصة

من أجل تحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص بدعوى تحرير النشاط الاقتصادي من القيود البيروقراطية، لكن في ظل هذا النمط التسييري كان من أهم استراتيجياته الحط من كرامة الإنسان من خلال سياسة تخفيض عدد العمال وأجورهم، وحتى مزاياهم التي يمنحها لهم قانون العمل (يوسف سعدون: ب س، ص 39)

من خلال هذا الطرح يمكن القول أن العامل داخل التنظيمات الجزائرية لم يكن يتمتع بهذه الصلاحيات و إن نصت عليها القوانين التي شرعتها الجهات الوصية ، وبهذا فهي تبقى رهينة المسيرين التكنوقراطيين الذين يسعون لتعزيز مكانتهم وسلطتهم الممنوحة لهم . وبالرغم من تعاقب سياسة الإصلاحات للتنظيمات الجزائرية فإن أغلبها لا تزال تتخبط في نفس المشاكل إلى حد اليوم، لكن نجدها تسعى من أجل إيجاد حلول تمكنها من تعزيز فعاليتها للنهوض بالاقتصاد الوطني.

وفي نفس السياق نجد مؤسسات القطاع الخاص تسعى من أجل تكريس مبدأ الفعالية التنظيمية، وذلك في إطار انتهاج نمط تسييري (اقتصاد السوق) أهم ما يميزه التجسيد الفعلي للمنطلقات الفبرية كآلية لعقلنة وترشيد سلوكيات الفئات الفاعلة، فالتنظيمات البيروقراطية القائمة على أساس القانون هو اتجاه أكثر ديمقراطية، حيث الموظفين يأتون من مختلف المستويات الاجتماعية وفقا لقدراتهم العقلية وكفاءاتهم (حسان الجيلاني، 2015، ص 81).

على ضوء التحليلات السابقة انطلقت هذه الدراسة لتكشف لنا عن واقع جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الجزائرية ، وقد تمحور سؤال الانطلاقة على النحو التالي: ما علاقة الدعم التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة؟

ولتضمن معالم الموضوع تم تضمين الأسئلة الفرعية كالاتي:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بتنظيم عملية تمكين العاملين بالمنظمة؟

- ما علاقة الدعم الإشرافي بتنمية مهارات التفكير الابتكاري؟

- ما علاقة الإثراء الوظيفي بتضمن الالتزام الوظيفي داخل المنظمة؟

ويعتبر الدعم التنظيمي آلية من الآليات التنظيمية التي تعزز عملية جودة الحياة الوظيفية في ظل البحث عن الفعالية التنظيمية. وفي هذا الصدد ينظر "بلاو" إلى الحياة الاجتماعية كسوق تفاوض يتيح للإنسان الاختيار من بين بدائل، يحاول كل طرف تحقيق منافع ويترتب على النجاح في تحقيقها استمرار عملية التبادل والتفاعل (إبراهيم عيسى عثمان: 2008، ص 224). هذا النموذج الجديد (الدعم التنظيمي) يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الإكراه والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل، وأن كثيرا من العاملين يفضلون التبعية على الاستقلال. ويقدم هذا النموذج

إستراتيجية إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، حيث تستفيد من العلاقات الإنسانية، وتعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقوم على الثقة بالعاملين، والإيمان برغبتهم في الاستقلالية وتحمل المسؤولية، مع العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي حددتها الإدارة على أن تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى للعاملين وهو تحقيق الذات عن طريق إعادة تصميم مهام العمل بحيث يستطيع أن تحقق رضا العامل وتخلق الانسجام والتناغم في مكان العمل. فإثراء العمل ودعم الفئات الفاعلة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدعيم عملية الاتصال داخل التنظيم، مع زيادة الاستثمار في برامج التعليم، والتدريب وتنمية المهارات، وتطوير نظم دفع الأجور والحوافز، ثبات العمل واستقراره، والتقدير على الانجاز، والمساواة والعدالة في تسوية شكاوى العاملين وتوافر الأمان وبيئة العمل الصحية، في سياق هذا الطرح يمكن القول أن كل هذا من شأنه أن يضمن جودة حياة العمل لدى العاملين داخل التنظيم. ما يخلق لدى العامل العمل بروح الفريق الذي أساسه التعاون الذي يخلق نتيجة إدراك الفئات الفاعلة العاملة للعدالة التنظيمية، فتمكين العاملين عن طريق العدالة من شأنه أن يعزز قدراتهم ومهاراتهم ما ينعكس على استغراقهم في العمل نتيجة الرضا والقبول عن البيئة التنظيمية، واعتبار المنظمة مكان مرغوب فيه وهذا ما يعزز التحفيز الذاتي.

وإذا ما سلطنا النظر على عملية الدعم الإشرافي، نجد أن الأنماط الإشرافية وبمختلف أنواعها تساهم في خلق دافعية فهي بمثابة تحفيز لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي للفرد العامل من ناحية تنمية المبادرة على العمل، والمشاركة في تصميم العمل يثمن عملية التحكم فيما تتطلبه الوظيفة من مؤهلات وقدرات، ومن أساليب تصميم العمل يعتبر الإثراء الوظيفي من مداخل تحفيز الدافعية للفرد العامل، فالاستقلالية والحرية في العمل من شأنها أن تثنى الالتزام الوظيفي الذي أصبح مسألة تركز لها المنظمات جهود كبيره من الدعم، فكلما ازدادت صلاحية العامل في التصرف المستقل زادت درجة العامل تكوين شخصيته والإحساس بالفخر والانتماء للوظيفة التي يمارسها.

ثانيا: أهمية وأسباب اختيار الدراسة

حاولت العديد من الدراسات والأبحاث السوسيولوجية تفسير مختلف التحولات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية في ظل مراحلها الإصلاحية لتكشف لنا أن الجهة الوصية كانت تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل من خلال جملة من القوانين التي كانت تصدر في كل مرحلة كإعطاء العمال الحق في التسيير من خلال المشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بالمؤسسة من أجل إثارة دافعية العمال. فالسلطة السياسية في الجزائر كانت مدركة لأهمية العنصر الإنساني في العملية التنموية، لكن من خلال التحليلات السابقة وجدنا هناك تناقض فمعظم القوانين لم يكن لها تجسيد على أرض الواقع فقد كان هناك تناقض بين القول والممارسات الفعلية، فالعمال وحتى الإطارات لم يكن لهم الحق في التعبير بحرية ودون خوف عن واقع التسيير داخل المنظمة، ولا يمكنهم انتخاب مشرفهم ولا تقديم الانتقادات دون خوف فإنهم

يستبدلون ذلك بسلوكات سلبية منها التغيب والتسيب، وعدم تقديم إلا اليسر من المجهود، كما أكدت الدراسات الميدانية التي أجريت أبانت عن شكاوي العاملين من نقص العدالة في تقسيم العمل وفي تقدير الجهود تقديرا ماديا ومعنويا هذا ما يشجع على الكثير من السلوكات السلبية بين العاملين (ناصر قاسمي: 2014، ص213)، كما أن المشاركة العمالية قائمة غير أن المدقق في حقيقة هذه المشاركة يجد أنها موجهة لمهام ثانوية وشكلية لا تتجاوز الشؤون الاجتماعية في حين يبقى الرأي الأول والأخير في المسائل المصيرية من اختصاص المدير وحده (إسماعيل قيرة وعلي غربي: 2001، ص181). ومن منطلق هذه الحثيات جاءت الدراسة الموسومة بـ " الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية" لتكشف عن واقع الدعم التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية بين الواقع المخيال، وهل بالفعل يوجد هناك ما يسمى بجودة الحياة الوظيفية لدى العامل الجزائري؟ الذي يبحث عن الأفضل والأحسن في ظل ظروف اقتصادية متردية يعاني منها العالم العربي ككل والجزائر على وجه الخصوص.

كما أن جل الدراسات الميدانية التي قدمت نجد أن الفرد أو العامل الجزائري يسعى من أجل الالتحاق بالمؤسسة العمومية بدل المؤسسات الخاصة؟ فهل هذا دليل على غياب الدعم التنظيمي بالمؤسسة الخاصة مع وجود استثناء أن العامل بها سينهك كل قواه بهذه المؤسسة لذا نجد الأغلبية يلجأون للمؤسسات العمومية وهذا ما سنحاول اكتشافه في هذه الدراسة. وبالمقابل نجد أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسات الخاصة هي التي يمكن من خلالها أن يكتسب الفرد مهارات تأهله وتدفع به للمضي قدما.. فما مدى صدق هذه الآراء؟ إذ سنحاول في دراستنا الإجابة على كل هذه الاستفهامات مع العمل على تفسيرها.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تتوقف أهداف البحث على أهمية المشكلة المطروحة التي يتم دراستها وعلى قيمتها، وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها. كما و تتوقف أهداف الدراسة على ما يمكن أن تخرج به من حقائق تنفع العلم، فهي تساهم في إثراء النظرية العلمية وما يمكن أن تحققه من فائدة للمؤسسة الجزائرية فمن المتعارف عليه أن الكثير من الدول تفتح الباب أمام البحث العلمي من أجل تطوير مؤسساتها. من المنطلقات السابقة تم تحديد أهداف الدراسة وهي كالتالي:

- محاولة الوقوف على واقع الدعم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية خاصة في ظل الظروف التي تشهدها مختلف القطاعات الاقتصادية، والصناعية على وجه الخصوص.
- محاولة معرفة مدى عقلانية العدالة التنظيمية من خلال الكشف عن واقع عدالة التوزيع، الإجراءات، والمعاملات داخل المؤسسة الخاصة، وكيف أن هذه العدالة تخلق لدى العاملين القدرة على تحمل المسؤولية وما إلى غير ذلك.

- محاولة معرفة أهم الآليات التي تعزز الدعم الإشرافي والتي من شأنها أن تثمن عملية التفكير الإبداعي .
- محاولة الكشف عن أهمية خصائص الإثراء الوظيفي الذي من شأنه يساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي.
- الوقوف على أهمية وجود دعم تنظيمي على المستوى الخاص والمتعلق بالفئات المسيرة خاصة في ظل إدراكها لهذا الدعم.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

للدعم التنظيمي علاقة بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1. تعمل العدالة التنظيمية على تثمين عملية تمكين العاملين.
2. يساهم الدعم الإشرافي في تنمية التفكير الإبداعي.
3. يساهم الإثراء الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي.

خامساً: المقاربة النظرية للدراسة:

من المعروف أن لكل دراسة أو موضوع بحث مجموعة من النظريات التي تبنته بشيء من التحليل والتفصيل، وعلى الباحث أن يتبنى النظرية الأنسب وذلك في ظل مراعاة طبيعة الموضوع وأهم الأهداف، بالإضافة إلى العمل على التحقق من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة الموسومة بـ " الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة" في ظل منطلقات النظرية ونتائجها، وتعتبر "نظرية التبادل الاجتماعي" من النظريات التي يمكن من خلالها معالجة موضوع دراستنا.

تعتبر نظرية " التبادل الاجتماعي" أن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى أن أطراف التفاعل تتشارك في الأخذ والعطاء، وتسبب ديمومة العلاقة التفاعلية، ويرى علماء النظرية أن التبادل هو أساس العلاقات الاجتماعية، ويمكن تفسير عمليات النظام الديناميكية من خلالها، وما يحققه الفرد وفقاً لمبادئ هذه النظرية لا تكون مادية فقط بل يمكن أن تكون معنوية وقيمية. إن الالتزام الاجتماعي المتبادل هو أساس التفاعل الاجتماعي الذي يقوم على التزام ضمني بين أطراف هذا التفاعل، بمعنى أن الطرف الذي يعطي يتوقع نوعاً من الأخذ في المقابل. ويرى "بتر بلاو" أن اختلال التوازن بين

الأفراد والجماعات لا يسبب قطع العلاقات بل يقود إلى تقويتها وديمومتها بين أطرافها، وأن مرجع العلاقات الاجتماعية يعود إلى عاملين أساسيين: (جوان إسماعيل بكر: 2013، ص74)

العامل الأول: هو العامل الجوهرى أو ألقيمي، أو الأخلاقى عند الإنسان، بمعنى أن الإنسان يقوم ببعض الأفعال والأعمال بناء على قيمه ومبادئه الإنسانية، وبناء على تقاليد المجتمع.

العامل الثانى: يتعلق بالقيم الخارجية والمادية والمصلحية، ويقصد بهذه القيم المصالح والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفاعل من طرف الشخص الذي يكون معه هذه العلاقات.

كما ويرى "بتر" بأن عملية التبادل تتم في أساسها بافتراض الأفعال الطوعية، ترتبط الحوافز والاختيارات فيها بالمردود المتوقع من الآخرين. تحكمه في العلاقات الشخصية قوة الجذب بين الأفراد، ورغبة كل منهم تحقيق المكافآت. ويختلف الأمر في التنظيمات الرسمية إذ تحكم النظم والتعليمات عملية التبادل والتفاعل، وترتبط المكافآت غالبا ومعياريًا بقيام الفرد بمسؤولياته ودوره في التنظيم الذي يعمل به (إبراهيم عيسى عثمان: 2008، ص224). حيث تقارب هذه النظرية بين العوائد المتحققة للفرد من وجوده داخل التنظيم مقابل كلفة انتمائه له. وكلما زادت العوائد التي يحققها من انتمائه للمؤسسة كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها، وكلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما أدى ذلك إلى تفكك الارتباط نحوها. (غني دحا متناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص51)

وعلى حد قول " بتر بلاو " أن المنافع يمكن الحصول عليها من خلال التبادل مع الآخرين. فالتبادل الاجتماعى القائم على أفعال الأفراد الطوعية والمدفوعة بعوائد متوقعة أو التي يتم تحقيقها من الآخرين من شأنه أن يضع البعض في موقع قوة وسيطرة، والبعض الآخر في موقع خضوع وإذعان، تبعاً لوجود وعدم ملكية إشباعها. ولذا يقول " بلاو" أن عمليات التبادل، هي التي تظهر تفاضل القوة، فالشخص الذي يسيطر على الخدمات التي يحتاجها الآخرون، والذي هو مستقل عن أي سيطرة لهم، يحقق قوة عليهم، وذلك يجعل إشباع حاجاتهم الضرورية تتوقف على طاعتهم، هذه القاعدة موضوعة لتطبق على أكثر العلاقات الاجتماعية ألفة فصاحب العمل يستطيع أن يجعل العمال مذعنين لطلباته وتوجيهاته لأنهم بحاجة إلى الأجور التي يقدمها، في حين نجد صاحب العمل مذعنا لعماله لما يقدمونه من مهارات وقدرات لتطوير من المؤسسة التي يعملون بها. (محمد عبد الكريم الحوراني: 2010، ص 130-131) وفي دراستنا هذه نجد أن لكل من المؤسسة والعمال لهما قوة على بعضهما، فقوة المؤسسة تكمن في مدى دعمها لعمالها من أجل الحصول على الفعالية ألا وهي الإنتاج. فيما تكمن قوة العمال في كيفية استغلال هذا الدعم عن طريق تطوير خدماتهم وجودة في العمل الذي يقومون به فهم بذلك يمتلكون قوة تجعل من المؤسسة خاضع لهذه القوة.

سادسا: تحديد المفاهيم

لقد استدعت المتطلبات البحثية في سياقاتها المنهجية تحديد الدلالة المفاهيمية لكل من متغير الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية وأبعاد كل من المتغيرين والتي جاءت على النحو التالي:

1. الإسهاب المفاهيمي للدعم التنظيمي:

اهتم الفكر الإداري بشقيه الكلاسيكي والحديث بالعمليات التنظيمية داخل التنظيم، وذلك في ضوء تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية عن طريق الاهتمام بالعلاقة التي تربط التنظيم بالأفراد والتفاعل بينهم. ومن هذا المنطلق نجد أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ثانيا العائد المادي والمعنوي الذي يمكنه أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

من هذا المنطلق يمكن تحديد مفهوم الدعم التنظيمي في ضوء ما يلي:

اهتمت **نظرية الإدارة العلمية** بالطرق والأساليب العلمية لتحديد الأداء الفعال للعامل، ويعتبر فريدريك تايلور من أهم رواد هذه المدرسة، حيث طرح فكرة الدعم التنظيمي من خلال إعطاء أهمية كبرى للحافز المادي فتايلور كان يتصور بأن المزيد من الجهد والعمل (العمل بالقطعة) يزيد من توقعات العاملين بأن الأداء العالي سوف يحظى بالمكافآت. وقد جاءت نظريته لتغير العلاقة بين الإدارة والعمال التي طبعت بالشك، وعدم الثقة، النزاع بين الطرفين، وذلك في ظل تعزيز الأسس العلمية أساسها اختيار وتدريب العمال لتحسين أدائهم مع وجود تعاون بين الإدارة والعمال (بغول زهير: 2011، ص 56). وتفترض نظرية العدالة (المساواة) أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته (ساھر جلده: 2008، ص 119).

لكن هذا كله انعكس وبشكل مباشر على المورد البشري داخل التنظيم، فقد كان هناك دحض للجوانب الإنسانية فكان هناك استغلال واستنزاف للطاقة العمالية من أجل الزيادة في الإنتاجية وأبرز دليل على ذلك هو تشجيعه على العمل الفني دون غيره.

فالدعم التنظيمي في ضوء نظرية الإدارة العلمية: هو الطريقة التي يتم من خلالها تشجيع العامل على تقديم أداء فني عالي، مقابل الحافز المادي الذي يعتبر من أبرز الآليات التي يتم بها تحفيز العامل على العمل، وهو أساس العملية الإنتاجية داخل التنظيم.

وقد حرص الفكر الإداري التقليدي على ضرورة وجود تجانس تنظيمي قائم على مجموعة من المبادئ الإدارية والتي من شأنها تكون بمثابة دعم من أجل رشدنة سلوك الفاعلين داخل

التنظيم، أين قدم " نيقولا ميكافيلي " بعض التصورات الإدارية وتحمل هذه المبادئ في ثناياها توضيح لمفهوم الدعم التنظيمي من خلال جملة الخصال التي يتميز القائد الناجح كأن يحاول رفع الروح المعنوية للأفراد في أوقات الأزمات، أن يقدم المنح والمكافآت التشجيعية و يشجعهم على ممارسة مهنتهم وحرفهم عن طريق ضمان إنصافهم وعدم حرمانهم من نتائج ما حققوه. كما قام " روبرت أوين" بالدفاع عن أجر العاملين وحقوقهم، وعلاقاتهم مع أرباب العمل. ففلسفته تقوم على أن الإنسان من خلق الظروف المحيطة به... فكانت سياسته نحو العمال تتسم بالحنان الأبوي(بغول زهير: 2011، ص ص 42-43).

في هذا الإطار يعرف الدعم التنظيمي بأنه: " يشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها. من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم"(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2003، ص 03).

واحتلت المنطلقات الفيدرالية الأولية في معالجة موضوع الدعم التنظيمي وإن لم يكن بطريقة مباشرة، وذلك من خلال تحليلات "ماكس فيبر" التي قدمها حول مفهوم السلطة حيث يقر أن سلطة الموظف مستمدة من الوظيفة بدلا من المكانة الاجتماعية (عادل محمد زايد: 2003، ص 25). إضافة إلى ذلك يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي بأهمية واحترام مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف التي تحرم إهانة الموظف أو مخالفة أوامره، أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارجه (عادل محمد زايد: 2003، ص 35). كما أن العلاقات داخل هذا النوع من التنظيم لا يبنى على أسس وقواعد شخصية أي لا تأخذ في الاعتبار شخصيات الأفراد بمقدار ما تتحدد واجبات الأفراد وعلاقاتهم بالرئيس وبالناس العاديين(الجمهور) وفقا لقواعد موضوعية تحدد تدرج التنظيم هرميا وذلك في ضوء التركيز على تطبيق مبدئين أساسيين هما الرقابة والإشراف(علي السلمي: بدون سنة، ص 39).

في ثنايا التحليلات السابقة يمكن القول أن الدعم التنظيمي يشير إلى: " القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم"(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 284).

وقد ركز "سلزنيك " على عملية تنظيمية جد مهمة تعنى بعملية تفويض السلطة وذلك من أجل زيادة تدريب الأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة، فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر وبالتالي يكتسبون خبرة أعلى وذلك من أجل تعزيز الكفاءة في العمل وقد كان

ذلك استخدام تفويض السلطة كأداة لتحقيق أهداف التنظيم العامة يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة كزيادة الخبرة وتدريب الأفراد (علي السلمي: بدون سنة، ص ص 46-48).

وكان للنظريات السلوكية دور جد مهم في معالجة موضوع الدعم التنظيمي لكن من وجهة نظر مغايرة بالمقارنة مع النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بقضايا تنظيمية آلية، لذلك نبه "شيلدون" أنه يجب تحقيق توازن عادل بين آليات الإنتاج وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية (حسان الجيلاني: 2015، ص 90). وركزت العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للعاملين كوسيلة لتحسين الإنتاجية، إذ أنها لا تقتصر على الحاجات الاقتصادية وبالتالي لا بد من أن يوفر التنظيم فرص أخرى إذ أنها تعتبر أساسية وتشمل كل من: (علي السلمي: بدون سنة، ص 104)

- التشجيع على تكوين الجماعات الاجتماعية (تنظيم غير رسمي) في العمل.
- توفير القيادة الديمقراطية.
- تنمية الاتصالات بين الإدارة ومختلف الجماعات داخل التنظيم، مع تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

وقد تم تحديد متغيرين أساسيين لهما أثر على أداء العاملين هما: (عادل محمد زايد: 2006، ص 76)

- **العمل الجماعي:** حيث أن تفاعل العاملون معا نتيجة وضعهم في غرفة واحدة، ونمت بينهم علاقة اجتماعية جيدة ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم.
- **نمط الإشراف التعاوني:** أدى وجود العاملين في غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة (المشرفون) من اهتمام بهؤلاء العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل.

واعتبر "دوغلاس ماك جريجور" أنه لا بد من وجود علاقة اعتماد وتكامل بين القائد والمرؤوس، لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع حاجاته كالحاجة للاستمرار في العمل والترقية، والحاجة للأمن داخل التنظيم (صالح بن نوار: 2006، ص 175).

كما وقد احتلت تحليلات "أوليفر شيلدون" دورا بارزا في تضمين موضوع الدعم التنظيمي حيث أقر "شيلدون" مجموعة من القواعد اعتبرها كركينة أساسية من شأنها تساهم في الرفع من معنويات العمال إذ لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية، مع وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال مع العمل على تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية، وفي هذا

الصدد تعتقد " ماري باركر فوليت " أن " التنسيق وليس التفويض هو جوهر الإدارة الجيدة أو الفعالة"(صالح بن نوار:2006، ص 150).

من خلال ما تم طرحه يمكن القول أن الدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية. وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2007،ص 284).

في خضم المنطلقات النظرية السابقة يمكن تحديد مفهوم الدعم التنظيمي في ضوء أبعاد الدراسة على أنه:" مدى تقدير المنظمة لموظفيها داخل التنظيم إذ أنه يشعر من خلاله بعدالة تنظيمية بالمقارنة مع بقية الموظفين، والذي يثمنها سلوك القادة المساند للمرؤوسين وتفعيل الإثراء الوظيفي.

أبعاد الدعم التنظيمي:

1/ مفهوم العدالة التنظيمية:

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. إن إحساس العامل بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى إحداث نقص في الفعالية التنظيمية التي تعتبر مطلباً أساسياً تسعى إليه مختلف التنظيمات على مختلف أشكالها وأنواعها من خلال تامين مستوى ثقة العمال واعتزازهم بتنظيمهم واقتناعهم بهدف التنظيم والعمل على تجسيده إذ لابد لهذه التنظيمات أن تتسم بسيولة الاتصالات وتشعب اتجاهاته(بوفلج غياث: 2014،ص97)، فزيادة شعور العاملين بالعدالة سيؤدي بالضرورة إلى زيادة ثقتهم وقناعتهم بقدرة الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك ارتقاء سلوكيات الفاعلين بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة التنظيمية.

على ضوء ما تم طرحه يمكن تحديد مفهوم العدالة التنظيمية حسب رأي كل من "Rue &Byars" بأنها : "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة"(سليمان سالم الحجايا:2006،ص 41).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز وبشكل كبير على أهمية الموازنة بين الجهود المبذولة في العمل بالمقابل أنه ينتظر عوائد أو مقابل ذلك الجهد من خلال المقارنة بينه وبين العاملين.

وعرفت على أنها: " ملائمة الإعدادات التنظيمية، والتي تشير إلى نوع من المبادئ حيث يشير المبدأ الأول إلى شيء من التوازن (مقارنة بين عملتين متشابهتين في مواقف مماثلة)، في حين المبدأ الثاني يتعلق بالصواب أو الجودة في اتخاذ القرار الصحيح الذي يتضمن الاتساق، الدقة والوضوح.(Contant D .Beugré :1998 ;P03)

على أنها: " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"(عادل محمد زايد:2006، ص13).

كما عرفت أنها "راوية حسن" بأنها: "اعتقاد أو إدراك الموظف بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها إدراك الموظف بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين"(سوزان أكرم سلطان:2006، ص31).

وعرفت على أنها: " الإنصاف في العمل، وهو أمر يجسد الطبيعة الانتقائية للعدالة، أو النزاهة العملية التي تؤدي إلى نتائج ايجابية". (Russell Gropanzanzano :2001 ;P05)

وعرفها "سال ومور" بأنها: "القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة"(راتب السعود، سلطان سوزان:2009، ص195).

كما وعرفها كل من "Citera &Rentsch" على أنها: النزاهة الواضحة في التوزيع والإجراءات المستخدمة في إجراء هذه التوزيعات. (ContantD .Beugré :1998 ;P04)

من التعاريف السابقة نجد أن التعريف الأول ركز على أهمية عدالة التعامل بين العاملين على المستوى الوظيفي وكذا الإنساني والمتمثلة في عدالة التعاملات، في حين نجد التعريف الثاني ركز على عدالة الإجراءات بين العاملين ومدى موضوعيتها وهذا ما تجسده عدالة الإجراءات وسيتم شرح هذه الأنواع الثلاثة في عنصر أنواع العدالة التنظيمية.

ويبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي(الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز(عادل محمد زايد:2006، ص13).

من خلال عرض وجهات نظر الباحثين حول مصطلح العدالة التنظيمية يمكن تحديد مفهوم إجرائي لها في ضوء مدى إدراك العامل للمساواة بينه وبين زملائه داخل العمل من

خلال طريقة التعاملات، والعوائد المادية وكذا الأساليب و الآليات التي تستخدمها المؤسسة لضبط سلوكيات الأفراد العاملين.

2. الدعم الإشرافي:

يعنى بالدعم الفني والإرشاد العملي للقائمين بالعمل ومساندتهم وتنمية قدراتهم لرفع كفاءتهم. والمشرف الماهر هو الذي يستطيع توفير التوجيه والإرشاد لمروؤسيه في التوقيت الصحيح وبالقدر المناسب، بحيث يصبح أداؤهم بأعلى كفاءة ويقل اعتمادهم عليه تدريجيا وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المشرف صفات عدة تتمثل في: الذكاء، الجدارة والمثابرة والإبداع، سعة الخيال والمعرفة، القدرة التحليلية، وبذلك يكون لتوجيهاته الأثر الفعال في مساعدة المرؤوسين على العمل. (علاء محمد سيد قنديل: 2009، ص80)

حاول الباحث في هذا التعريف التركيز على صفات ومهام المشرف من توجيه وإرشاد، وذلك في سبيل تفعيل أدائهم الفني.

كما ويشير **الدعم الإشرافي** إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة ، ويستند هذا المنطلق إلى نظرية *Path Goal theory* والتي ترى أن الدعم الإشرافي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها. (عبد الحميد الفتاح المغربي: 2003، ص07)

كما ويمثل **الدعم الإشرافي** قيام المشرف بدعم مروؤسيه بالإرشاد والتوجيه، ومعاملتهم بحيادية وتقدير مساهماتهم حتى يشعر العامل بالمساندة والتأييد من مشرفه. (عبد الوهاب محمد أبو القمصان محمد، 2007، ص140)

ويشير **الدعم الإشرافي** إلى: " درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من مشرفه في المنظمة. حيث يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه، ومعاملتهم بعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص288)

ركزت كل من التعاريف السابقين تسليط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية في ممارسة المهام الإشرافية، فهي وظيفة اجتماعية نفسية قبل أن تكون وظيفة إدارية. ومدى إدراك الفئات الفاعلة لهذا النوع من العلاقات التي تعتبر جد مهمة في تنمية الدافعية نحو العمل.

وفي مجمل القول تنظر الدراسة لبعد الدعم الإشرافي على أنه: " يتعلق بمدى دعم ومساندة المشرفين لمروؤسيهم من خلال تقديم الإرشاد والتوجيه، ومعاملتهم باحترام

والمساواة فيما بينهم من خلال تطبيق الإجراءات وإشراكهم في عملية صنع القرارات لتتضمن الفعالية في العمل".

3. الإثراء الوظيفي:

تم تعريف الإثراء الوظيفي على أنه: " وسيلة لتحفيز الموظفين من خلال منحهم مسؤولية متزايدة وتنوع في مهامهم، بحيث يسعى العمال أن يعملوا وأن يكونوا محل تقدير للعمل الذي يقومون به. ذلك أن الإثراء يساعد على تلبية بعض الاحتياجات التحفيزية - الاستقلالية، الرضا الشخصي، ... (Whatishumanresource.com ; website on HRM for studentes Home) Page ;HRMPouver)

وعرف بأنه: " أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية، المسؤولية والاستقلالية حيث يتاح للموظف فرص أكثر، وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم، وأداء عمله، واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون حاجة إلى إشراف وهذا يعني زيادة التوسع في الأعمال. (إبراهيم بدر شهاب الغاندي: بدون سنة، ص31)

ويعرف على أنه: " إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية الجزئية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها، وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ". (يوسف حليم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: 2006، ص 149)

حاولا كل من التعريفين السابقين التأكيد على أن الإثراء الوظيفي يعتبر أسلوب من أساليب تصميم الوظائف، والغرض منه هو إعطاء حرية واستقلالية في العمل مع وجود مسألة على كل النتائج.

ويقصد بإثراء الوظيفة : إعطاء وظيفة كاملة للموظف بدلا من مجرد جزء من العمل، مع منحه المزيد من المرونة لأداء المهمة، وزيادة المسؤولية عن العمل عن طريق الحد من الرقابة الخارجية. ويزيد إثراء الوظيفة عن طريق إضافة المسؤولية من تخطيط الوظيفة وتنظيمها. (

(Robert L .Mathis & John H.Jackson :2010 ;P118)

انطلاقا من هذا التعريف تجسدت النظرة لمصطلح الإثراء الوظيفي في الجانب العملي حيث يمنح العامل استقلالية أكبر في العمل مع تحمل المسؤولية، وذلك ما يسهم بدوره في اكتساب مهارات وقدرات لتطوير العمل.

يعتبر **الإثراء الوظيفي**: أسلوب يقوم على إضافة مهام وواجبات وظيفية جديدة من خلال التحميل العمودي للأداء بمعنى إضافة صلاحيات جديدة مثلاً بالإضافة لقيام الفرد بانجاز العمل وتنفيذه، كأن تضاف له صلاحيات التخطيط وهذا من شأنه أن يعمق لدى الأفراد الصلاحيات الواسعة في تخطيط وتنفيذ العمل وكذا مراقبته. إذ يتمتع العامل وفق هذا الأسلوب الحرية الكاملة لانجاز العمل واستخدام الطرق والوسائل المتعددة فضلاً عن الإشراف المباشر على عمله. وتلجأ الإدارة العليا لاستخدام هذا الأسلوب عندما يكون هناك تفويض في المسؤوليات والصلاحيات للمستوى التشغيلي وبذلك تحقق مبدأ الإثراء الوظيفي الذي غالباً يتيح للعاملين الفرصة الواسعة في انجاز المهام طبقاً لإبداعهم وكفاءتهم في انجاز المهام المختلفة). خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: 2006، ص71)

جسد هذا التعريف أسلوب من أساليب تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلها، فرص أكبر في تحمل المسؤولية والاستقلالية الجزئية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ.

وعرف على أنه: " إعطاء مسؤولية متزايدة للفرد العامل فيما يتعلق بالتخطيط والسيطرة على وظيفته، ويحمل الإثراء الوظيفي مبدأ اللامركزية وهو أسلوب مصمم لتوفير التحدي والرضا الذاتي والشعور بالانجاز". (JaiNarain Sharma :2002 ;P158)

كما وتم تعريفه بأنه: " يشير إلى تطوير ممارسات العمل من أجل تحسين أداء الموظفين وغالباً ما يؤدي إلى سلامة العمل وجودة الأداء، مع زيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمة". Pravin (Durai :P.N ;P92)

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أنه ركز على أهمية الإثراء في تحسين الأداء العمالي والذي من شأنه أن يرفع من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

ومن خلال عرض مجمل مفاهيم الإثراء الوظيفي واستناداً لواقع هذا البعد بميدان الدراسة: يمكن القول بأن الإثراء الوظيفي هو أسلوب تحفيزي من أساليب تصميم العمل قائماً أساساً على منح الحرية والاستقلالية في العمل، مع الزيادة في تنوع المهام والأعمال الموكلة للعامل من أجل كسر الروتين، فهدفه تحفيزي بالدرجة الأولى من خلال زيادة دافعية العامل نحو العمل.

II. الإسهاب المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية:

تشير إلى الجانب الإيجابي في بيئة العمل، وقد أوضح كل من " ريتشارد وألتون " أن هناك مجموعة من الشروط لجودة الحياة الوظيفية: (KunalGaurav :P.N ;P08)

- تعويض كافي وعادل.
- توفير ظروف بيئية آمنة وصحية.
- توفير برامج الصحة التنظيمية التي تساعد على التوعية حول البرامج الصحية.
- جداول العمل البديلة (تشمل أوقات العمل، تقليل ساعات العمل،...)
- العمل التشاركي، فالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار تحسن جودة الحياة الوظيفية.

من خلال التعريف السابقة نجد أنه أعطى أهمية للشروط الكفيلة بتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ومعظم الشروط نجدها تتعلق بالبيئة التنظيمية

تعرف **جودة الحياة الوظيفية** على أنها: "الإطار الذي من خلاله تمتد الثقافة التنظيمية للعاملين في المنظمة بالمعلومات والمعرفة، السلطة والمكافآت التي تمكنهم من الأداء بأمان وفاعلية، وأيضاً تعويضهم بعدالة مع استمرارية الحفاظ على الكرامة الإنسانية". (سيد جاد الرب: 2009، ص 61)

وعرفت بأنها: " عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرارات، وصيانة حياتهم في العمل". (أيمن حسن ديوب: 2014، ص 207)

في ثانياً طرح التعريفين السابقين نجد أن جودة الحياة الوظيفية تمحورت حول توزيع الحوافز بعدالة، مع تمكين العاملين من خلال عمليتي التفويض والمشاركة من أجل تطوير دافعيتهم نحو العمل.

وقد عرفها "Mayers" أنها تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 264).

وتعد جودة الحياة الوظيفية " فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العمال وتقدم التغيرات في ثقافة المنظمة ، وتحسين الجوانب الجسمانية والمعنوية للعاملين عن طريق إيجاد فرص النمو والتطور". (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص 08)

ويشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات، ومن ثم يجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة وظيفية من بينها: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص ص 261-262)

ولقد تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأصبح يسمى استغراق (انهماك) العاملين Employee Involvement، وهو مفهوم يعبر كيف أن استخدام الأساليب التي يمكن أن تحقق جودة في الحياة الوظيفية تحقق استغراق وانهماك العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم طوعية للعمل. (أحمد ماهر: 2007، ص 114)

في ثانياً الطرح السابق يمكن صياغة تعريف إجرائي لمصطلح جودة الحياة الوظيفية على أنه يركز على مجموعة من الأبعاد تتضمن آليات من أجل تحسين حياة الوظيفية للعاملين داخل المنظمة عن طريق تنمية سلوكياتهم الإبداعية وتحفيزهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات (تمكين العامل) مع العمل نحو تنمية إحساسهم بالالتزام الوظيفي في ضوء ما تقدمه لهم.

1. تمكين العاملين:

عرفه " جاد الرب" بأنه: "شعور بملكية العمل والالتزام به، وذلك من خلال زيادة قدرة العامل على صنع القرارات، وتحمل مسؤولية ذلك من خلال قياس أداؤه بالنتائج، والاعتراف بالفرد على أنه مفكر له القدرة على المساهمة والمشاركة وليس مجرد يدين تؤديان ما يقوله الآخرون" (محمد سيد جاد الرب: 2008، ص 57)

من خلال التعريف السابق نلاحظ أنه قد ركز على أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الوظيفية من أجل تأكيد الذات لتنمية الإبداع الوظيفي مع التأكيد على أهمية الاعتراف بقدرات الأفراد في المشاركة في صنع القرارات.

وعرف قاموس أكسفورد التمكين بأنه: " العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن" (أحمد الكردي: 2006، ص 45).

ولقد أورد كل من "Zenke&Schaff" على أن التمكين " تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، تحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع" (يحيي ملحم: 2006، ص 18).

عرفه " بنيس وتونسند " بأنه: " تعظيم شعور الموظفين بالأهمية والكفاءة الذاتية من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل دون تدخل الإدارة حيث يتمثل دورها في توفير الموارد، وتأهيل الموظفين فنيا ونفسيا وسلوكيا، والثقة بهم". (محمد جمال أبو المجد: 2008، ص31)

ركز كل من " بنيس وتونسند " من خلال تعريفهما للتمكين الوظيفي على أهمية التمكين الفني والسلوكي لدى العاملين وتنمية دافعيتهم نحو الأداء من خلال منحهم الحرية مع تحمل المسؤولية لتضمين الفعالية التنظيمية .

انطلاقا من هذه الحثيات المفاهيمية تبلور المفهوم الإجرائي للتمكين على الشكل التالي:

مجموعة العمليات الفنية والعملية المنسقة والمتكاملة لتشمل التفويض في السلطة والمشاركة اتخاذ القرارات مع تحمل المسؤولية عليها، والتمكين شأنها تعزيز عملية الإدارة الذاتية وممارسة روح المبادرة والإبداع، وتبادل الثقة بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.

2. التفكير الإبداعي:

تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها لدى الأفراد العاملين داخل التنظيمات حتى تتمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، وذلك من خلال العمل على تنمية كفاءاتها الإبداعية للعاملين من أجل العمل على التوفيق بين المثالية والواقعية بأسلوب علمي يعتمد على قدرات الأفراد في التفكير، التخطيط، التحليل،.... إن دور المنظمة في هذا السياق هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدراتهم ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي لعملها، باعتبار أن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها، إضافة إلى ذلك العمل وبشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات.

في ظل المنطلقات السابقة يمكن قولبة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإبداعي لدى مجموعة من الباحثين والمنظرين في التنظيم.

الابتكار فيعرف على أنه: " عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وهو عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة التي تنفذها ثم تبدأ هذه الفكرة في الانتشار إلى أماكن ومواضيع أخرى" (بن أعمارة منصور، 2011، ص03).

عرفه " عبد المعطي عساف ": " تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتساعد على:

- ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات، الأفكار التي تمكنه من كشفها، تحليلها والتوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تحكم وجودها.
- ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات، والأفكار التي تمكنه من تطوير الظواهر بما يضمن استمرار بقائه وسعادته.
- ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات، والأفكار التي تمكنه من التعامل مع الظواهر والاستفادة منها في تطوير حياته.

في حين يعتبر كل من "Parsk&Swart" الإبداع: " القدرة على توليد الأفكار واستخدام الإمكانات، وتوظيف الخيال لتكون أفكار جديد غير مألوف سابقاً" (زينب حبش: 2005، <https://ieonline.microsoft.com>)

ويعرفه "تايلور" بأنه: " سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة" (بديسي فهمية وآخرون: 2011، ص 04).

حاولت جل التعاريف السابقة فيما يخص الإبداع حصره في أنه يكمن في الابتكار والتطوير في أساليب ووسائل، في سياق القدرة على توليد الأفكار البناءة.

ويمكن الفرق بين " الإبداع والابتكار" في : كون الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، في حين أن الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، كما أن الإبداع يمثل ناتج أو ثمرة التفكير الإبداعي، في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير للوصول إلى الحل تعرف بالتفكير الإبداعي باعتباره عملية عقلية تقوم على مجموعة من القدرات العقلية مثل: الطلاقة، المرونة، الأصالة، (بديسي فهمية: 2011، ص 05)

ويعرف التفكير الابتكاري: " تفكير واسع التصور، يتطلب انطلاقاً فكرياً بلا قيود أو حدود، يبحث عن أفكار وحلول متعددة لا يمكن التنبؤ به مقدماً، ويعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينهما ارتباط من قبل" (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 110).

وينظر "جاء الرب" إلى التفكير الابتكاري على أنه: " عملية يتم على أساسها ربط الأشياء، الأفكار والمتغيرات غير المرتبطة بالإضافة إلى أنه المصدر الأساسي لاكتشاف الأفكار الجديدة والفريدة، الأمر الذي يساعد على فهم المتغيرات المعاصرة وكيفية التعامل معها" (محمد سيد جاد الرب: 2005، ص 398).

ومن وجهة نظر "مصطفى محمود أبوبكر" : " عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة، والمجتمع. وبناء عليه يشير الابتكار أو

الإبداع إلى المنتج النهائي الذي يطلق عملا ابتكاريا أو إبداعيا، والذي يتم التوصل إليها نتيجة عملية ابتكاريه أو إبداعية يمارسها الأفراد باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية أو عقلية معينة". (مصطفى محمود أبو بكر: 2006، ص170)

فالتفكير الإبداعي تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد في التفكير، إلى أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة. ويعرف بأنه: " العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى أفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار، أو الأشياء التي تعتبر سابقا أنها غير مترابطة".

وعرف الأستاذ " عبد الله البريدي" **التفكير الإبداعي**: " عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق، ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد" (عبد الإله بن إبراهيم الحيزان: 2002، ص24).

حاول التعريفين تسليط الضوء على خصائص التفكير الإبداعي والتي من شأنها أن تعزز عملية توليد الأفكار. وبناءاً على ما تمتلكه المنظمة من أفراد يتمتعون من صفات ومهارات تتحدد مكانة المنظمة وموقعها في النمو والتطور والريادة، مما يفرض مسؤولية توفير البيئة التي تدعم التفكير الابتكاري وتنمي رغبة الأفراد ودافعيتهم، وتهيأ الفرص الحقيقية أمامهم للابتكار والإبداع.

والتفكير الإبداعي: عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد. وتتطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريد، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة. (برهان محمود حمادنة: 2014، ص 17)

في سياق الطرح النظري لمفهوم التفكير الإبداعي يمكن صياغة تعريف إجرائي: هو عملية تتضمن قدرات فكرية وفنية وإنسانية والتي من شأنها تطوير مضمون العمل وحل المشكلات التي تواجه العامل أثناء الأداء، وتلعب كل من المؤسسة والمشرف دور في تنمية هذا التفكير من خلال المساندة والتدعيم التي من شأنها أن تطور في أساليب العمل.

3. الالتزام الوظيفي:

تم تعريف الالتزام الوظيفي على أنه: " العملية التي تربط الشخص بمهمته على مستوى خط الإنتاج". (On Prakash Gupta :1982 ;P26)

نلاحظ أن التعريف أعلاه ركز على مدى التزام العمال على المستوى التشغيلي داخل المؤسسة

عرف على أنه: " القوة التي تربط الفرد بمهنته وتجعل انتمائه لها ورغبته على بذل الجهد لصالحها، ورغبته في استمرار عضويته فيها. (عادل محمد محمد عبد الرحمن: 2013، ص14) وهو التزام للمهنة التي أصبح العامل عضوا فيها، ويزداد التزامه المهني كلما التزم بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارس المهنة بالشكل الصحيح يساهم في تحقيق أهداف المهنة. (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص40)

في سياق عرض التعريفين السابقين نلاحظ أنهما أعطيا أهمية للالتزام الوجداني الذي يكون أساسه الالتزام بقيم ومبادئ المهنة والتي من شأنها أن تعزز الالتزام الاستمراري في ممارسة مهامه.

كما وعرف على أنه: " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح وظيفته، والرغبة في البقاء في ممارستها، وقبول القيم والأهداف الرئيسية التي تحكمها". (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: 2010، ص215)

ويعرف الالتزام الوظيفي أنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمهنة... وهو عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها". (حسن حريم: 2004، ص99)

من خلال عرض التعريف أعلاه نلاحظ أنه جمع بين أنواع الالتزام الوظيفي والمتمثل في كل من الالتزام الاستمراري حيث أن الفرد العامل يستمر في العمل والتزام وجداني من خلال ولاء الفرد وانتماءه للمنظمة والالتزام الأخير التزام معياري حيث يسعى الفرد إلى بذل كل ما لديه من جهود في سبيل نجاح المنظمة.

في ثنايا الطرح السابق لمفهوم الالتزام الوظيفي يمكن القول بأنه: يتعلق بشعور الفرد بالرضا الوظيفي الذي يثمن الاستمرارية في العمل والفخر به التي من شأنها أن تزيد من المسؤولية عن العمل والانضباط الذاتي من خلال المشاركة الفعالة في الانجاز، وذلك في ظل وجود علاقات عمل تعزز الاستغراق الوظيفي.

سابقا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات والنماذج العلمية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات، مع محاولة التعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم النتائج التي توصلت لها.

1 الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: لـ "MabasaFumani Donald&ali" جاءت الدراسة تحت عنوان " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي " - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب إفريقيا-، 2016، هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير المتغير الوسيط الرضا الوظيفي على العلاقة بين الدعم التنظيمي وكل من الالتزام الوجداني، المعيارى، والاستمراري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب إفريقيا. وقد انطلقت الدراسة من فرضيات شملت ما يلي:

- الدعم التنظيمي مرتبط بشكل ايجابي بالرضا الوظيفي للموظف.
- الدعم الاجتماعي المدروس يرتبط ارتباطا ايجابيا بالالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة بين النظرية المتصورة للدعم التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارى)

وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، شملت 200 عضوا كما تم تطبيق المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباطات إيجابية بين المتغيرات، حيث يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي المتدرج والالتزام الوجداني والاستمراري.
- كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام المعيارى.
- الدراسة الثانية:** لـ Normal Daud، 2010 بعنوان " علاقة أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي " -دراسة ميدانية على مجموعة من منظمات الأعمال بمليزيا-، حيث هدفت الدراسة إلى:
- اختبار العلاقة بين متغيرات جودة الحياة الوظيفية(المشاركة في صنع القرارات، الإشراف، الأجور والحوافز) بالالتزام التنظيمي.
- محاولة التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي من خلال اختبار أنواع الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري، الوجداني، المعيارى).

أما فيما يتعلق بمنهجية الدراسة، فقد قدرت عينة الدراسة ب 500 عامل ضمننت العينة كل من المشرفين والمسؤولين التنفيذيين في 60 مؤسسة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة نذكر:

- توصلت الدراسة إلى أن مستويات مرتفعة من الرضا عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الخاصة بكل من (الإشراف، النمو والتطور، العلاقات الاجتماعية).
 - وجود ارتباط إيجابي بين كل من المشاركة في اتخاذ القرار، النمو والتطور، ونوعية الإشراف والالتزام الاستمراري.
 - توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من (العلاقات الاجتماعية، المشاركة، الأجور والمكافآت) والالتزام العاطفي.
 - كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين كل من (العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والالتزام المعياري.
- (2) الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: أسعد حماد أبو رمان وآخرون، دراسة ميدانية 2010 بعنوان "الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي" دراسة بالمستشفيات الأردنية، حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول عدة أبعاد جاءت في جملة من الفرضيات التي جاءت على الشكل التالي:

- ليست هناك علاقة تأثيرية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي للعاملين في مهنة التمريض.
- ليست هناك علاقة تأثيرية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام المعياري للعاملين في مهنة التمريض
- ليست هناك علاقة تأثيرية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام المستمر للعاملين في مهنة التمريض.

وشملت عينة الدراسة 275 ممرض وممرضة موزعة على المستشفيات الحكومية العاملة في العاصمة عمان (ثلاث مستشفيات). وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تأثيرا في الالتزام التنظيمي للعاملين في مهنة التمريض عينة الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى أن سياسة الاحتفاظ، وفرص الترقية، المكافآت، الإثراء الوظيفي ومعالجة المشاكل والتذمرات وحدها الأبعاد التي تؤثر على شعور الكادر التمريضي بالالتزام العاطفي. كما أشارت نتائج الدراسة بأن أداء العاملين وظروف العمل، الأجور العادلة والدعم الإشرافي هي وحدها التي تؤثر على شعور الكادر التمريضي بالالتزام المعياري، كما وأن شعور العاملين بالالتزام المستمر يتحدد وفق الاهتمام بمصالحهم وتقدير جهودهم، وتوفير الإثراء الوظيفي، فضلا عن معالجة المشاكل التي يواجهونها.

الدراسة الثانية: عبد السلام عمار الديب "فاعلية الأداء وعلاقتها بالإثراء الوظيفي" دراسة تطبيقية في قطاع التأمين في الجماهير الليبية. رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، 2007.

تمحورت إشكالية الدراسة حول: البحث في إعادة تصميم الوظيفة وفعالية الأداء وعلاقتها بالإثراء الوظيفي. وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات والتي جاءت على النحو التالي:

- هناك علاقة ايجابية بين فعالية الأداء الوظيفي واعتماد الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظيفة.
- هناك علاقة بين رغبة العاملين في ظل التخصص والإثراء الوظيفي بشدة.
- هناك علاقة بين رغبة العاملين لتصميم وظائفهم بدرجة مرتفعة من الإثراء الوظيفي وتنمية شعور العاملين بأهميتهم.
- توجد علاقة بين تطبيق مدخل الإثراء الوظيفي وتصميم الوظائف وخصائص العاملين والوظيفة، واقتناع الإدارة.

وقد هدفت الدراسة إلى :

- الوصول إلى معرفة فعالية الأداء وعلاقتها بالإثراء الوظيفي.
 - التعرف على مدى إمكانية تطبيق مدخل الإثراء الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف.
- منهجية الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة 283، وذلك باستخدامه العينة العشوائية البسيطة.

أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية بين فعالية الأداء الوظيفي واعتماد الإثراء الوظيفي حيث أن الإثراء الوظيفي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض دوران العمل، ومعدل الغياب.
- وجود رغبة لدى العاملين في التحول من التخصص الدقيق إلى القيام بدرجة عالية من الإثراء الوظيفي.
- تفضيل العاملين لتصميم وظائفهم على أساس درجة عالية من الإثراء الوظيفي من شأنه أن يقضي على الملل، اكتساب معرفة جديدة، الشعور بالاستقلالية في الأداء، وتنمية الشعور بأهمية الفرد في المؤسسة.
- وجود علاقة بين تطبيق مدخل الإثراء الوظيفي لتصميم الوظائف وكل من خصائص العاملين والوظيفة، واقتناع الإدارة.

الدراسة الثالثة: أفنان عبد علي الأسدي "أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية" - دراسة ميدانية بمديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف-، 2014.

مشكلة البحث: ما أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين على تعزيز الكفاءة التنظيمية؟

الهدف من البحث: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الثقافة والهيكل التنظيمي)، والدعم القيادي المدرك بأبعاده (المكافئات، الدعم القيادي، العدالة الإجرائية) على الكفاءة التنظيمية.

فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضيتين أساسيتين هما:

- تؤثر أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك على انفراد، وبشكل مجتمع في الكفاءة التنظيمية.
- ترتبط أبعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك، والكفاءة التنظيمية بعلاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية.

منهجية البحث: شمل مجتمع البحث الكادر الهندسي والفني وهم في المواقع الإشرافية والتنفيذية في مديرية بريد النجف، وقد قدرت العينة بـ 334 مفردة، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد التمكين وإدراك الدعم القيادي، بمعنى أن اعتقاد العاملين بأن المنظمة تقيم مساهماتهم وعملهم، وتهتم بالمساواة الإجرائية والمكافئات مما يحفزهم على دعم الكفاءة التي تعتزم الوصول إليها.
- وجود أبعاد تمكين العاملين والتي تركز على المشاركة وثقافة المؤسسة سيسلك أفرادها أسلوب الإبداع والابتكار، ووجود أبعاد الدعم القيادي التي تركز على تفعيل أسلوب المكافئات المنظمة والعدالة الإجرائية سيدرك أفرادها لأسلوب التحفيز المعنوي.

الدراسة الرابعة: خليل إسماعيل ماضي " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية- دكتوراه الفلسفة، 2014.

مشكلة البحث: هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي؟ وما هي درجة ونوعية هذه العلاقة؟

فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من ثلاثة فرضيات جاءت على النحو التالي:

- توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي بالعمل، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، وبرامج التدريب والتعلم) والأداء الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة وظروف العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الاجتماعية) والأداء الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي للعاملين.

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والجوانب الأساسية لها في ميدان الدراسة وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومدى دعم إدارة الجامعات لذلك الأمر. مع التعرف على جوانب القصور في أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومحاولة وضع الطرق والأساليب المناسبة لسيطرة عليها.
- اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الرئيسية والفرعية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- تحديد العوامل التي يتوقف عليها إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتي تتمثل في:

- العاملين لا يشعرون بتوافر الشفافية في كيفية صنع القرارات على كافة المستويات المختلفة.
- يوجد لدى العاملين درجة عالية من الالتزام التنظيمي في العمل، وأنهم يشعرون بالفخر والانتماء على الرغم من أن الإدارة لا تثمن إسهاماتهم في العمل ولا تعتني برفاهيتهم.
- إن العاملين يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يرغبون بالبحث عن فرص عمل بديلة نتيجة لصعوبة توفر فرص عمل بديلة.

- يوجد حالة عدم رضا لدى العاملين فيما يتعلق ببرامج التدريب والتعلم التي تقدمها الجامعة نتيجة ضعف وقلة التسهيلات والإمكانيات المادية التي توفرها الجامعة.
- تدني درجة الموافقة على بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين نتيجة عدم توفر ترتيبات ولوائح مدرجة في أنظمة وشروط العمل تتعلق بالرعاية الأسرية.
- توجد درجة مرتفعة على وجود علاقات اجتماعية حميمة بين العاملين نتيجة العلاقات العائلية والقبلية الموروثة.
- إن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تحتاج إلى تدعيم من الإدارة العليا هي الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية، تليها الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية، تليها الأبعاد المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية.

الدراسة الخامسة: عادل محمد عبد الرحمن " أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي" - دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية-، 2013.

مشكلة الدراسة: تتمثل في تحديد دور جودة الحياة الوظيفية بمتغيراتها الفرعية المختلفة كمتغيرات مستقلة على الالتزام التنظيمي.

فروض الدراسة:

- توجد اختلافات جوهرية في إدراك الأفراد لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمرتبات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبعاً للمتغيرات الشخصية المتمثلة في النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي).

- توجد اختلافات جوهرية في إدراك الأفراد لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمرتبات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبعاً للمتغيرات الوظيفية المتمثلة في المستوى الوظيفي ومدة الخدمة).

أهمية الدراسة: يتمثل الأهداف هذه الدراسة في:

- محاولة ربط متغيرات جودة الحياة الوظيفية مع متغيرات الالتزام التنظيمي في نموذج واجد لإزالة الغموض حول العلاقة التبادلية بينهم.

- تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية باختلاف كل من المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية.
 - تحديد مدى وجود اختلافات جوهرية في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين باختلاف كل من المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية.
- منهجية الدراسة:** طبقت الدراسة بقطاع التأمينات الاجتماعية بجمهورية مصر العربية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. أما فيما يخص العينة فقد تم استخدام العينة الطبقية التي تضمنت 400 مفردة.

نتائج الدراسة:

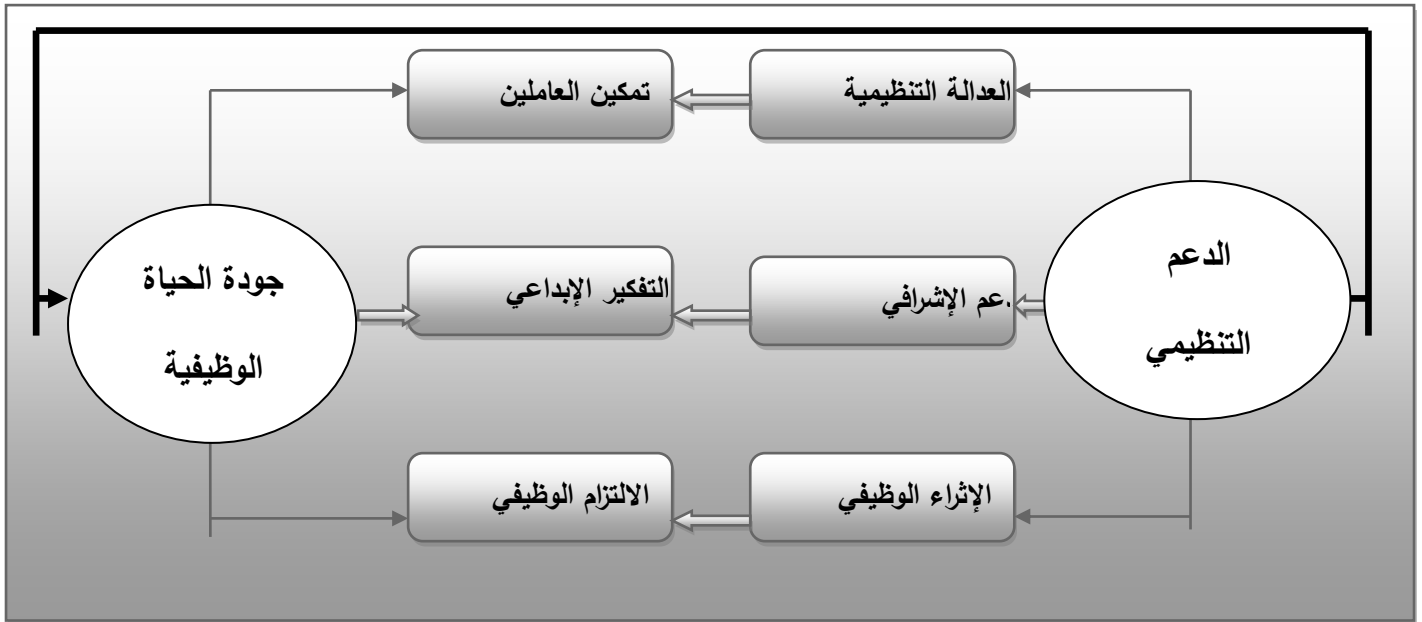
- توصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأبعاد الالتزام التنظيمي يتأثر بالعديد من المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- إن تطبيق جودة الحياة الوظيفية يرتبط بمتطلبات معينة، يأتي في مقدمتها دعم وتأييد الإدارة العليا، كما يجب أن يكون مفهوم جودة الحياة الوظيفية ضمن مكونات ثقافة المنظمة.
- كما وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن زيادته وجعله من المكونات التنظيمية عن طريق زيادة جودة الحياة الوظيفية.

مناقشة الدراسات السابقة:

- من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بكل من الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية يمكن التعليق عليها على النحو التالي:
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (MabasaFumani Donald ;2016) مع دراسة (أسعد حماد أبو رمان، 2010) على أن الدعم التنظيمي يساهم في زيادة الرضا الوظيفي الذي يعزز كل من الالتزام الوجداني والاستمراري.
 - كما واتفقت كل من دراسة (أسعد حماد أبو رمان :2010) ودراسة (أفنان علي الأسدي: 2014) على أن الدعم الإشرافي والأجور العادلة يعزز من الالتزام الذي يتولد نتيجة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين.

- في حين اختلفت كل من دراسة (خليل إسماعيل ماضي:2014) ودراسة (عادل محمد عبد الرحمن: 2013) في نتائج جودة الحياة الوظيفية ويعزو الباحث نتيجة اختلاف البيئة التنظيمية المدروسة.
- وبالمقابل نجد هناك اتفاق بين كل من الدراستين () و (خليل إسماعيل ماضي:2014) في أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية من دعم إشرافي، علاقات اجتماعية، أجور ومكافآت في تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء لدى العاملين.
- وما يميز هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان "الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة" -دراسة ميدانية بالمؤسسة كوندور- عن غيرها من الدراسات السابقة نذكر ما يلي:
- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية.
- ركزت الدراسة الحالية على الأبعاد أو الدوافع المعنوية أكثر من المادية سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل "الدعم التنظيمي"، وأبعاد المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية، إلا أنها لم تهمل الجوانب المادية ودورها في الرفع من دافعية العاملين نحو العمل.
- إن موضوع الدعم التنظيمي ذات أبعاد متعددة يؤدي تبنيه إلى تحسين نوعية حياة العمل، لذا وجدت الباحثة أن معظم الدراسات التي تم عرضها أعطت أهمية كبرى للبعد المادي أكثر من المعنوي، في حين دراستنا الحالية حاولت الاهتمام بالتركيز على كل من البعد المادي والمعنوي لأبعاد الدعم التنظيمي ومدى أهمية إدراك العاملين لهذا الدعم في تنمية جودة الحياة الوظيفية.
- أما فيما يخص مجال التطبيق فهناك اختلاف بين المؤسسات العامة والخاصة، سواء في قوانين أو ثقافة العمل، ففي دراستنا الحالية مجال تطبيقها سيكون بمؤسسة خاصة فهي مستقلة بذاتها غير خاضعة للجهات الوصية والتي لم تتناولها أي دراسة من الدراسات السابقة التي جلها كانت بالمؤسسة الحكومية.

شكل (01) يوضح: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني

الدعم التنظيمي

رؤية سوسيو تنظيمية

يقول "كونفيشيوس" : إذا أردت أن تكون ممتازا عندما تكون بالإدارة عليك أن تكون مثل نجمة الشمال ، فبينما تبقى في مكانها تدور حوله النجوم.

أولاً- أهمية الدعم التنظيمي:

على الرغم من أن الدعم التنظيمي يوجه للعاملين إلا أن آثاره ونتائجه ستكون لمصلحة المنظمة، وبالتالي فهو يحقق فوائد ومزايا لكلا الطرفين العمل والمنظمة. يترتب على إدراك الدعم التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا لكل من الطرفين، ومن بين تلك الفوائد والمزايا نذكر ما يلي: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2003، ص04).

1. يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم عن طريق التدريب.
2. يؤدي وجود الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها، حيث يساهم الدعم التنظيمي في تنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء على الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة، والسعي لتحسينها باستمرار.
4. ينمي الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام داخل المنظمة.
5. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
6. اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهداً لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.
7. تدعيم الاتجاهات الايجابية نحو العمل الإبداعي ولابتكاري حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه.
8. زيادة درجة الالتزام لدى الأفراد، إذ أثبتت الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي. فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم.

ثانياً - أبعاد الدعم التنظيمي:

إن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الجودة في العمل، وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الانجاز وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم والتي تتمثل غالباً في العدالة التنظيمية،

وسلوك القادة لمساند المرؤوسين، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين، وما بين مساهم الإثراء الوظيفي في تنمية الالتزام والدافع إلى الانجاز.

1 العدالة التنظيمية:

1.نشأة العدالة التنظيمية خلال الفكر التنظيمي:

لقد استطاعت المداخل الفلسفية ذات الاتجاه الوصفي أن تشيد فلسفات متكاملة أخذت العدالة حيزا كبيرا فيها وعلى رأسها "هوبز" الذي طرح في فكرة العقد الاجتماعي التي بمقتضاه يتنازل الأفراد عن حقوقهم الذاتية ويخضعون للحاكم، أما "لوك" فانه يعارض الطاعة المطلقة للسلطة ويخرق العقد الاجتماعي، فيما عده تنازل الأغلبية من الأفراد عن حقوقهم الطبيعية وبذلك فهو وسيلة لتنظيم الحقوق الطبيعية للفرد وحمايتها وحفظها. وما يمكن ملاحظته أن الهدف الأساسي للفلاسفة ومنذ بدأ التفكير بموضوع العدالة قد تركز بالدرجة الأولى على البحث عن قواعد ومعايير لتحقيقها في المجتمع. ومن ثم يمكن القول أنها تمكنت من اختراق أدبيات الحقل السلوكي والحقل التنظيمي التي حاول فيها الباحثون صياغة نظريات عديدة شكلت الدعائم الأساس للمدارس الفكرية لهذا الحقل وكانت صور العدالة متباينة الأبعاد فمنهم من ركز على البعد المادي الإجرائي، فيما ذهب آخرون إلى تأكيد البعد الإنساني، وقد ارتبط هذا بتزايد الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمات من جهة، وزيادة تأكيد "تايلور" على أثر تطبيقات العدالة بنشاطات المنظمة في سلوك العاملين واتجاهاتهم من جهة أخرى وقد كان في مقدمة الباحثين الذين ربطوا الأجر والمكافآت بمدى نجاح الأفراد في تأدية عملهم. ومن ثم فقد أهمل العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي قد تكون وراء ذلك النجاح، وركز على البعد المادي التوزيعي للعدالة التنظيمية في القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع الأنشطة بالمنظمة، فكانت العدالة عند "فايول" إحدى مبادئ الإدارة التي تنتج من الجمع بين الطيبة والمساواة. ومن ثم فقد حاول الجمع بين بعدين للعدالة التنظيمية الأولى التوزيعي من خلال تأكيده مبدأ المكافآت العادلة للجميع والثاني البعد الإجرائي الذي ستجسده تطبيقات المبادئ التي طرحها في كتابه "مبادئ الإدارة العامة" كمبادئ (التوازن بين السلطة والمسؤولية، سيادة المصلحة العامة على الفردية، المبادرة، وحدة التوجيه). أما "ويبر" فقد ذهب إلى إيجاد نظام للعمل في المنظمة البيروقراطية تتسم بالشمولية والثبات. فكان البعد الإجرائي هو البعد السائد للعدالة التنظيمية على تفكيره، والإطار لتنظيم بيروقراطي متكامل فعال قادر على التحكم في نتائج العمل، قائم على أسس موضوعية عقلانية لتتواصل مع المساهمات لا تتأثر بالجوانب الشخصية أو العاطفية. ومن ثم جاءت جهود "مايو" وذلك بتسليطه الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية إذ أكد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه ذو بعدين أحدهما اقتصادي

والآخر اجتماعي، يلعب البعد الأخير دور في فهم الفرد ودوافعه ومشاكله من خلال العلاقات الإنسانية، والمشاركة، الاتصال، العمل الجماعي والقيادة.

أما "سيمون" فقد قدم بعد للعدالة التنظيمية إلى جانب البعد التوزيعي والإجرائي هو البعد التفاعلي، فقد أشار إلى أن مساهمات المشاركين بالتنظيم سيستمر طالما أن المغريات التي تقدمها تعادل أو تزيد قيمة المساهمات من وجهة نظرهم، ومن ثم فالعدالة هنا معيار وقيمة لاختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لتحقيق التوازن العادل بين المغريات والمساهمات. ويتطور الاتجاهات السلوكية التي انسأقت العديد من نظريات حقل علم الاجتماع إليها لفهم السلوك الإنساني، وازدادت العناية بالعدالة التنظيمية لتصبح موضوعا مستقلا له نظرياته وباحثيه، ويعد " آدمز " في مقدمتهم فقد تأثر بوجهة نظر الباحث الاجتماعي " هومنز " ونظريته " التبادل الاجتماعي " التي تشير إلى أن الأفراد يكونون بمرور الزمن كنتيجة للتبادل الاجتماعي تجارب معينة تخلق لديهم توقعات تكون معيار للتبادلات المستقبلية، وبذلك فإن العدالة تتحقق متى ما تحقق ذلك التوقع المرتبط بالريح النسبي الذي سيحصل عليه أحد أطراف التبادل الاجتماعي الذي قد يكون أكثر من الأطراف الأخرى ، نتيجة المساهمات التي قدمت ومن ثم تحقيق العدالة في مدى التناسب بين استثمارات الفرد (المساهمات) والمنافع المادية والنفسية (النتائج) في التبادل غير الاقتصادي، وفي ما يلي شرح مفصل لنظرية "آدمز" للعدالة التنظيمية . (غني دحا متاي الزبيدي وآخرون، 2015، ص ص344- 348)

2. أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل بها من قبل مشرفه المباشر (نماء جواد العبيدي: 2012، ص79)، وتتلخص أهمية العدالة التنظيمية في مجموعة من النقاط ومن أهمها: (التاج محمد محمد علي و حاتم خلدون محمود المهيترات: 2013، ص08)

- **أساس للدافعية:** من البديهي والمنطقي أن يوجد ارتباط بين رضا العاملين وإحساسهم بالعدالة وزيادة جهدهم، وإتقان العمل وهذا ما يسمى بالدافعية.
- **الرضا الوظيفي:** فالعامل حينما يشعر بعدم العدالة تظهر عنده مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية تتضمن تصرفات بديلة مثل ترك المنظمة، الالتحاق بوظيفة أخرى، تعديل مقدار الجهد المبذول ومستوى الأداء.

• **العدالة أساس تحسين العلاقات بين العاملين:** فبالعدالة تزول كل مظاهر علامات الحقد، الغيرة، أو التحيز لفئة دون أخرى فيشعر الأفراد أنهم سواسية وينعكس على العلاقات بينهم.

3. المقاربة السوسولوجية للعدالة التنظيمية:

لأساليب التسيير المستعملة أثر على مدى فعالية المؤسسات ونجاحها وقد جسدها العديد من المفكرين والدارسين في مجال التنظيمات من خلال مجموعة من المداخل النظرية التي حاولت أن تصنع مجموعة من الآليات والميكانيزمات كآلية فعالة كفيلة لتحقيق الأهداف المؤسسية، لينصب الاهتمام "بالعدالة التنظيمية" كعملية تنظيمية يمكن من خلالها إرساء قواعد تنظيمية والتي من شأنها تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. وفي دراستنا هذه سنحاول تسليط الضوء على أربع مداخل تنظيمية كل مدخل يمثل جزءا من حقيقة العدالة وكلها مجتمعة يمكن أن تفسر بشكل أفضل حقيقة العدالة التنظيمية:

(أ) **عدالة المدخل الكلاسيكي:** " الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي "

■ **العدالة في الإدارة العلمية:** جاء هذا المدخل نتيجة الظروف التي عايشتها المنظمات خلال تلك الفترة ويمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري من أجل تجسيد فكرة العدالة التنظيمية، وقد استهدف "تايلور" في دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، ومن هذا المنطلق تم تحديد المهمة الأساسية لصاحب العمل والعاملين، على أن تتضمن " تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت".

وقد افترض "تايلور" أنه يمكن زيادة إنتاجية العاملين عن طريق تنمية قدرة المشرفين والمديرين على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج وذلك نابع من اعتبار أن انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور فعالية المنظمة نتيجة لإحساس العاملين بعدم وجود عدالة تنظيمية. وتعتبر المبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية الأساس في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية والتي تعمل على آليات لتوثيق العدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية: (عادل محمد زايد: 2006، ص ص 65 - 68).

- تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية.
- تصميم نظم الحوافز وربط أجور العاملين بالإنتاج.
- تصميم نظم الترقية.
- تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية.

■ **مدخل التقسيم الإداري:** ساعدت خبرت "فايول" التي قضاها في ممارسة العمل الإداري في مجال المنظمات، بوصف الممارسات الإدارية الناجحة والتي من شأنها تعمل على تعزيز مبدأ كفاءة العمل، وتعكس تلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها ويمكن تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي:

1- المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع: هذا النوع من المبادئ له ارتباط مباشر بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن:

• **تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين العاملين بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به (صالح بن نواره: 2006، ص133). ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين مما يؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.

• **الترتيب والنظام:** لزيادة الكفاءة والتنسيق لابد وأن تكون الخدمات والأفراد مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل. وبصفة خاصة يجب وضع الفرد المناسب في العمل المناسب (صالح بن نوار: 2006، ص134).

• **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، والأرباح التي تحققها المنظمة. فالفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع. فمن مبادئ تحديد الأجور والرواتب: (عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ: 2008، ص349)

- **مبدأ العدالة:** إذ يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً أي يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة ويمثل هذا المبدأ الجانب المعنوي للأجور والرواتب.

- **مبدأ المساواة:** بمعنى المساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب.

2- المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: ترتبط هذه المبادئ مباشرة بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي: (عادل محمد زايد: 2006، ص69)

• **وحدة الهدف:** بمعنى أن وحدات التنظيم لابد أن تهدف أنشطتها إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

- **المساواة والعدالة:** إذ لابد من توفير معاملة عادلة بين كل العاملين، وعلى المديرين التعامل مع مرؤوسيههم على أساس العدل والمساواة وضرورة سيادة روح الصداقة والمحبة بينهم.

3- المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: هذا النوع من المبادئ مرتبط بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين وتتضمن كل من: (عادل محمد زايد: 2006، ص70)

- **وحدة الأمر:** حيث يتلقى كل مرؤوس التعليمات من رئيس أو مشرف واحد، فتلقى الأوامر من أكثر من مسؤول واحد يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.
- **المبادأة:** ضرورة تشجيع العمال على الابتكار لضمان التطوير وذلك عن طريق دعم روح التجديد والابتكار. (صالح بن نوار: 2006، ص134)

• **الإشراف التعاوني:** إن المشرف الذي يولي اهتمامه إلى تظلمات العاملين وينظر إليها نظرة ايجابية ويساعدهم على إيجاد الحلول لها وبأنها حق من حقوقهم، إضافة إلى ذلك يعتبر وسيلة للكشف عن مكبوتاتهم معنوياتهم والبوح بها إلى المشرف باستطاعتهم أن يبث روح الطمأنينة في نفوس العاملين ويوطد الثقة بينهم وبينه، وهذا بدوره يزيد من راحة العاملين ويرفع عنهم الشعور بالخوف في مقابل تقوية شعورهم بالرضا والرغبة في التعاون والاندفاع في العمل للزيادة من معدلات الإنتاج (بغول زهير: 2011، ص99).

• **المصلحة العامة:** يمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين، يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين (عادل محمد زايد: 2006، ص70).

إن الإضافة التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة فلا بد أن يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في القرارات التي تؤثر على مدى إحساسه بتلك العدالة. وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين كل من المنظمة والعاملين (عادل محمد زايد: 2006، ص77).

■ **العدالة في التنظيم البيروقراطي:** جاءت البيروقراطية لعلاج مظاهر الخلل التي كانت تعاني منها المنظمات خلال فترة العشرينات، والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية وخلل في شعور العاملين بالعدالة فسلطة الموظف آنذاك لم تكن مستمدة من الوظيفة بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة (عادل محمد زايد: 2006، ص72). وقد أسبغ "ماكس فيبر" على العدالة التنظيمية البعد القانوني والالتزام بالقواعد واللوائح بما يعزز قيام

العدل في ظل التنظيم البيروقراطي، ويمكن تحقيق العدالة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية: (سليمان سالم الحجابا، 2006، ص50)

- 1- الموضوعية وتجنب الاعتبارات الشخصية في جميع العلاقات المترتبة عن المنصب الإداري سواء بين الأفراد داخل المنظمة أم من خلال علاقات أفراد المنظمة بالمتعاملين معها.
- 2- الحيادية والنزاهة في التعيين من قبل السلطة العليا التي تتولى عملية الاختيار للوظائف.

و يعتمد الاختيار على المؤهلات الفنية والخبرات، وأن يتم بالثبات والاستقرار فيما يتعلق بمسألة الأجور والعلاوات والترقيات... مما يساعد على ضمان الأمن الوظيفي للعامل داخل المنظمة (بغول زهير: 2011، ص84).

ب) عدالة المدخل النيوكلاسيكي:

■ **العلاقات الإنسانية:** جاءت أفكار " التون مايو " لتسليط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية، إذ أكد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه ذو بعدين أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي، حيث يلعب البعد الأخير دور في فهم الفرد ودوافعه ومشاكله من خلال العلاقات الإنسانية، المشاركة، الاتصال، والعمل الجماعي والقيادة. (غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص348)

■ **مدخل النظم المفتوحة:** يعبر النظام المفتوح عن "مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين"، وما يميز هذا النوع من النظم أنه يعيش حالة تبادل مستمرة ودائمة مع البيئة لضمان البقاء والاستمرار إذ يتم ذلك من خلال تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات عن طريق عمليات التحويل، وتسعى دائما إلى الحصول على تغذية عكسية في شكل معلومات من أجل تقييم مستوى أدائها.

وتتبع أهمية هذا المدخل في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لذا فإن أحد الأهداف الرئيسة للمنظمة طبقا لمفهوم النظم هو رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة. وفي ما يلي سنحاول الكشف عن العلاقة بين خصائص النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية: (عادل محمد زايد: 2006، ص ص 77-82)

1. **الوعي البيئي:** إن العدالة التنظيمية جزء من العدالة العامة السائدة بالمجتمع وذلك على اعتبار أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح. ومن الأمثلة لتأثير البيئة الخارجية على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية هي مجموعة قوانين العمل التي تصدرها الجهات التشريعية لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال.

2. **التغذية العكسية:** تسمح هذه العملية للنظام بإعادة استقبال جزء من المخرجات كمدخلات للنظام وذلك بهدف تحسين المخرجات، وتساعد هذه العملية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية فما من شك أن تطبيق سياسة معينة اقتصادية معينة مثل سياسة خصصة الشركات (التقلص التنظيمي) يستدعي التعرف على آراء واتجاهات العاملين تجاه تلك السياسات من أجل ضمان تطبيق برامجها الإصلاحية.
3. **خاصية الدورية:** تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر وتؤكد هذه الخاصية حقيقة أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية. فعدالة نظم تقييم الأداء كنظام فرعي تؤثر على عدالة نظم الأجور، وعدالة نظم الاختيار والتعيين تؤثر على نظم الأداء ومن ثم نظم التوزيع.
4. **الاندثار السلبي:** تتميز النظم المفتوحة بمقاومة الاندثار من خلال تحقيق التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها والعمل على التجديد، التطور والتدريب. وفي ظل الأوضاع والظروف الاقتصادية نجد أن العديد من المنظمات اتجهت إعادة هيكلتها، ولا شك أن تلك العمليات صاحبها العديد من الجوانب أثرت على إحساس العاملين بالعدالة في إنهاء خدمات العاملين.
5. **حالة الاستقرار:** من المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد المرتكزات المهمة لشعور العاملين بالعدالة وتظهر أهمية هذه الخاصية -الاستقرار- أنها نجد هناك تكامل بينها وبين خاصية الاندثار السلبي لتحقيق العدالة. فالعدالة الناتجة عن تحقيق الاندثار تعتبر مكملية لعدالة الاستمرار.
6. **النمو والتوسيع:** " كل عملية بناء يسبقها عملية هدم " ، تظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم فعلى سبيل المثال قد يستدعي تطوير المنظمة وتبني تكنولوجيا جديدة إلى الاستغناء عن العمالة التقليدية غير المتطورة.
7. **التوازن والتكيف:** تهدف النظم المفتوحة إلى أداء خاصيتين متناقضتين هما: الصيانة والتكيف. فمن ناحية الصيانة تميل إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة من التوازن الداخلي وأن النظام الكلي في حالة توافق مع توزيع البيئة المحيطة، أما من ناحية التكيف تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على تعديل وتغيير حالتها. ومن هذا المنطلق فإن النظام يميل إلى المحافظة على الاستقرار والثبات عن طريق المحافظة على الوضع من خلال أنشطة الصيانة وإصلاح الآلات والتعيين والتدريب، وفي نفس الوقت يسعى النظام إلى تحقيق التكيف عن طريق التخطيط والتنمية .

والجدول التالي يوضح مقارنة أوجه العدالة التنظيمية في ظل نظريات التنظيم:

جدول(01) يوضح: مقارنة أوجه العدالة التنظيمية.

الرؤية	الافتراضات	أوجه العدالة
الإدارة الكلاسيكية	• الإنسان كائن اقتصادي رشيد. • يسعى الإنسان إلى تعظيم العائد المادي. • الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.	• الحصول على العائد المادي المناسب. • التأهيل المناسب. • مبادئ إدارية موحدة (المساواة، التأديب، تسلسل السلطة) • الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، الترقية)
العلاقات الإنسانية	• الإنسان كائن اجتماعي. • العائد النفسي والاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي.	• التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. • الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية. • الرغبة في العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
النظم المفتوحة	• النظرة الشمولية للمنظمة. • التفاعل مع البيئة الخارجية.	• الوعي البيئي. • التغذية العكسية. • الاستقرار. • النمو والتوسع. • التوازن والتكيف.

المصدر: عادل محمد زايد: 2006، ص 83

ت) عدالة مدخل النظريات المحدثّة:

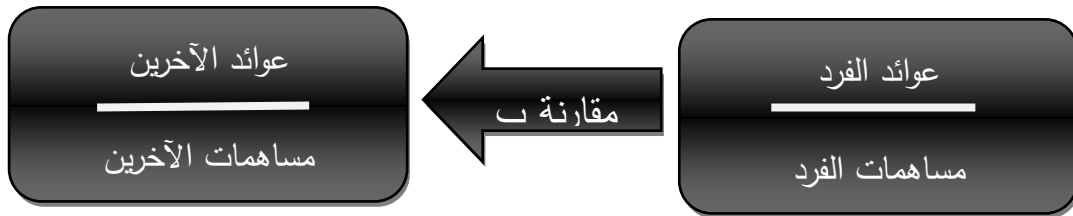
تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي، حيث تعتبر قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر إليها على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية. لذا فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة، وترتبط العدالة التنظيمية بكل من عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، وعدالة التعاملات التي يتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في أنواع العدالة التنظيمية.

1) نظرية المساواة (العدالة) لآدمز: "تعتبر العدالة شرطاً أساسياً ومهما لأي

نظام لبناء هيكل تنظيمي سليم ومتوازن".

ساهمت ظروف "آدمز" كباحث سيكولوجي خلال سنة 1963 بصياغة وتطوير نظرية في ميدان الدافعية سميت بنظرية العدالة (المساواة) والتي غالبا ما يشار إليها بنظرية "التبادل" لاعتمادها في تفسير الدافعية على فكرة تبادل مدخلات الفرد مع مخرجاته من المنظمة، إضافة إلى مبدأ المقارنة الاجتماعية (بغول زهير: 2011، ص 162). ويشار إليها بنظرية الأسهم وقد كانت من بين أولى النظريات الحديثة التي تمت صياغتها بشكل واضح في سياق منظمات العمل، حيث أكد "آدمز" أن الأفراد أن الأفراد العاملين يقومون بتقييم الفرق بين مساهماتهم والنتائج المرتبطة بالتعويضات الاقتصادية والاجتماعية ومقارنة بفرق نسبة مدخلات الآخرين، وفي حالة كانت نتيجة المقارنة غير متوازنة فإن الفرد الذي تم تعويضه بشكل غير كافٍ سوف يساهم بقدر أقل (Russell P09; 2001: Gropanzanzano). وحسب "ستاسي آدمز" فإن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة للفئات العاملة في نفس الوظائف وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة بين الفئتين فإن الفرد العامل يشعر بالمساواة وبالتالي بالرضا، أما إذا كان العكس فإن الفرد يشعر بعدم الرضا عن عمله، ويمكن التعبير عن معادلة هذه كالتالي: (محمد الصريفي: 2009، ص 299)

شكل (02) يوضح: معادلة مقارنة العدالة.



المصدر: محمد الصريفي: 2009، ص 299.

وترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور يؤكد "آدمز" على أنه شعور وجداني عقائلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه وتقوم هذه النظرية على نقاط رئيسية وهي: (سامر جلده: 2008، ص 120).

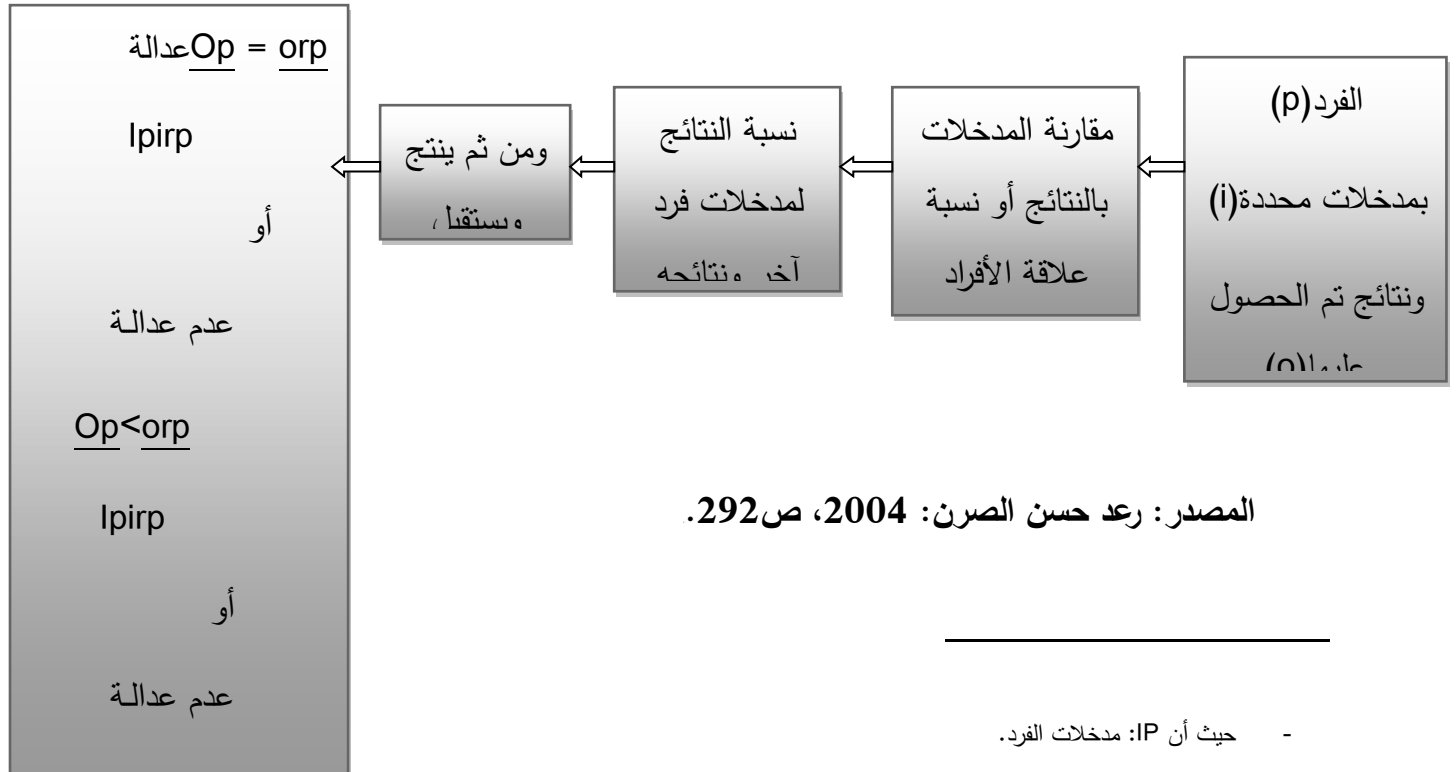
- 1- أن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد للمنظمة التي يعمل فيها.
- 2- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة بينه وبين الآخرين لأفراد المنظمة.

3- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة (عدم اتزان وتوتر) فان هذا سيدفع الموظف لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة وإلى تحمس الفرد لسلوك معين.

وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية: (محمود سلمان العميان: 2005، ص299)

- **التقييم:** يتضمن قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل...الخ). والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام...).
- **السلوك:** عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فانه يستجيب وبشكل ايجابي وعلى العكس إذا شعر بأن الوضع غير عادل فانه يعمل على إعادة المساواة حيث يستخدم لتغيير دافعية العمل.
- ولإعادة الشعور بالمساواة لا بد من تقليل الجهد المبذول في العمل، المطالبة بزيادة الأجر، الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة، ترك العمل، تغير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

الشكل رقم(03): يوضح نظرية العدالة "لأدمز"



المصدر: رعد حسن الصرن: 2004، ص292.

- حيث أن IP: مدخلات الفرد.
- OP: مخرجات الفرد
- IRP:مدخلات الفرد التي تمت المقارنة معه.

وعليه فإن كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين شعر الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح خلل النسبتين مع الإشارة إلى الفرد المرجعي قد يكون أحد العمال بنفس المنظمة للفرد المقارن، وقد يكون من منظمة أخرى وتتضمن المقارنة عاملين أساسيين هما: (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2004، ص147)

- ✓ **مدخلات العامل (المدخلات التنظيمية):** وتتمثل في الجهد، والمهارات، المعرفة، تاريخ العمل بالمنظمة والأدوار التي أداها.
- ✓ **العوائد (المخرجات التنظيمية):** وتمثل في الأجر، الترقية، والتقدير والمركز الوظيفي، والاعتراف بالانجاز.

الجدول رقم(02): يوضح المدخلات والمخرجات التنظيمية

المدخلات التنظيمية	المخرجات التنظيمية
- الجهد الوظيفي	- الراتب الشهري
- التعليم	- المزايا العينية
- التدريب	- نفقات السفر والإجازات
- الخبرة العملية	- عدد المرؤوسين
- الولاء للمنظمة	- الاستقلالية
- العمر	- اللقب الوظيفي.

المصدر: عادل محمد زايد: 2006، ص04.

فحينما تكون حالة اللاعدالة ناتجة عن انخفاض نسبة العوائد إلى المدخلات بالنسبة للفرد موضوع المقارنة، فإن هذا الفرد قد يسعى إلى تحسين الناتج، فعلى سبيل المثال الفرد الذي يعتقد أنه يتقاضى راتب أقل من راتب عامل آخر يبذل نفس الجهد حتى يتمكن من المطالبة بزيادة أجره، وقد يتبع هذا الفرد المقارن أسلوباً آخر يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله وبالتالي تقليله إنتاجيته، أما في الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم العدالة نتيجة لكون نسبة عوائده إلى مدخلاته أكبر من نسبة الفرد المرجعي (كأن يكون راتبه أكثر مما يستحق) فإن الفرد ينحى إلى إزالة هذه الحالة بزيادة مدخلاته. وفي الحالة التي يستفيد فيها الأساليب السلوكية للتخلص من الشعور بعدم العدالة في محيط عمله ولم تجدي نفعا فإنه يلجأ إلى أسلوب آخر وهو ترك العمل في المنظمة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2004، ص148)

(2) **نظرية التوقع:** تقوم نظرية التوقع على ثلاث عناصر أساسية مفادها أن الدافع للعمل يحكمه مجموعة من المتغيرات وهي كالتالي: (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: ت رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني: 2004، ص ص 182-183)

❖ **التوقع:** ويتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس بالضرورة على الأداء. فكثير من الناس يعتقد أنه إذا بذل جهدا كبيرا، فإن انجازه سيكون عاليا. ولكن في بعض الحالات قد يعتقد الفرد بأن جهده لن ينعكس على مستوى أدائه، فالفرد الذي يستعين في عمله بأدوات ومعدات غير مناسبة ستكون توقعاته منخفضة بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.

❖ **الوسيلة:** وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما يحققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود. فالفرد قد يبذل أقصى جهده في العمل ويحقق مستويات عالية من الأداء إلا أن دافعه للعمل سيتأثر إذا لم يحصل على المكافأة المناسبة لمستوى أدائه وهذا معناه: أن دافعه للعمل سينخفض إذا أدرك أن مستوى الأداء لا يفيد في الحصول على المردود.

❖ **قيمة المكافأة بالنسبة للفرد:** قد يعتقد الفرد أن ما بذله من جهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على المكافأة المناسبة، ومع ذلك تبقى دوافعه للعمل منخفضة إذا كانت تلك المكافأة قليلة القيمة بالنسبة له.

ووفقا لنظرية التوقع فإن الدافع ينتج من تفاعل ثلاثة أنواع من الاعتقاد وهي: اعتقاد الفرد أن جهوده ستؤدي إلى الأداء المطلوب، واعتقاده أنه سيتم تعويضه عن جهوده. واعتقاده أن ما سيحصل عليه من تعويض سيكون ذا قيمة بالنسبة له. كذلك فإن النظرية تقرر أن الحوافز واحد من المؤثرات على الأداء الوظيفي. (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: ت رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني: 2004، ص 184)

■ **الحساسية للعدالة:** يرى "هيوزمان وزملائه" بأن العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية، وإنما تعتبر العلاقات الاجتماعية أيضا عائدا منتظرا وبهذا تمت إضافة بعد جديد في إدراك العدالة التنظيمية يتمثل في " حساسية الأفراد للعدالة" لتأخذ في الاعتبار الفروق الفردية النفسية لأن الأفراد يسلكون طرقا مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك حالة العدالة أو عدم العدالة، وذلك بسبب اختلاف تفضيلاتهم. لذا يقسم " مايلز" الأفراد إلى ثلاث فئات: الأولى تشمل: المؤثرون حيث يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون ولديهم استعداد للتعاون والمساهمة مع الآخرين تلقائيا دون مقابل. والثانية: المساوون، يمثلون النمط السائد حيث يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل مدخلاتهم إلى المخرجات مع معدل المدخلات والمخرجات عند الآخرين. بينما الثالثة وهم الأنانيون: يميلون إلى الأخذ أكثر من العطاء

ويعتبرون بأن العالم مدين لهم، وأن ما يحصلون عليه من عوائد وعون من الآخرين هو من حقهم. ولتفسير الاختلاف بين مجموعات الحساسية للعدالة في إدراك الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، يرى "مايلز" أن المجموعات الثلاث تختلف فيما بينها في متغيرين أساسيين، الأول يتمثل في : مدى الرغبة في المحافظة على علاقات طيبة مع الآخرين، والثاني: مدى الرغبة في الحصول على العوائد. لذا يتباين إدراك العاملين للعدالة إذا كان تقديم المكافآت بواسطة أشخاص تتفاوت مستوياتهم رغم تساوي القيمة الفعلية لجميع المكافآت. (وحيد بن أحمد الهندي:2010، ص ص 28-29)

جدول رقم (03) يوضح تباين تفضيلات العاملين تجاه الحوافز والعوائد الوظيفية.

ترتيب	فئة المؤثرين	فئة المساوين	فئة الأتانيين
1	تلبية الطموحات	تلبية الطموحات	الراتب المجزي
2	الحب والانتماء	المرتب المجزي	التقدم والترقي
3	قيمة الذات	التقدم والترقي	الظروف المادية
4	استخدام المهارات	الظروف المادية	الأمان الوظيفي
5	التقدير من الرؤساء	التقدير من الرؤساء	تلبية الطموحات
6	الثقة بالنفس والانجاز	الثقة بالنفس	حرية القرار
7	النشأ من الزملاء	قيمة الذات	المكانة الاجتماعية

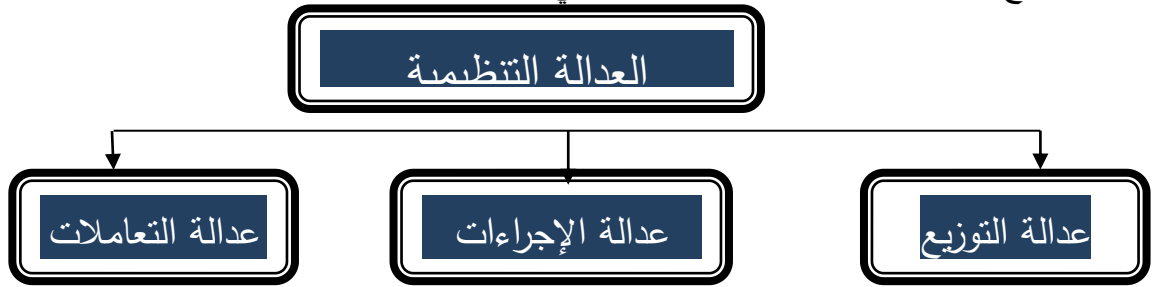
المصدر: وحيد بن أحمد الهندي:2010، ص 29.

■ نظرية الدافعية والثواب الخارجي والداخلي: تفرق نظرية الدافعية بين الثواب الخارجي والثواب الداخلي، حيث يعطي الثواب الخارجي للفرد من موقع العمل ويحظى هذا النوع من الثواب بتنمين العاملين له وبعد المدير مصدر هذا النوع من الثواب ومن أمثلته: الرواتب، الترقيات، المزايا الإضافية الأخرى. أما فيما يتعلق بالثواب الداخلي فيمكن تسميته أيضا بالرضا عن الذات والذي ينتج عن شعور الفرد بكفاءته وتميز إنتاجه والمسؤولية التي يتحملها والنمو الوظيفي الذي يحققه وما يأخذه من حوافز مختلفة ولاسيما المعنوية منها من بيئة العمل، حيث يعتبر تصميم العمل أداة مهمة من أدوات الثواب الداخلي. وعلى الرغم من أن الاعتقاد السائد أن الثواب الخارجي هو الأداة الأساسية التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين لانجاز العمل إلا أن الرضا عن الذات أمر مهم أيضا، بل هو الأهم لأنها تمثل القاعدة للدافعية. ومن هنا نستنتج بأن الثواب الداخلي يحدث نتيجة لطبيعة العمل ورضا الموظف عنه،

في حين يكون الثواب الخارجي مرتبطاً بالجوانب المادية للعمل. (محمد الصريفي: 2009، ص298)

4. أبعاد العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة لما لها من تأثير على كفاءة وتمكين العاملين هذا من جانب وعلى كفاءة المنظمة من جانب آخر، لذا لابد للمنظمة أن تسعى لإقرارها في كافة مجالات العمل وتتعدد مجالاتها التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية وهذا ما يستدعي بالضرورة التعامل معها على أنها مفهوم ثلاثي الأبعاد، إذ يمكن توضيح هذه الأبعاد الثلاثة حسب الشكل التالي:



الشكل (04) يوضح: أبعاد العدالة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة

أ) عدالة التوزيع: "عدالة التوزيع التي يحصل عليها الموظف".

تشير إلى النزاهة الواضحة في توزيع النتائج، وقد استخدمت كأساس لتطوير نظرية العدالة والنماذج اللاحقة من العدالة، وهو مصطلح أدخله لأول مرة "Homans" سنة 1961. (Constant D.Beuger: 1998 ;P10) وتتعلق بعدالة توزيع المكافآت و المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفة و خاصة مخرجات توزيع الأجواء أو المزايا العينية أو الترفيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفردان ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنا مع جهود زملائه فمثلا تتضمن الحصول على تقسيمات الأداء الفعلية (عادل محمد زايد: 2006، ص18).

وقد تم تحديد ثلاث قواعد لعدالة التوزيع داخل المنظمات وهي: (عامر علي حسين العطوي: 2007، ص05).

- **قاعدة المساواة:** تقوم فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم. وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة.

● **قاعدة النوعية:** وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، أي ليس الذين يعملون بجد فقط.

● **قاعدة الحاجة:** تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

(ب) **عدالة الإجراءات:** وتشير إلى العملية أو الوسائل التي يتم بها تقييم أداء العاملين. (Russell Gropanzano: 1998; P11 Folger Rabert)، وتمثل عدالة الإجراءات انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. (عادل محمد زايد: 2006، ص22)

و مفهوم عدالة الإجراءات يتعلق بمدى إدراك الفرد عدالة العمليات التي تتم من خلال اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساساً بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية كلما قوى لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها (جير الدجرينبرج، روبرت بارون، ت: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص179).

تتعلق عدالة الإجراءات بالطرق والآليات والعمليات في تحديد المخرجات أو النتائج. وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات. كما أنه تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، فهي تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه. ومدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: (رشدي عبد اللطيف وادي: 2007، ص05)

● **قاعدة الاستئناف:** وتعني الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات إذ ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

● **القاعدة الأخلاقية:** تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.

● **قاعدة التمثيل:** وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصم إجراءات فرار معين.

● **قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز:** بمعنى عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

● **قاعدة الدقة:** أن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة وسليمة، كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة.

● **قاعدة الانسجام:** بمعنى أنه لا بد أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد و في كل الأوقات.

وتعتبر التعويضات من وجهة نظر المنظمة مؤثرا قويا للتشجيع والتحفيز حتى يمكن أن تحصل على الأداء والإنتاجية بالرغم من أنها تمثل تكلفة على المنظمة، أما بالنسبة للعاملين فهي عوائد مادية ومعنوية لقيامه بالعمل المطلوب. والمهمة الصعبة التي تواجه أي منظمة هي طريقة توزيع هذه العوائد للحصول على أشخاص محفزين للعمل يؤدون عملهم بفاعلية ولديهم رضا وظيفي. وبحس العاملين بعدالة الإجراءات من خلال العدالة في توزيع التعويضات بمقارنة التعويضات المقدمة لهم بطريقتين: (بسيوني محمد البرادعي: 2008، ص53)

ط1/ مقارنة عوائد الوظيفة المقدمة من طرف المنظمة بالعوائد التي تقدمها منظمات أخرى لنفس الوظيفة وتعرف " **بالمقارنة الخارجية**".

ط2/ يتم مقارنة الوظيفة من حيث المهارات والمؤهلات والعمل المطلوب لها بوظائف أخرى داخل المنظمة. ويتم مقارنة عوائد الوظيفة بعوائد الوظائف المماثلة داخل المنظمة وقياس عدالة التوزيع في المنظمة.

(ت) **عدالة التعاملات:** وتشير إلى النزاهة المدركة أثناء المعاملة. (Russell Folger Rabert 11 P; 1998 : Gropanzano)، كما ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية، أو تفسير هذه الإجراءات (عادل محمد زايد: 2006، ص28).

وتعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى الطريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين. (عامر علي حسين العطوي: 2007، ص07)

وتضم **عدالة التعاملات نوعين من العدالة هما :** عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات، فالأولى تشير إلى مدى الاحترام أما الثانية فهي تركز على التوضيحات المقدمة لهم من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراء معين (نماء جواد العبيدي: 2012، ص82).

وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض. لذا

فالحديث عن أي من أنواع العدالة دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية، فعدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات ويتضمن هذا البعد: عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. فعدالة التعاملات تعني إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية، ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص302)

وتشير عدالة التعاملات (التفاعلية) إلى طبيعة العلاقة بين العامل ومشرفه وبشكل خاص فهي تتعامل مع عوامل ثانوية ثلاثة هي: (غني دحا متاي الزبيدي وآخرون: 2015، ص357)

1. **الإنصاف:** إدراك العامل للإنصاف في إجراءات المنظمة والعمليات تؤثر على علاقته بالمنظمة والعاملين والتي تؤثر على سلوكه ومخرجات عمله.
2. **الاتصال الثنائي الأعلى:** من خلال تطوير نظام اتصال فعال يسهل التفاعلات اليومية بين العاملين ومشرفهم من أجل تنظيم العمل، وهذا يؤثر على إخلاص العامل وأدائه.
3. **الثقة:** عنصر مهم لحياة العمل وتلعب دور في تحديد فعاليات العاملين.

5. محددات فعالية العدالة التنظيمية:

تعتبر التنظيمات أنساق مفتوحة على المحيط وتنقسم إلى شقين الأول يحتوي على المحيط الاقتصادي، القانوني وهياكل الإنتاج وله علاقة بالإنتاج والإنتاجية. أما الثاني فهو اجتماعي له علاقة بالعمال وقيمهم وثقافتهم . وهي من أهم الظواهر التنظيمية والميكانيزمات المحددة لوجود العدالة التنظيمية ، إذ أن شعور العاملين وإحساسهم بوجودها يجعلهم أكثر تمسكا بها وانتماء، وهذا بدوره يساعدهم من قدرة المؤسسة على التحكم فيهم وكسب ولائهم ويساعد على الرفع من إنتاجيتهم وهنا تتجلى حقيقة هذه المتغيرات التنظيمية في فعالية العدالة التنظيمية.

1. النسق السلطوي:

يقول "لورد آكتون": "ينبغي ألا نفكر في أبنية وضع السلطة، علينا فقط أن نتعلم كيف نمارس السلطة" قباري محمد إسماعيل.

تتبلور معايير عقلانية النسق السلطوي في فعالية نسق الاتصال وتعزيز التواصل، تهيئة الجوانب القيمية والأخلاقية، القدرة على إدارة الجوانب الفنية للعمل، أنساق العلاقات الاجتماعية، مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعامل والانسجام والالتناقض في التعامل مع القواعد التنظيمية، كمتطلبات ينجر عن تدعيمها وتثمينها منع وإدارة الضغوط المهنية طالما

أن عدم عقلانية ورشادة الممارسات السلطوية وسياسات العمل كفيل بتكريس مظاهر ضغوط العمل (بلوم أسمهان: 2012، ص122).

2- القيادة والإشراف: تحتاج سائر التنظيمات إلى القيادة التي تعمل على تحقيق توازن أنساق التنظيم، إذ أنها تقوم بعملية التوفيق بين بنية التنظيم كمضمون وبين تحقيق الوظيفة الإنتاجية كهدف وغاية، ولا شك أن القيادة إنما تتأثر بنوع التنظيم وثقافته وكذا نمط الفكر الإداري- السلطة- للقيادة المسيرين والمشرفين، ومدى كفاءتهم وقدراتهم أثر على مدى نجاح وفعالية العدالة التنظيمية التي تؤثر بدورها على فعالية التنظيم واستقراره. لهذا فأول عمل يقوم به المهتمون بتسيير المنظمات هو البحث في مدى كفاءة المسير والعمل على تدريبه ومدته بالمهارات والوسائل الضرورية للنجاح في مهمته. ويعتبر النمط القيادي كمعيار في تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال أداء القيادة في تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وتشجيع العمال وحفزهم فهي تساعد في تحقيق الأهداف المخططة . (بوفلجة غياث: 2015، ص116).

وتهدف القيادة الإدارية إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة. فالقائد الإداري لابد أن يدرك حقيقة السلوك الإنساني ويتفهم الطبيعة الإنسانية، فيعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال تشجيع على روح العمل الجماعي، الشعور بالأهمية والمشاركة، فوجود عدالة تنظيمية داخل المنظمة ما هو إلا انعكاس للنمط القيادي. فترشيد أساليب القادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية إلى تطوير أنماط العلاقات الإنسانية (علي السلمي: بدون سنة، ص ص173-175).

وفي هذا السياق يرى " فايول " أن القيادة " تعنى بالإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال". وحتى يكون الإشراف فعالا يرى أنه يجب على القائد أن (بغول زهير: 2011، ص73)

- يكون لديه معرفة كاملة بالأفراد.
- يكون قدوة حسنة
- يقوم بالمراجعة الدورية، مستخدما في ذلك الخطط التنظيمية التي تمكنه من تحقيق الهدف.

- أن يلم إلماما تاما بالاتفاقيات التي تربط العمل بالعاملين.
- يستبعد الأفراد العاملين غير المؤهلين.
- أن يجمع بشكل دوري معاونيه من خلال عقد اجتماعات لتركيز جهودهم وتوحيد جهودهم صوب الأهداف المرغوب تحقيقها.

3- المنظومة الاتصالية: نجد داخل أي تنظيم حركة اتصالية دائبة تربط بين سائر أنحاء المؤسسة، حتى تتكامل أجزاء التنظيم، وتقوم العلاقات بين أفرادها حتى يلم كل عامل بما يجري بالمؤسسة من أحداث وقرارات. وما يعالج من مشكلات قد تهمه ومن هنا تقوم الصلة بين العمال والإدارة على أساس تبادل الثقة والتفاهم ، ومن هنا يشعر العامل بقيمته ودوره وكذا انتمائه والتزامه مما يرفع من معنويات العمال. وينبغي أن يكون النسق الاتصالي أن يكون ديناميا، بمعنى لا بد من وجود ردود فعل دائمة بين المستويات الفوقية والتحتية حتى ترتبط القاعدة دائما بالقيادة... وبذلك يتم الاتصال عن طريق نظام اتصال رشيد وفعال وذوي اتجاهين، اتجاه رأسي من مستويات عليا إلى مستويات دنيا، واتجاه من أسفل التنظيم إلى أعلاه في رد فعل متكامل (قباري محمد إسماعيل: 1977، ص ص 371-372).

إن طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة على حد قول "صالح بن نوار" أن: " الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات وانهيائها، أما الاتصال فهو محيها ودعمها"، فهو يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في تحقيق كافة الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها...، فهو يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين مختلف الفئات الفاعلة داخل التنظيم مع تحقيق الفهم لها. لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي تنظيم. وقد أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذ لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها، وقراراتها ومبررات اتخاذها لقراراتها بكل وضوح ونزاهة. بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي يعكر صفو علاقات العمل، وما يخلف ذلك من آثار سيئة في معنويات العاملين.(صالح بن نوار: 2006، ص ص 65-66)

ويعتبر " شستر برنارد " أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني مفتوح يعتمد على إمكانية وفعالية الاتصال بين أعضاءه ويتوقف استمراره وجوده على قدرته على تحقيق أهدافه (علي السلمي: بدون سنة، ص 187). إن المنظومة الاتصالية تعبر عن تدفق المعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك مع محاولة التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد، شكاواهم ومقترحاتهم. هذا النوع من الاتصالات يطلق عليه الاتصالات الصاعدة ، وبهذا يساهم هذا النوع من الاتصالات في وجود دعم للعدالة التنظيمية التي يتم من خلالها إدراك للدعم التنظيمي من طرف العاملين داخل التنظيم. (علي السلمي: بدون سنة، ص 175) .

ثانيا: الدعم الإشرافي

يقول الأمريكي " تشارلز ولسون": " حلل، نظم، فوض، وأشرف".

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها، وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، إذ يتطلب وجود المناخ المناسب لتنمية وتطوير الموارد البشرية لما له دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد العاملين، كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدعم الإشرافي وغيرها من المتغيرات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2007، ص11)

ويعتبر كل من " جارنر ومور" إلى أن نمط الإشراف في المستويات الدنيا يتأثر بشكل البناء التنظيمي والفلسفة التي يقوم عليها، فالمشرفون يشغلون مكانة دنيا في التسلسل الإداري للتنظيم، مما يجعل أنماط سلوكهم وعلاقاتهم مع مرؤوسيهام محكومة بسياسة الإدارة وتوجيهاتها، ومن ثم تلجأ كثير من التنظيمات إلى الأخذ بنطاق الإشراف الواسع حيث يعمل على قصر خط السلطة ويحد من تعدد المستويات الإدارية، ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرؤوسين وهو ما يمكن إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة، هذا النوع من الإشراف يرغب المشرفين على تفويض السلطة للمرؤوسين.(طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص162)

وقد حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة على أسس اجتماعية، فالفرد العامل يقبل على العمل ويسعى لرفع معدلات الإنتاج عندما يشعر بانتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها، وعندما يعامل معاملة إنسانية تشعره بكرامته وبدوره في عملية الإنتاج. إن تأثير العلاقات الإنسانية من خلال الإشراف، يتضمن إدراك كل من المشرف ومرؤوسيه أنه لا بد من وجود اتصال وتفاعل فيما بينه ولكي يكون المشرف أكثر فاعلية وتأثير يجب أن يمتلك مهارات شخصية ويحاول أن يكسبها للآخرين، كما يجب أن يكون قادرا على فهم أبعاد السلوك، ويتغلب على مقاومة التغيير إضافة إلى ذلك لا بد من إدراك وتقديم مناخ داعم(بغول زهير:2011، ص112). فعلى المشرف أن يكون قادرا على خلق بيئة عملية أساسها: (أحمد إبراهيم أحمد: 2003، ص35)

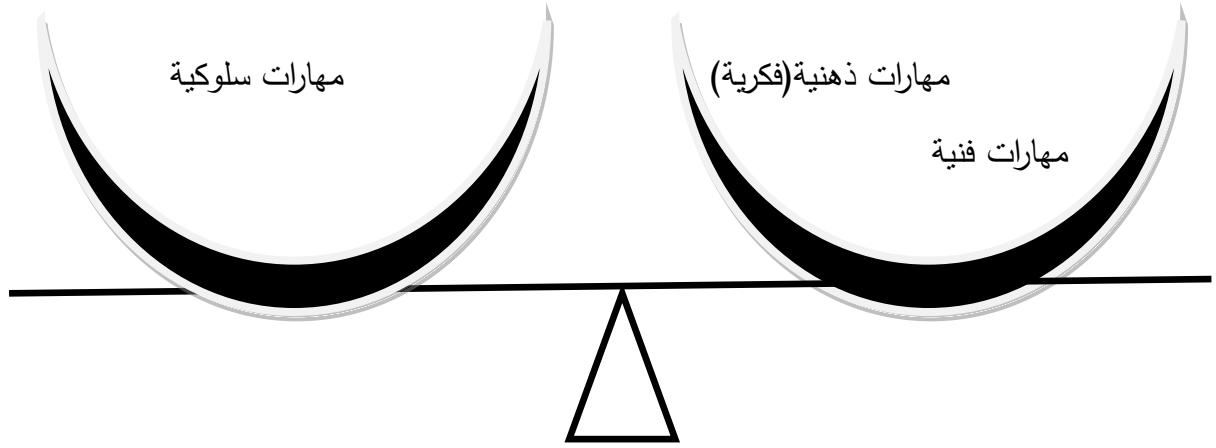
- كل الأفراد لديهم إحساس بالانتماء، وكل فرد يريد أن ينتمي كما لا بد أن يشعر المرؤوسين بأنهم ينتمون إلى مجموعات أساسها التعاون والتفاهم فيما بينهم، كما يجب أن يكون المشرف على دراية بأن تنمية التغيير لا تهدم سيكولوجية التعاون فيما بينهم.

- على المشرف أن يكون قادرا على خلق بيئة تمكن المرؤوسين من التحرك وبسرعة طبقا لـرغباته وتوفير المثبرات اللازمة لأجل حثهم على إطلاق جهودهم.
 - التشجيع من أجل الاستكشاف، حيث لا بد أن يشجع مرؤوسيه الذين لديهم استعداد للتغير لكي يستكشفوا بدائل متعددة.
 - لا بد من تقييم المجهودات الفردية، إذا أراد المشرف أن ينمي مناخ النمو المهني.
- ويمثل الدعم الإشرافي مدى المساندة والتأييد الذي يشيد به العامل من رئيسه بالمنظمة. ويقوم الدعم الإشرافي على أساس قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه بالإرشاد والتوجيه، ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم . وكما تشير نظرية "التبادل الاجتماعي" إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم إشرافي يمكن إدراكه عن طريق اجتهد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز ، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات المشرف وتحقيق أهداف التنظيم. ويشير الدعم الإشرافي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة، ويمد الدعم الإشرافي التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بعدالة، ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها. وهناك العديد من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط الإشرافي المدعم لمرؤوسيه فيما يلي:(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص288)

- ظهور المشرف كالقدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.
- زيادة الشعور الايجابي بالرضا الوظيفي عند العاملين.
- زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.

1.مهارات الإشراف:

حتى يستطيع المشرف أن يقوم بدوره ويؤدي المهام الإشرافية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد أن توفر مهارات وكفايات قيادية وفنية، تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين أو المرؤوسين، وأن تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار والنظرة المستقبلية، كما تجعله أكثر قدرة على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، لذا لا بد من وجود مجموعة من المهارات لدى المشرف باعتبار أنها منطلقا ضروريا لنجاح تفاعليه مع مرؤوسيه، وتعد هذه المهارات أساسا لازما تساعد المشرف على تفعيل متطلبات دوره بصورة مميزة (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد: 2008، ص142). ويعبر الشكل التالي عن مهارات المشرف:



الشكل (05) يوضح: مهارات الإشراف

المصدر: بشير العلاق: 2009، ص 213.

لا بد أن يكون المشرف لديه انتماء للوظيفة والمنظمة، لأن المشرف يمثل الإدارة التي يعمل فيها أمام العمال، ويمثل مرؤوسيه الذين يكونون تحت إشرافه. ومن أبرز المهارات التي لا بد أن يتحلى بها المشرف نذكر ما يلي:

أ- المهارات الفكرية (الذهنية):

حيث تكمن المهارات الذهنية في القدرات والسمات التي يحتاج لها المشرف ومن هذه السمات: (عبد المحي حسن صالح، سلمي محمود جمعة: 1998، ص 104-105)

■ **السمات الجسمية:** وتشمل كل ما يتعلق بالبنية الجسمية للفرد، ونستطيع أن نلمس هذه السمات من خلال القوة البدنية، الصبر، القوة العصبية، فنجاح المشرف يعتمد على ما يمتلك من طاقة بدنية، عصبية، حيوية، نشاطه وقدرته على التحمل، وهذه الصفات تجعله يعزز الحيوية والنشاط بين مرؤوسيه والعمل على تحقيق الأهداف.

■ **القدرات العملية:** تعنى بالاستعدادات الفكرية والذهنية لدى المشرف، وهذه القدرات تختلف لدى المشرفين حيث أن أهم ما يميز هذه القدرات هو الذكاء لأن هناك علاقة وثيقة ما بين الذكاء والنجاح في الإشراف، وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

- القدرة على التصور حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد.

- البعد عن التشدد والتزمت، وذلك عن طريق التحلي بالدعابة، المرح، إقامة علاقات مع المرؤوسين.

■ **المبادأة والابتكار:** غالبا تتعلق المبادأة بمدى اندفاع الشخص نحو الاقتراح والعمل قبل الغير، وهذه السمة تعتبر هامة لمن يكون مشرفا، لأن "فايول" يقول عن هذه السمة أنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها قوة محركة للعمل وتدفعه للعزيمة

لأداء عمله، وتساعده على اتخاذ قرار صائب، وتوفر هذه السمة القدرة على التنفيذ حيث يرتبط بهذه السمة الشجاعة، القدرة على الحسم وسرعة التصرف، القدرة على توقع الاحتمالات، ابتكار وسائل لمواجهةها لأن الشجاعة تدفع المشرف لمواجهة المخاطر بعزيمة وإصرار، وتعتمد كفاءة المشرف على قدرته في حسم الأمور، إضافة إلى ذلك لا بد وأن يكون لديه القدرة على التوقع لفهم ومواجهتها مستقبلاً.

■ **ضبط النفس:** هنا لا بد على المشرف أن يكون له القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعها من إعاقة القدرات الجسمانية، النفسية، فيجب أن يكون المشرف هادئاً لديه القدرة على السيطرة على أعصابه في أوقات الخطر. كما ترتبط سمة ضبط النفس بالالتزان العاطفي أو الانفعالي، وهذا يحصل عندما يستطيع المشرف المواجهة والثبات في أوقات الخطر، وعدم خضوعه للسيطرة والضغط سواء داخلية أو خارجية. إذ أن هذا لا يعني أن يتجرد المشرف من عواطفه ومشاعره لكن يجب أن يتحكم بنفسه، ويضبط عواطفه وتوجيهها.

ب- **المهارات الفنية:** وهي أن يكون المشرف مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها، وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك لا بد أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية نذكر التالي: (غني دحام تاي الزبيدي وآخرون: 2015، ص 308)

■ أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى المشرف بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

■ أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

■ أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

■ هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبطة بها: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف.

وهناك قدرات ومهارات ترتبط بالمهارة الفنية للمشرف ومنها: (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: 2008، ص 142).

■ **القدرة على تحمل المسؤولية:** أهم ما يرتبط بهذه السمة هو الثقة في النفس والقدرة على الإنجاز والطموح، وتنفيذ واجباته، ومسؤولياته دون تزمّت، حيث أن ظهور مثل هذه السمة تظهر على المشرف من خلال التنفيذ وقبوله للنقد، والإتيان بأفكار جديدة، الإصرار واتخاذ القرارات بجرأة، مقاومة الضغوط الخارجية والداخلية، واعتماده على نفسه وعدم الإحباط.

■ **الإلمام الكامل:** وفهمه للأمور أي الإلمام المشرف بالمعارف والخبرات، وهذا يعني المعرفة بما هو حوله لأن المشرف تتطلب منه هذه الخصائص لتساعده على مجابهة التحدي والمخاطر.

■ **الحزم:** بمعنى أن يكون حازما وغير مضطرب في إصدار أوامر، وغير متردد في إصدار أي أمر، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الشعور بالمرؤوسين ومقدرته على الحكم الصائب في الأمور، والتأكيد من أي خلل أو خطأ من المؤشرات التي من خلالها نستطيع أن نرى هذه الصفة في المشرف، وتحمله نتائج قراره والحكم السليم في المواقف الإدارية.

■ **الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:** إن نجاح المشرف يعتمد على إيمانه بالهدف لأن إيمانه بالهدف واقتناعه به يجعله يعمل بجد، ويضحي من أجل تحقيق هذه الأهداف، وعندما يشاهد المرؤوسين أن رئيسهم مقتنع بالأهداف الموضوعية ولديه إيمان بتحقيقها، فهم يسعون لإنجاح هذه الأهداف، ويجب أن يكون الهدف واقعيا بعيدا عن بأي التباس أو غموض.

■ **مهارة التفويض:** يعتبر تفويض الصلاحيات من أهم ما يجب إيجاد استخدامه حيث يساعد التفويض على تزويد المرؤوسين بالقدرة على تنمية مهاراتهم عن طريق أداء بعض الأدوار الإشرافية... ولا بد أن يحسن المشرف استخدام التفويض كوسيلة لتطوير المرؤوسين وحفزهم على التعلم والتدريب، وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل المسؤولية، وتنمية قدراتهم ذاتيا. (علاء محمد سيد قنديل: 2009، ص 81)

ت- **المهارة الإنسانية:** وترتبط بالقدرة على التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين لما لها أهمية في تحقيق المزيد من الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة والعاملين وهو مطلوب في كافة المستويات الإشرافية. (طاهر محمود الكلاله: 2008، ص 228)

وترتبط هذه المهارات بمقدرة المشرف على التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، ونجد أن هذه المهارة تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية، لأن المشرف هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعلمهم، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص. فالسمات التي يحتاجها المشرف هنا هي: الانسجام، الأمانة، الإخلاص، الخلق الطيب. ويجب أن يكون المشرف رقيقا على نفسه ويتحلى بالاستقامة. إذ أن هذا لا يعني التزامه بالقوانين والأنظمة، ولكن يجب أن يكون ذا هدف ونهج سليم. وذلك نابع من اعتبار أن هذا يحسس المرؤوسين بالأمان، والاطمئنان على مصالحهم. ويمكن إدراك هذه السمة من طرف مرؤوسيه من خلال طريقة تعامله معهم وبناءه لعلاقات طيبة معهم، وفهم مشاعرهم وحاجاتهم، ومنحهم الثقة وتبادل الاقتراحات والانتقادات، وفسح المجال أمامهم للابتكار والإبداع. (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد: 2008،

ص143). وفي ما يلي أهم المهارات التي يحتاجها المشرف لتعامله مع مرؤوسيه: (علاء محمد سيد قنديل:2009، ص ص 70- 75)

● **بناء الفرق المتعاونة:** تكمن مهارة المشرف في قدرته على بناء هذه الجماعة المتعاونة، فلقد دلت الدراسات إلى أن تقدم الصناعة اليابانية يرجع وبجزء كبير إلى ارتفاع مستويات الأداء الجماعي (أهمية الجماعة)، وسيادة روح الفريق بين جماعة العمل نتيجة تماسك الجماعات. فطالما أن المشرف يقود مجموعة من الأفراد تختلف من وجوه متعددة كالميول، الأفكار، الاتجاهات والظروف الاجتماعية وحتى الثقافة فيقع عليه مهمة جعلهم فريقا متماسكا متعاوننا مترابطا يعمل معا على تحقيق الهدف المشترك للمؤسسة، ولا شك أن الانسجام بين أفراد الجماعة واتحادهم في فريق واحد لتحقيق هدف مشترك يحقق درجة عالية من الرضا والارتياح عن العمل وارتفاع الروح المعنوية.

● **مهارة الإقناع:** تتعلق بالقدرة على جعل الفرد يتقبل ما يملئ عليه من آراء وأفكار باقتناع تام بأهمية هذه الأفكار، والمشرف الناجح هو الذي يجعل مرؤوسيه يتقبلون آراءه كأنها أفكارهم هم.

● **مهارة حفز وتشجيع العاملين:** المشرف الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد والتي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم نحو الانجاز، ثم بعد ذلك يحدد الحوافز والتي من شأنها تعزز هذا السلوك المرغوب وتتمثل عملية حفز وتشجيع العاملين في ما يلي:

- إسناد العمل الذي يتفق مع قدرات ورغبات الفرد ويشجعه على الابتكار والتجديد فيه.
- إمداد الأفراد بالمعلومات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد.
- العدالة في التحفيز بشقيه المادي والمعنوي.
- إتاحة فرصة التقدم الوظيفي ومساندة العاملين على التقدم المستمر.
- أن يعامل مرؤوسيه كما يحب أن يعاملوه.
- بناء الثقة المتبادلة من خلال إظهار الاهتمام بمن يعملون تحت إشرافه.
- أن يكون مرحا مع مرؤوسيه مبتسما أثناء لقاء المرؤوسين.

● **مهارة الاتصال:** إن الاتصال يساعد على تحقيق فعالية القيادة فهو الجسر الذي تتم من خلاله العمليات الإدارية بالمؤسسة بجانب أنه همزة الوصل بين المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية من خلال تبادل المعلومات وتقييم فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى فإنه يجب على المشرف أن يكون متصلا فعلا ويكون لديه المهارات اللازمة لتحقيق الاتصال الفعال والتي تشمل:

- فهم دوافع واتجاهات المرؤوسين وعوامل التأثير.
 - اختيار الأساليب التي تعبر عن المعاني والأفكار المراد توصيلها للطرف الآخر، ومراعاة تناسبها مع إمكانياته وقدراته.
 - اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل الأفكار والوقت المناسب.
 - التأكد من مدى استيعاب المرؤوسين لهذه الأفكار والمعاني ومدى فهمهم لمعانيها.
- والمشرف الناجح هو الذي يوظف مجموعة العمليات التنظيمية لتسيير الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه إذ لا بد أن يراعي تدفق المعلومات والاطمئنان على سهولة وصولها إلى المرؤوسين حتى يتبين وجهات النظر، ويقوم بتوفير بيئة مناسبة تتوافر فيها عمليات الاتصال الفعالة سواء منه إلى المرؤوسين أم من المرؤوسين إليه حيث أن العلاقات الجيدة تعتمد على وسائل الاتصال الجيدة.

● **مهارة الإلمام بالعلاقات الإنسانية:** تهدف إلى تحقيق التعارف والتكامل والاندماج بين الأفراد داخل العمل بطريقة تدفعهم وتحفزهم إلى العمل كفريق متماسك مع السعي نحو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتكمن تحديد أهداف العلاقات الإنسانية في:

- تسعى إلى تحقيق التعاون بين الأفراد في العمل.

- جعل الجهود الجماعية أكثر فعالية.

- إشباع حاجات الأفراد العاملين

2. سمات المشرف وأتباعه" مرؤوسيه":

إن إدارة السلوك التنظيمي السائد في المنظمة يعبر عن توجهات المشرفين ومرؤوسيه والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل المورد البشري، واستثمار طاقاته لذا فإن النمط الإشرافي الأفضل في إدراك السلوك التنظيمي ينبغي تهيئة الظروف لانطلاق الإبداع، لأن من وراءه يقتضي أن يتصف المشرف ومرؤوسيه بالسمات التالية:

1. **سمات المشرف:** يعتبر المشرف كل شخص مسؤول عن العمل فهو الذي ينسق، يوجه، يراقب عمل المرؤوسين، يوجه المرؤوسين، وهناك مهمات وخصائص يجب على المشرف الإلمام والعمل عليها لكي يتمكن من القيام بعملية الإشراف بجو مناسب وأسلوب فعال ومنها: (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد: 2008، ص143)

- يجب على المشرف أن يعرف أهداف المنظمة، والأهداف المطلوبة منه وتحقيقها.
- أن يكون لديه إلمام كافي بالقوانين، والأنظمة التي يطبقها في عمله.
- أن يقوم بتحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل موظف داخل وحدته.

2. سمات الأتباع المرؤوسين: تختلف سلوكيات المشرفين لاختلاف أمزجتهم الشخصية ومرؤوسيه، ولكي يتم التفاعل بين التابعين ومشرفهم فإنه ينبغي أن يدرك التابع شخصية مشرفه وكيفية التعامل معه. ويتفاوت المرؤوسون في شخصياتهم، قيمهم، اتجاهاتهم، استعداداتهم لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة، كما أن الجماعات التي يتم الإشراف عليها تتفاوت من حيث الحجم، التماسك، المعايير والثقافة وغيرها من العوامل التي تؤثر في فعالية العملية المنظومة الإشرافية. وبناء على ذلك يمكن تحديد بعض سمات المرؤوسين التي بدورها تؤثر في فعالية عمل المشرف (حسين حريم: 2009، ص 232) وذلك على النحو التالي: (أحمد ماهر: 2003، ص ص 324 - 325).

(1) **الوعي المهني:** إن الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي، والملمون بمتطلبات وظيفتهم نجدهم يفضلون نمط العلاقات الإنسانية في التعامل أكثر من نمط الإشراف المهتم بالعمل الذي يركز على الإنتاج.

(2) **السن:** إن العاملين ذوي السن الصغير يفضلون ويتجاوبون مع النمط المشارك للإشراف، في حين نجد كبار السن ذوي القيم التقليدية يتجاوبون أكثر مع نمط الإشراف الموجه.

(3) **حجم الجماعة:** كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم أمكن للمشرف أن يعطي اهتماما للعلاقات الإنسانية، أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فيكون من الأفضل الاهتمام بالعمل والإنتاج.

(4) **الخصائص الشخصية:** إن العامل الذكي، المدفوع ذاتيا، والمنضبط ذاتيا، لديه مقدار عالي من الثقة واحترام الذات يتفاعل أفضل مع النمط المشارك ونمط العلاقات الإنسانية، وبالعكس نجد العمال ذوي الاستعدادات الأقل وغير واثقين في أنفسهم، ينظرون إلى البيئة كمصدر لحواظهم يتفاعلون مع النمط الإشرافي الموجه.

(5) **خصائص الجماعة:** إذا كانت الجماعة متماسكة، مستقرة، منضبطة أمكن للمشرف أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعة المتنازعة.

(6) **التعاون:** إذا كان أداء العمل يتوقف على تعاون المرؤوسين، كان من الأفضل للمشرف أن يستخدم النمط المشارك للإشراف. أما إذا كانت طبيعة العمل لا تحتاج إلى مساهمة من المرؤوسين فعلى المشرف أن يبتعد عن مثل هذا النمط الإشرافي.

3. أساليب دعم المرؤوسين: (محمد الصريفي: 2009، ص ص 213-215)

(أ) **أسلوب توسيع العمل:** فبدلاً أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدود، فإن الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري. إن هذا الأسلوب يساهم في القضاء على حالات الملل والرتابة التي قد تصيب الفرد من جراء قيامه

بعمل محدود ومتخصص، وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنظمة... الأمر الذي يساهم في رفع معنوياته ويحفزه على المزيد من الإبداع.

(ب) **أسلوب الإدارة بالأهداف:** يهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع المشرفين في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله... وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية فيما يلي :

■ **يجتمع المشرف والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنظمة.**

■ **يشرك المشرف المرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية يمكن تنفيذها.**

■ **يجتمع المشرف والمرؤوسين لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها ، والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم.**

(ت) **تأهيل وتدريب المرؤوسين:** إن التدريب نشاط مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ورفع معدلات الأداء، طرق العمل، السلوك والاتجاهات...، مما يجعل الفرد قادر على القيام بأعماله بكفاءة وقدرة إنتاجية عالية. ويعد التدريب من أهم الوسائل التي يستخدمها المشرف في التوجيه والتحفيز لأن التدريب يزيد من كفاءة العاملين ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم وإتقانهم لعملهم، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم، فضلا عن أنه يكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

(ث) **أساليب أخرى في التحفيز:** توجد أساليب أخرى لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لتحسين الأداء والإنتاجية ومن الأساليب: (محمد الصريفي: 2009، ص217)

■ **مشاركة المرؤوسين في الأرباح التي تنتجها الوحدة التنظيمية.**

■ **التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.**

■ **توفير فرص الترقية والتقدم في العمل.**

■ **البعثات الدراسية والتدريبية خارج المنظمة، والتي تعد بمثابة مكافأة للمرؤوسين المجتهدين.**

■ **وضع صناديق للمقترحات والشكاوي للمرؤوسين، ليقدموا ما يريدون من أفكار واعتراضات بحرية.**

■ لوحات الشرف التي تعرض داخل المنظمة تحمل أسماء العاملين، صورهم، والأعمال المتميزة التي قاموا بها.

■ الرحلات والحفلات الترفيهية التي ترفع من معنويات العاملين.

■ السعي نحو معرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة.

4. دور المرؤوسين في التأثير على أسلوب المشرف:

بين طريقة المشرف في العمل وأسلوبه في التعامل، نجد أمر ثالث يؤثر فيه وهو الأسلوب الذي يتبعه المرؤوسون في العمل والتعامل، ويقوم هذا الأسلوب أولاً على اقتناع المرؤوسين بمسؤوليتهم عن نوعية علاقتهم مع مشرفهم، وما ينتج عن ذلك الاعتقاد من تصرفات، سلوكيات وأساليب يتخذونها من أجل كسب مودة مشرفهم. (فريال بحباح: 2011، ص ص 19- 26)

(أ) **اعتقاد المرؤوس بمسؤوليته عن نوعية علاقته بمشرفه:** يحتاج العامل في أي تنظيم إلى أن يشعر بالاطمئنان والراحة النفسية حتى يؤدي مهامه على أكمل وجه، ويتشكل في تلك الراحة من العلاقات التي يكونها داخل محيط العمل، وبالأخص تلك التي يكونها مع رئيسة باعتبار أنه هو الذي بيده فرض القيود على مهنة المرؤوس، وهو الذي يتحكم في الأجور والقرارات النهائية، وله العديد من الصلاحيات التي تفرض على المرؤوس تكون علاقة طيبة مع رئيسه، ولكن قد يتعذر هذا الأمر على البعض الذي يعملون مع رؤساء سيئين ومتسلطين، ورغم ذلك لابد وأن يدرك كل مرؤوس أنه مسؤول عن جودة هذه العلاقة وبعد ذلك يعمل على إيجاد وسائل وطرق يسعى من تفاهم بينهما.

(ب) **البحث عن معلومات تتعلق برئيس العمل:** رغم عظم أهمية معرفة المرؤوسين لمشرفهم معرفة جيدة في توطيد العلاقة بينهم وبنائها على أمور واقعية وحقيقية...إن صناعة المشرف لا تتوقف عليه لوحده أو على المؤسسة من خلال تدريبها له على الأساليب الإشرافية الحديثة، بل تعود أهم الأدوار إلى المرؤوسين من خلال تعاملهم مع مشرفهم على أساس المعلومات التي جمعوها بالصبر والمثابرة، والذكاء. إن المرؤوس الذي يشعر بارتباط مستقبلي بمصير المؤسسة وينوي الاستمرار بها وهو يكن لها الشعور بالانتماء، يبذل كل جهده حتى يحول دون تعكير صفوة الجو بينه وبين مشرفه وأفكاره. أما إذا كان لا يشعر بالانتماء وهو باقي من الأجر الجيد وظروف العمل المناسبة، أو لأن المؤسسة ذات سمعة طيبة، فإن كل ذلك سيجعله لا مبالياً بنوعية علاقته مع رئيسه. إن الانتماء يجعل العامل يبذل قصارى جهده لتحسين علاقته بقائده من خلال البحث عن معلومات متنوعة تخص المشرف وعلى أساسها يبني أسلوبه في التعامل معه، كما ويؤدي البحث عن الأمور الخاصة بمشرفه إلى معرفته

وبطريقة أفضل ومن ثم توطيد العلاقة به. وهذا ما يبعث لدى المرؤوس إحساسا بالاطمئنان والأمان ويرتبط أكثر بمؤسسته.

(ت) **تقديم النصيحة للمشرف:** إن للمرؤوسين على مشرفهم حق النصيح والمشورة ومراجعة القرارات بما يفيد الجميع، ولأن النصيحة المناسبة في الوقت ، والأسلوب المناسب هي من أهم الضروريات لنجاح المؤسسة. فمن الواجب على كل مرؤوس أن يلتزم بتقديمها مهما كان الأمر ومهما كان المشرف صعب، لكن على أن لا يظهر المشرف بمظهر المخطئ أو غير الكفاء أو أن تلك النصيحة بغرض التحدي أو تصغير المشرف ... إن إسداء النصيح للمشرف يلعب دورا كبيرا في كسب ثقته مع اختيار الأسلوب المناسب في تقديم النصيحة، وهذا يتطلب معرفة المشرف معرفة جيدة حتى يتمكن من نقلها إليه بطريقة تجعله يتقبلها ويعمل بها، وهذا ما يجعله يشعر بالثقة والأمان وهو يعلم أن لديه مرؤوسين مخلصين وأكفاء، وعندما ينقل لهم ذلك الشعور سوف يزيد ثقتهم بأنفسهم ويرغبون في دوام العمل معه.

(ث) **اهتمام المرؤوسين بتحقيق النجاح لمشرفهم:** ...يعد اهتمام المرؤوسين بتحقيق نجاح مشرفهم أمرا رئيسيا في نجاحهم، فمن جهة وفي الوقت نفسه الذين يجندون فيه قواهم لإنجاحه، هم أيضا ينجحون ويرتقون في السلوك والانضباط. ومن جهة أخرى هم يدفعون قائدهم لإدراك أهميتهم ودورهم في نجاحه، ونتيجة لذلك يصبح سندا لهم للوصول إلى تحقيق أهدافهم وبالتالي نجاحهم. والمشرفين المتسلطين يمكن أن يتحولوا إلى جيدين فالأمر يعود إلى المرؤوسين وبشكل كبير.

(ج) **طلب الحقوق المهنية من المشرف:** ...يعتبر اللجوء إلى المشرف نفسه عند شعور المرؤوس بأنه لم يحصل على حقوقه المهنية أو عند مواجهته لمشاكل مهنية داخل محيط العمل، وتقديم طلباته له بكل صراحة وبأسلوب راق وقائم على الاحترام، حجر أساس في كسب ثقة المشرف التي تجعله يدافع عن مرؤوسه أمام كل مشكل يعترض له داخل المؤسسة ويلبي له طلباته التي تعود بالنفع عليه وعلى قائده والمؤسسة ككل.

2. خصائص الدعم الإشرافي:

يقوم المشرف بالحصول على آراء مرؤوسيه ويستشيرهم ثم يعطي لهم تعليمات عامة لتوجيه أعمالهم. وفيما يلي الخصائص الأساسية لهذا النوع من الإشراف: (تقية محمد المهدي، 2007، ص311)

- ❖ الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين.
- ❖ الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا.
- ❖ الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.
- ❖ القدرة على إصدار قرارات سريعة.

- ❖ ارتفاع مهارة الإنصات الفعال.
 - ❖ عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بهم.
 - ❖ الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.
 - ❖ الرفق في معاملة المرؤوسين وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة وليس بصيغة الأمر.
 - ❖ السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ❖ يتخذ المشرف دورا ايجابيا في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم.
 - ❖ استخدام المشرف توجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال المرؤوسين.
 - ❖ استعمال المشرف للمكافآت الرسمية، حيث أن المشاركة الفعالية للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.
- 5. المقاربة السوسيولوجية للأنماط الإشرافية:**

يرتبط الإشراف بالقدرة على توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فهو العملية الخاصة بدفع وتشجيع المرؤوسين نحو إنجاز أهداف معينة باعتباره قوة تعمل مع المرؤوسين وتساندهم، وليست التي تسيطر عليهم، لأن نجاح العملية الإشرافية الفعالة قائمة على أساس الدعم بواسطة حثهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم، لذا فأساس فعالية الإشراف تنبع من الجماعة ويستمد المشرف سلطته منها، وبالتالي فإن الجماعة تتقبل المشرف اقتناعا منها بشخصيته ولحاجتها لنوع معين من المعرفة والخبرة التي يمتلكها (شهنار إبراهيم الفار: 2013، ص41). وهناك أساس للدعم الإشرافي بين الطرفين أي المشرف وأتباعه، حيث يوضح لهم المشرف المطلوب منهم ويتعاطف معهم ويتبع أحيانا أسلوب الإدارة الاستثنائية أي التدخل عند الضرورة، فهي تقوم على فرضية المشرف الملهم حيث تركز على تطوير رؤية المنظمة ويسعى إلى إشباع الحاجات العليا للتابعين مما يزيد من دافعيتهم وولائهم.(شهنار إبراهيم الفار: 2013، ص43).

وتتعدد الأنماط الإشرافية بتعدد المؤسسات واختلاف الشخصيات، الأدوار، الوظائف، المواقف، و المهارات التي يمتلكها كل مشرف، فكل نمط إشرافي طابعه الذي يميزه عن غيره، ولكن وإن اختلفت هذه الأنماط في بعض الجوانب قد تتفق في جوانب أخرى. فقد يجمع المشرف بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك أو نمط إشرافي دون غيره. وفي ما يلي توضيح لأهم الأنماط الإشرافية الداعمة: (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد: 2008، ص151)

(أ) الإشراف العاطفي الداعم " العلاقات الإنسانية":

في هذا النوع من الدعم الإشراف يميل المشرف لأن يتوجه ويهتم بالعامل والعلاقات الإنسانية. وهذا ما استنتجه " ليكرت" وزملاؤه أن معظم المشرفين الفاعلين ركزوا على الجوانب الإنسانية في مجموعاتهم. وسعوا لبناء فرق عمل من خلال سلوكيات ودودة ومساندة، ومنصفة. وأن هؤلاء المشرفين كانوا أفعل من أولئك الذين توجهوا واهتموا بالعمل*. حيث أظهرت أربعة خصائص إشرافية وهي: (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص 276)

- تفويض السلطة وتجنب للإشراف المباشر المحكم.
- الاهتمام بمرعوسيههم كبشر.
- إشراك مرعوسيههم في معالجة وحل المشكلات.
- تحقيق مستويات عالية للأداء.

إن تأثير العلاقات الإنسانية من خلال الإشراف يتضمن إدراك كل من المشرف والعاملين أنه لا بد من وجود اتصال وتفاعل فيما بينهم، ولكي يكون المشرف أكثر فاعلية وتأثيرا يجب أن يكون عنده نفس المهارات الشخصية ويحاول أن يكسبها للآخرين كما يجب أن يكون قادرا على فهم أبعاد سلوك مرؤوسيه، ويتغلب على مقاومة التغير، وقادرا على إدراك و تقديم مناخ داعم (أحمد إبراهيم أحمد: 2003، ص33). إن فن التعامل مع الآخرين على قدر عقولهم، يتطلب من القائم بالعملية الإشرافية وباستمرار التعامل مع العاملين على كافة مستوياتهم، إذ يتطلب ذلك من المشرف الفعال أن يكون مطلعاً وعميقاً على طبائع المرؤوسين حتى يستطيع توجيههم بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل الأداء. ونجد في أغلب الأحيان المنظمات ذات الفعالة المشرف يتمتع بنشاط يستطيع أن يوجد مناخا تنظيميا يتم التركيز فيه على تفعيل وتوجيه العلاقات الإنسانية، ويذكر "جون ويلز" مجموعة من المهارات يطلقون عليها مهارات المساواة يمكن أن يستخدمها المشرف الكفاء في تحسين العلاقات الإنسانية وهي: (محمد حسين العجمي: 2008، ص112)

- كل فرد مهم يحتاج الاعتراف بجهد.
- المشرف ينمو حين تتوزع مهام الإشراف.
- الإشراف يجب أن يشترك فيه الآخرون.

وعلى ذلك لا بد من الإشراف الفعال أن يكون قادرا على بناء علاقات حميمة طيبة مع مرؤوسيه وذلك من خلال معرفته لميول واتجاهات المرؤوسين، وفهم مشاعرهم، وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة. إذ أن هذا يفسح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار وحسن الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، لأن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة يوزعها المشرف بين الحين والآخر، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقت، دوافع وحاجات العاملين الذي

يتعامل معهم، مع محاولة استثمار كل هذه الإمكانيات لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة. ومما لا شك فيه أن المنظومة الإشرافية وفي كافة المستويات الإدارية لن تكتمل مقومات الإدارة الناجحة ما لم تقف على حقيقة دوافع الأفراد سواء تلك الدوافع الشعورية أو اللاشعورية، وحاجاتهم ومكوناتهم، إلى جانب مستوى الذكاء والعمليات العقلية من إدراك وإحساس، وتفكير. لأن الإشراف الرشيد يحاول استقطاب المحايدين والمنحرفين عن الأهداف التنظيمية وتغيير اتجاهاتهم نحو التعاون والمشاركة، فالسلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسة للفعالية التنظيمية وإنتاجيتها، كما أن جل العمليات التنظيمية تكتسب أهميتها من العمل الإنساني. (محمد حسين العجمي: 2008، ص ص 113-114)

ويركز هذا الاتجاه "العلاقات الإنسانية" على ضرورة أن يفهم كل من المشرف ومرؤوسيه بعضهم البعض، إذ ينعكس هذا تماما على العمل حيث يتحقق الهدف المنشود من تجمعهم داخل المنظمة. هذا ويمكن القول أن أساس العمل في هذا الاتجاه قائم على وجود عدالة ومساواة بين الجميع، وعلاقات اجتماعية تركز التعاون الجماعي والمشاركة الفعلية في جميع النواحي، ثم الفهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى ذلك يستلزم أن يكون المشرف قادرة على تغيير اتجاهات وسلوك العاملين بالشكل الذي يتماشى وتحقيق أهداف المنظمة. (طاهر محمود الكلالده: 2008، ص 216) حيث نجد أن المشرف يتحسس مشاعر مرؤوسيه وحاجاتهم، وتوقعاتهم، ويراعي أقدمياتهم ومراتبهم التنظيمية والاجتماعية. ويتوجه لتهيئة مناخ للعمل يحفل بالود. يفترض المشرف المنتمي لهذا النمط أن المرؤوسين يرغبون في بذل كل جهودهم ويحاول ألا يعتمد فقط على سلطته الرسمية بل يعتمد أكثر على التعامل مع مرؤوسيه بود واحترام. فنجدته يبدي تقديره عندما يحسن مرؤوس أداء عمله ويتلمس المشكلات لمرؤوسيه ويحاول المشاركة في حلها. مع مراعاة الفروق الفردية بين مرؤوسيه في توزيعه لمهام العمل. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص ص 281-282)

ب) الإشراف التحويلي:

لقد تبين من خلال الدراسات التي قدمت ضرورة وجود أسلوب إشرافي معين للمنظمات الذي يضمن لها البقاء والديمومة، ويعتبر النمط الإشرافي التحويلي أو الانتقالي من أبرزها حيث يتمتع صاحبه بقدرات تكيفيه عالية ومن رواد التغيير، مؤمن بانجاز الآخرين، حساس تجاه حاجاتهم، قادر على إيصال أفكارهم بوضوح، يؤمن بحدسهم تجاه المواقف. (محمد حسين العجمي: 2008، ص 148). ويتميز أسلوب الإشراف التحويلي أن المشرف يكون بمثابة القدوة لتابعيه، فهو أهل للثقة والاحترام وقراراته تتصف بالحكمة، ومن الأشياء التي يعمل بها

المشرفون ليتصفوا بالمثالية أخذ حاجات مرؤوسيه في اعتبارهم وتقديمتها على حاجاتهم الفردية، واستعدادهم للتضحية بالمكاسب الشخصية، والمشاركة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، كما لابد أن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية ويتقادوا استخدام القوة التي بحوزتهم لتحقيق مصالح شخصية، إذ يستخدمونها لتحريك دافعية الأفراد نحو العمل، ويشجع روح الفريق للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يفكرون في حالات مستقبلية متعددة، وتحفيزهم على دراسة البدائل المختلفة لإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف. (شهناز إبراهيم الفار: 2013، صص 68 - 69).

وقد يواجه المشرف مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل ، وأن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر وعلى المشرف في هذه الحالة أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين وأن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن ييسر لهم تحديد توقعاتهم، وأن يشعرهم بالعدالة وأن يساعدهم على تحقيق آمالهم. (تقية محمد المهدي: 2007، ص 292)

وفي الغالب نجد أن الإشراف التحويلي يتعلق أساسا بالتحفيز، فالمشرفين يحاولون أن يوفرُوا محفزات غير اعتيادية لأتباعهم حيث يسعى من خلالها إلى رفع الروح المعنوية وتنشيط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم وأن إتباع مثل هؤلاء المشرفين يشعرون بالثقة والولاء، الاحترام لمشرفهم. والمشرف يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرته اتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك اتجاه قيمة ومكانة عملهم بالاعتبار لأهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: 2008، ص 148)

ويركز الإشراف التحويلي على القضايا والأمور المتعلقة بتطوير قدرات المرؤوسين وكل ما يؤثر فيهم، فيكون اهتمامهم شاملا يراعي ظروف العاملين الشخصية (أسرية، نفسية، مادية، وصحية)، وبناء على ذلك فإن مهمة المشرف هنا العمل على تحويل العاملين إلى منتجين متميزين ذو فعالية باستثارتهم وحفزهم لبذل جهود مضاعفة (عد غطا حمادي: 2013، ص 50). مع العمل على استثارة دافعيتهم نحو الإنجاز لبذل ما لديهم من طاقات، إذ تمثل الدافعية لدى الأفراد الرغبة في بذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية على أن يشبع ذلك بعض حاجات العاملين، ويعتبر "دافيد ماكلياند" الحاجة للإنجاز هي الدليل على التفوق والوصول إلى إنجازات ملموسة، فالأفراد الذين لديهم الحاجة الكبيرة للإنجاز يكون

لديهم دافع التفوق وبذل الجهود من أجل هذا التفوق. إن هؤلاء الأفراد يشعرون بالحاجة إلى الإنجاز يحبون العمل الذي يحمل تحديات لقدراتهم فهم يتمتعون بحس عال من تحمل المسؤولية والرغبة في البحث عن الحلول للمشكلات التي تقابلهم. (عبد الباري درة ، محفوظ جودة: 2011، ص238)

وقد اعتبر " ماكلياند" أن الحاجة للإنجاز هي من أهم الركائز الأساسية المحفزة لسلوك الأفراد، كما أنه يؤكد على دور التفاعل الحاسم بين الأفراد في بناء أي موقف يهدف إلى تعديل السلوك، وهذا ما يجعل من التفاعل الاجتماعي مصدرا لتغيير الدافعية والاتجاهات بفضل الانتماء لجماعة لما تقدمه من دعم وإثابة لأعضائها عن السلوك الإنجازي. إن مسؤولية الاعتناء بالأشخاص ذوي الدافع القوي للإنجاز تقع بالدرجة الأولى على مشرفيهم، وذلك بتهيئة الظروف المناسبة لهم ومساعدتهم على مواجهة المشاكل وتحقيق الأهداف المنشودة، وخاصة تقديم الرؤساء لمرؤوسيهم استرجاعا للأثر بالشكر والتقدير ومنح الحوافز المعنوية أو المكافآت التشجيعية، التريقات الاستثنائية، الاعتراف والتقدير لمجهوداتهم، حتى يدركون مدى التقدم والنجاح الذي أحرزوه في العمل. (محمد بالرابح: 2011، ص237)

ويعتبر الحافز من أهم مثيرات دافعية العاملين التي تؤدي دورا هاما في تنشيط السلوك وتحقيق الأهداف، فهو مكافأة أو مصدر لإشباع الحاجة التي تظهر لدى العامل. وللحوافز وظيفة تعزيزية لتنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف محدد، ويرتبط كل من الحافز الخارجي والداخلي هو إرضاء دافع الفرد، والغرض من العمل هو إشباع الحاجات الأساسية وهو الغرض الأساسي من الإشراف التحويلي الذي يعتبر من أهم مستثيرات دافعية المرؤوسين فهو يشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية كاحترام وبناء المكانة، المدح، الثناء والانتماء. إذ أن هذه الحاجات تلعب دورا في الأمن النفسي والتكيف مع البيئة، كما أنها تلعب دور في توجيه سلوك الفاعل والتحكم فيه وهذا حسب درجة إشباع الحاجات نظرا لأن عدم الإشباع يؤدي إلى التوتر والقلق وعدم التوازن بين شخصية الفرد وبيئته. (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص 320)

وما يميز هذا النوع من الإشراف تقديم دافعية عالية للعاملين من خلال اللجوء للمثل الأحسن والقيم الأخلاقية (السلوكيات) وحثهم على التفكير في مشكلات المؤسسة بطرق جديدة وهنا يشعر أعضاء المؤسسة بالثقة والإعجاب، الإخلاص، الاحترام نحو مشرف المجموعة وتتوفر لديهم الدافعية للإنجاز أكثر مما يتصورون، ويستطيع المشرف أن يحفز مجموعته من

خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ووضع مصالحهم الخاصة بعد مصلحة الفريق، وهذا يتطلب ثلاثة مراحل: (خالد بن صالح العبد السلام: بدون سنة، ص26)

- الشعور بالحاجة للتغيير
- وضع رؤية جديدة
- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير.

ج) الإشراف التشاركي "المشاركة في اتخاذ القرارات":

إن أسلوب الإشراف التشاركي يتعلق بنظرية النظم المفتوحة، التي تتناول العملية الإشرافية من عدة أنظمة جزئية داخل التنظيم ترتبط بالسلوك الإشرافي للمشرفين ومروسيهم، وما يميز هذا النوع من الإشراف روح التعاون المستمر بين الطرفين، مما يتطلب التنسيق بين الطرفين لتحقيق أهداف الإشراف التشاركي. (كامل عبد الفتاح أبوشملة: 2009، ص68) وينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالعاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية، باعتبار أنهم على دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول. وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي نتيجة للمناقشات وتبادل الآراء... وقد دلت الدراسات على أن العاملين تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء، فالعاملين يتكون لديهم شعور من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بأن لهم اعتبارا وأهمية فترفع روحهم المعنوية، ويبدو نتيجة لذلك استعدادات لقبول وتحمل المسؤولية. (موسى اللوزي: 2003، ص238)

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المشرف وحده، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من العاملين، فالمشرف لا يعمل في عزلة بل تتأثر بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها. لهذا يجب على المشرف أن يعتمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك. وتستطيع المنظمة أن تحقق استفادة مثلى من مواردها البشرية عن طريق إتاحة الحرية لعاملها في المشاركة في اتخاذ القرارات. ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2003، ص 08)

■ رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات للمشاركة الفعالة.

■ إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، لأن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

لقد استقطب نمط الإشراف التشاركي اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، والذي يعني المشاركة في اتخاذ القرار بين المشرف والمرووسين، فهو عملية تهتم بالمشاركة في اتخاذ القرار حيث تخول صلاحية اتخاذ بعض القرارات إلى المرووس نفسه. ويمكن للإشراف التشاركي أن يعود ببعض الايجابيات كأنها تضيف إلى عمل المرووسين معاني جديدة أثناء اتخاذهم القرار، تزيد شعورهم بالإنجاز، تنمو قابليات المرووسين المشاركين في اتخاذ القرار لتحمل المسؤولية على التنفيذ، كما يمكن أن تحظى القرارات التي يتم التوصل إليها بالمشاركة بقبول المرووسين وتنفيذ بفاعلية أكبر باعتبار أنهم أساسا في اتخاذها، إضافة إلى ذلك تسمح المشاركة للمنظمة باستثمار إمكانيات الإبداع لدى كل المرووسين. (خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: 2007، ص 235)

إن نمط الإشراف التشاركي يحمل العديد من المزايا والتي من شأنها تعمل على التخفيض من عدد الشكاوي، وعلاقات أفضل بين المشرف ومرووسيه، والأهم و انخفاض في استبدال العاملين، تغيبهم، وتأخرهم عن العمل. إضافة إلى ذلك استعداد أعظمهم لقبول التغيير، فحين تتم التغييرات من أعلى بشكل تعسفي فإن المرووسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان، واتخاذ إجراءات مضادة، في حين نجد عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات تكون قد سنحت لهم الفرصة لتنفيذ وقبول تلك القرارات ويرغبون في التغيير. كم وتحمل مشاركة المرووسين على سهولة في إدارتهم وقد تتطلب المنظمة عددا أقل من المشرفين، فتصبح هناك رقابة ذاتية فالمرووسين هنا لديهم حس أكبر بالمسؤولية لإنجاز مهامهم ويكونون أكثر استعدادا لقبول سلطة رؤسائهم. (ماتيسيو نايفانسيقش، ترجمة هشام عبد الله: 1999، ص 277 - 278)

وقد أكد على ذلك كل من " جارنر ومور " حيث يعتبران أن البناء التنظيمي يقوم على افتراض أنه " يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة، إذا ما منح العاملون قدر أكبر من التحرر في أداء العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات "، ويرى " سلزنريك " أن هناك حاجات مختلفة للأنساق ومن بينها الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم، كما حاول تفسير

السلوك التنظيمي في ضوء دافعية الأفراد، ويؤكد على مدى أهمية استجابة التنظيم لحاجات الأفراد وتلبيةها. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص ص 160-161)

وتعنى المشاركة في هذه الحالة دعوة المشرف لمروؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم التي يواجهونها مع محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. بحيث يخلق هذا الأمر نوع من الثقة لديهم، وتهدف المشاركة إلى تعزيز عملية التشاور وتبادل الآراء بين المشرف ومروؤوسيه ومناقشتها، ومثل هذه اللقاءات والمشتريات تتيح الفرصة للمشرف لإطلاع المروؤوسين على بعض القضايا التنظيمية وتزويدهم بالمعلومات وتبادلها فيما بينهم كمجموعة أو كفريق عمل واحد، بحيث يحملهم المشرف بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل لاتخاذ القرار ويترتب عن مبدأ المشاركة نتائج كترشيد عملية صنع القرارات بحيث تضمن قرارات أقرب إلى الصواب وأكثر فعالية، ومن أهم مزايا مشاركة المروؤوسين في اتخاذ القرارات يمكن ذكر:

(رضا تير: 2007، ص ص 92-93)

- إشراك الموظفين في وضع الأهداف والسياسات في عملية صنع القرارات يفتح لهم المجال لتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم التي تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع الإبداع والتغيير وتقبله، كما أنها تعمل على تنمية القدرات القيادية في المستويات التنفيذية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال داخل المنظمة.
- تؤدي المشاركة إلى تهمين الثقة المتبادلة بين المشرف ومروؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى بين الموظفين والمنظمة .
- تساعد المشاركة على ترشيد القرارات لأنها تساهم في تحسين القرار وإثراءه.

وتعتبر المنظمات اليابانية النموذج الأكثر فعالية في عملية مشاركة موظفيها في صنع القرارات ففي منظور الإدارة اليابانية المشاركة الجماعية في صنع القرارات لا يقتصر فقط على مجرد مشاركة العاملين من خلال مشرفيهم في مجلس الإدارة، بل تمتد لتشمل المشاركة الفعلية للعاملين (المروؤوسين) وليس من خلال ممثليهم في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي، لذلك فإنه من الأهمية صنع القرار أن يتخذ من أسفل إلى أعلى. إن المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى الإبداع والفعالية في اختيار أفضل الحلول التوفيقية والكفاءة في التنفيذ من خلال التعاون والتنسيق وضمان التزام العاملين للقرار، وعلى ذلك فإن القرارات التي تتخذ على هذا النحو ليست مسؤولية فردية تتبع من لائحة صلاحيات محددة للفرد، بل إن صياغة القرار تعد مسؤولية جماعية ويتحمل مسؤولية الاشتراك في التنفيذ ونجاح القرار أو فشله (جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر: 2002، ص 570). وعلى حسب المفكر

الياباني "وليام أوشي" يعتبر أنه عند اتخاذ قرار مهم في منظمة لا بد من إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار، وهذا يعني في الغالب أن ما بين ستين إلى ثمانين من الأفراد سيشاركون في اتخاذ القرار وتستند لفريق من ثلاثة أفراد مهمة التحدث مع هؤلاء الأشخاص المعنيين في كل مرة يحصل فيها تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأفراد المعنيين، وفي الواقع هذه الطريقة تستغرق وقتاً طويلاً، ولكن بمجرد اتخاذه يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل، فالتفهم والمساندة قد يكونان أكثر أهمية من المحتوى الفعلي للقرار ذاته. ويؤكد "أوشي" على أن الأمر المهم لا يتعلق بالقرار نفسه، ولكن بمدى التزام الأفراد بالقرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع. (تقية محمد المهدي: 2007، ص 318)

ولابد على المشرف أن يعمق لدى الأفراد (المرووسين) الرغبة في التعاون وينمي مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على العمل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل من خلال منظومة مترابطة وكذلك تنمية وعي المرووسين بأهمية التفاعل والتكامل داخل مجموعة العمل وإيجاد أفكار مقترحة كثيرة وجديدة في مجال العمل، فالفريق الفعال على أن يتطور في الأداء دائماً ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، وهنا يبرز دور المشرف في توجيه جهود أعضاء فريق العمل نحو أهمية الإشراف التشاركي نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وكذا الأهداف الشخصية للعاملين (سيد محمد جاد الرب: 2005، ص 425)، وما يميز فرق العمل الفعالة عن غيرها أن العلاقات بين الأعضاء تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الشخص. كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة بحيث يشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع وفي ما يلي نمطين للإشراف التشاركي في صنع القرار: (خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ: 2011، ص 175) **جدول (04) يوضح:**
أنماط الإشراف التشاركي لاتخاذ القرار

نمط الإشراف	الوصف والتحليل
الأنماط الاستشارية	يشارك المشرف بعض المرووسين الذين يثق فيهم في حل المشكلة، ويحصل منهم على الأفكار والمقترحات بدون جمعهم معاً كمجموعة.
النمط الديمقراطي	يشارك المشرف المرووسين كجماعة ويجمع أفكارهم ومقترحاتهم وبعدها يتخذ القرار. يشارك المشرف المرووسين في حل المشكلة كفريق ويلعب دور المنسق، ولا يحاول التأثير فيهم لقبول حل ما للمشكلة، ويتم تنفيذ الحل الذي يخرج من الفريق، "فريق العمل" أي الذي يؤيده ويدعمه فريق اتخاذ القرار

المصدر: سيد جاد الرب: 2005، ص 381

6. دور الدعم الإشرافي في تفعيل الانتماء لدى العاملين:

إن المرؤوس الذي يهتم بنجاح تنظيمه يعلم أن بناء الفريق الناجح لا يقوم إلا على أساس التواصل الشخصي والاحتكاك المباشر والقوي بين الرئيس ومرؤوسيه، وتشجيع مناقشة الأفكار والجدل فيها محاولاً بذلك إقناع الجميع بأفكاره بدون تسلط. حيث أن الاقتراب من المرؤوسين والتفاعل معهم يجعل القائد أكثر فهماً لأولوياتهم ومحفزاتهم وأشد تفهماً لقيمهم واتجاهاتهم، وأهم ما في الأمر أن يتعامل معهم على أساس كل ذلك، فاكشف الرئيس لقيم عماله والتعامل مع كل واحد منهم على أساس القيمة العليا لديه يجعل هؤلاء العمال يشعرون بأهميتهم وقيمة العمل الذي يقدمونه ويعتبرون أن احترام قيمهم هو احترام لذاتهم مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم. كما أن معرفة طموحاتهم وأهدافهم يسهل على المشرف إيجاد أفضل الطرق وأنجع الوسائل لتحفيزهم ويشير " ماك جريجور " إلى أن المشرف إذا تمكن من توفير ظروف تتيح لمن هم تحت إشرافه إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وذلك سيدفعهم إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق التكامل بينهم. إن التعامل مع المرؤوسين بهذا الأسلوب الذي يحفظ كرامتهم ويلبي حاجاتهم المادية والمعنوية، وفي الوقت نفسه يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم وما هو إلا السبيل الأفضل والوحيد القادر على جعل الأفراد يحسون بالأمن والرضا وبذلك يزداد ارتباطهم به ويقوي انتماءهم إليه. (فريال بحباح: 2011، ص 17-18)

إن الرغبة في تقبل أفكار المرؤوسين من منطلق أنهم يمتلكون طاقات فكرية وعقلية معينة تتراوح في درجات جودتها باختلاف الأفراد وفقاً لدرجات تعليمهم وتعلمهم، مهاراتهم وسماتهم الشخصية، وأن تلك الطاقات الفكرية جديرة بالاهتمام والإنصات. كذلك يسعى المشرفين لإيجاد قنوات ملائمة لتدفق تلك الأفكار. (حسين التهامي: 2013، ص 145)

إن دعوة المشرف لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم التي يواجهونها وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها. ويخلق هذا الأمر نوع من الثقة لديهم، وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط الإشراف الذي يتبعه المشرف وكذا الأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية إشراك الموظفين في تحليل وحل المشاكل وفي صنع القرارات. وتهدف المشاركة إلى التشاور وتبادل الآراء بين المشرف ومرؤوسيه، ومثل هذه اللقاءات تتيح الفرصة للمشرف لإطلاع الموظفين على بعض القضايا عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة والمتعلقة بعملهم هذا من جانب ومن جانب آخر يتيح الفرصة لتبادل المعلومات والآراء فيما بين الموظفين حول المشاكل التي تواجههم في العمل كمجموعة، ويحملهم المشرف بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي. (رضا تير: 2007، ص 110-111).

ثالثا: الإثراء الوظيفي

ينبغي النظر إلى التنظيم كوسيلة تمكن المؤسسات من إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، وينطوي على تحديد النشاطات وتوزيع العمل حسب التخصصات والمهارات إلى جانب تحديد الصلاحيات والسلطات والمستويات الإدارية، وقبل التطرق إلى أسلوب الإثراء الوظيفي لابد من الحديث عن أسلوب تصميم الوظيفة، الذي يعتبر من أهم المراحل من أجل القيام بالإثراء الوظيفي وضمان فعاليته على الفرد والمنظمة. فهو يعد مدخل من مداخل تصميم العمل لتحفيز الفرد نحو العمل.

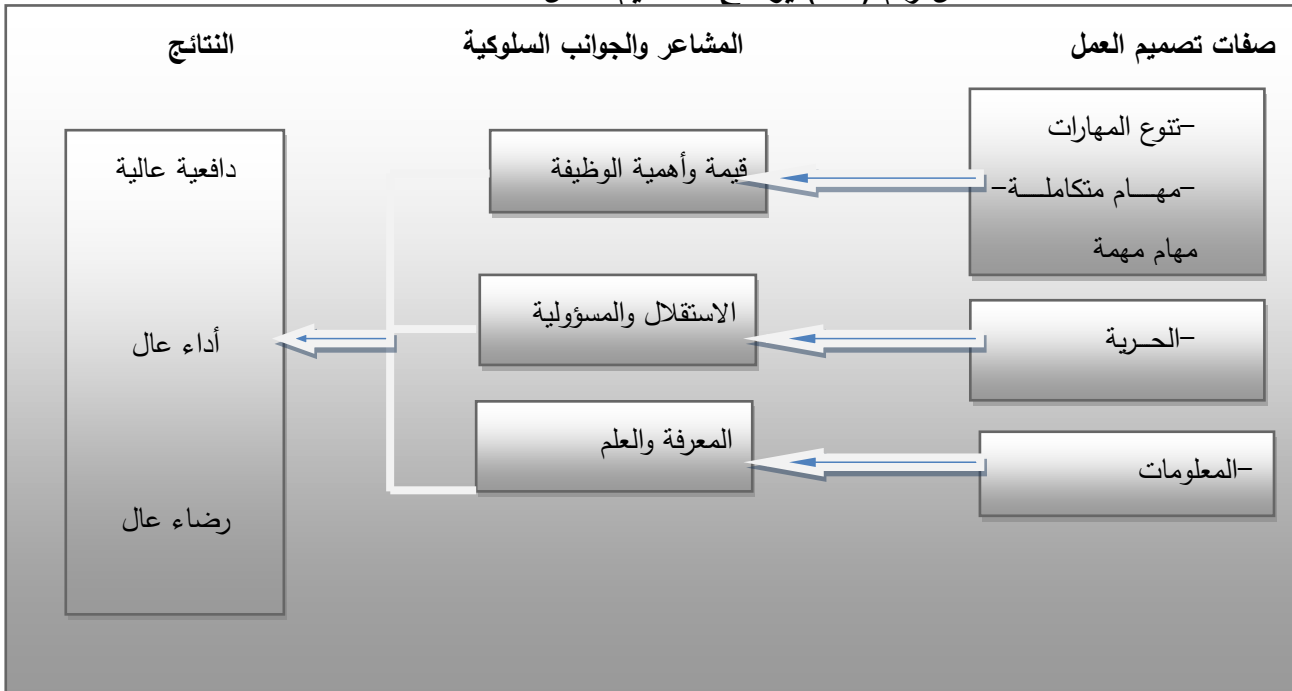
1. ماهية تصميم الوظيفة:

أ. مفهوم تصميم الوظيفة: يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، الأدوات المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة. (أحمد ماهر: 2005، ص296)

كما ويقصد به: " عملية الجمع بين المهام المختلفة لبناء الوظيفة، حيث يتأثر تصميم الوظيفة بمتطلبات الوظيفة، ورضا الموظفين وكذا أهداف المنظمة، حيث يتم تصميم الوظيفة لتحسين كفاءة الأداء. (Pravin Durai :P.N ;P71)

ويعتبر تصميم العمل أو إعادة تصميم العمل وسيلة وليس غاية في ذاته. ويتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد درجة تعمق العمل، مداه وعلاقاته وذلك وفقا لمتطلبات المنظمة وكذلك الحاجات والرغبات الشخصية والاجتماعية لمن يؤدي العمل. (حريم: 2006، ص82)

شكل رقم (07) يوضح: تصميم العمل.



الشكل (06) يوضح : تصميم العمل وتأثيره.

المصدر: أحمد ماهر: 2005، ص297.

من خلال الشكل علاه نلاحظ أن تصميم العمل يؤثر وبشكل مباشر على جوانب رئيسية في الوظيفة، وهذه الجوانب هي كالآتي: (أحمد ماهر: 2005، ص297)

1. مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل: فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحددة، أو العكس، قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وتنوعها.

مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل: فقد ينصب التصميم على الانتهاء من جزء بسيط ومتكرر، وقد ينصب على الانتهاء من عمل متكامل كبير.

مدى أهمية الوظيفة: وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.

درجة الحرية: التي تتمتع بها الوظيفة.

درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

إن البنود الثلاثة تؤثر في مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة وأهميتها، والبند الرابع يؤثر في الشعور بالاستقلال والمسئولية، أما البند الخامس يؤثر في الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث. وكلها تؤثر في النهاية في حماس ودافعية الفرد، الأداء العالي، والرضا العالي.

ب. أهمية تصميم الوظيفة:

هناك ثلاثة أسباب رئيسية لاهتمام المسؤولين في المنظمات بتصميم العمل وهي كالتالي: (حنا نصر الله، 2009، ص26)

- إن التصميم الجيد للعمل يؤثر على تحفيز العاملين، خفض دوران الوظيفي، ومعدل غياب العاملين، ومعنوياتهم.

- تصميم العمل الجيد يحقق وبدرجة كبيرة مستوى مرتفع من الرضا لدى العاملين.

- إن التصميم الرديء للعمل يؤثر على الحالة الصحية والذهنية للعاملين - فقد تعزى أسباب فقدان السمع وأوجاع الظهر والقدمين، ضعف السمع، وارتفاع ضغط الدم والشعور بالتوتر للافتقار إلى تصميم جيد للعمل داخل المنظمة.

ت. العناصر السلوكية في تصميم الوظيفة:

توصلت الدراسات التي قام بها كل من " التون مايو" وزملائه إلى أن الجوانب المعنوية والاجتماعية إذا ما توفرت في تصميم الوظائف سيكون لها أثر كبير جدا في تحفيز العمال

على أداء أعمالهم بشكل فعال. فتحقيق تصميم العمل بعنصر التوافق والانسجام الاجتماعي في مكان العمل جانب هام في تحفيزهم على العمل الجاد فالمشاركة في اتخاذ القرارات وعدم ممارسة السلطة والنفوذ من قبل الرؤساء المباشرين وتوفير حرية في أداء الأعمال، كلها عناصر أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الوظائف. (عمر وصفي عقيلي: 2005، ص156)

فعند تصميم وإعادة تصميم الوظيفة من الضروري الأخذ بعين الاعتبار حاجة الأفراد العاملين إلى نوعية حياة العمل، فالأفراد الذين لديهم حاجة قوية للأداء لإرضاء الحاجات العليا يكون أداءهم للعمل أفضل ورضاهم عن العمل أعلى عندما تكون الأعمال التي يؤديونها محتوية على نوعية حياة عالية لذا لا بد أن تتضمن أعمالهم أبعادا مهمة لإثبات الذات منها: (محمد سرور الحريري: 2012، ص ص165-166)

- أن تكون المهام متنوعة وتتطلب استخدام مهارات وقابليات مختلفة. فكلما كان العمل يتضمن أنشطة متنوعة كلما أتاح فرصة لاستغلال أكبر قدر من مهارات الأفراد وقدراتهم.
- الاستقلالية في العمل أي المسؤولية الكاملة لما يؤديه الفرد، وهذا يكون من خلال توفير الصلاحيات التي تمنح للأفراد العاملين فيما يتعلق بأدائهم لعملهم مما يؤدي إلى زيادة مركزهم الاجتماعي وشعورهم بنوع من التميز، فقد يؤدي عدم وجود استقلالية في العمل إلى الأداء المنخفض ويولد عند الأفراد اللامبالاة.
- تكامل المهام والعناصر المؤثرة على إرضاء الأفراد من العمل، حيث أن عدم وجود تكامل في المهام المنجزة من قبل الأفراد يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية، ولحل هذه المشكلة ممن الممكن تجميع عدة مهام وتكليف الفرد مسؤولية تنفيذها مما يؤدي إلى شعور الأفراد بمساهمتهم الفعلية في العملية الإنتاجية أو الأداء.
- التغذية العكسية وتتمثل في المعلومات المرجعية للفرد حول أدائه، حيث كلما كانت المعلومات واضحة وتعكس للفرد العامل مستوى أدائه ونقاط القوة والضعف فيه كلما أدى إلى تمكين العلاقة وزيادة درجة الثقة بين الفرد وعمله وبين الفرد ومنظمته من جهة أخرى.
- إن الخصائص السابقة الذكر ذات تأثير كبير على الجوانب السلوكية للعاملين فهي تولد دافعية أعلى وأداء أفضل إذا ما توفرت في العمل ووفقا لظروف معينة تتعلق بالعمل وبخصائص الأفراد العاملين. وهنا يبرز السؤال التالي:

كيف يمكن الموازنة بين العناصر التكتيكية للعمل والتي تؤكد وتركز على كفاءة العمل من خلال المدخل الميكانيكي - التaylorي - وبين العناصر السلوكية للعمل والتي تؤكد على توسيع وإثراء العمل وتعظيم المهام؟

إن الأبعاد السالفة الذكر من شأنها أن تؤثر على الحالة النفسية للفرد العامل، فعلى سبيل المثال نجد أن تنوع المهارات ووحدة العمل وأهميته تشترك معا في جعل الفرد يشعر بأنه يقوم بعمل هام وله معنى أو قيمة. كذلك فإن الأعمال التي تتيح قدرا كبيرا من الاستقلالية للقائمين بها تخلق لديهم الإحساس بالمسؤولية عن النتائج سواء كانت ايجابية أو سلبية ، وأخيرا فإن نظام كفاء للمعلومات المرتدة (التغذية العكسية) يوفر للعمال معرفة كافية عن النتائج ومدى التقدم اتجاه الهدف بما يساعد على تحسين مستويات الأداء والانجاز. (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ت. رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص190)

2. ماهية الإثراء الوظيفي:

أ. **البدايات الأولى للإثراء الوظيفي:** من بين المداخل التي استخدمت لإعادة تصميم العمل ما يسمى "التوسع الوظيفي" أسلوب بدأت جذوره في منتصف القرن الواحد والعشرين، حيث بدأ بفكرة سلوكية بسيطة وهي أن التخصص الدقيق جعل العاملين يركزون على جزئيات صغيرة من العمل، تستغرق وقتهم وتستنفد جهودهم، ولكنها لا تمتص طاقاتهم ومهاراتهم الإبداعية التي قد تتوافر عند بعضهم - وخاصة أولئك الذين يتمتعون بمستوى عالي من الدوافع والطموح، والرغبة في التطوير الذاتي وفي إعطاء الوظيفة قدرا من الجهد والفكر، وليس فقط الوقت الروتيني المطلوب للعمل. فالتخصص الدقيق يصيب العاملين بالملل والشعور بعدم الأهمية والإحباط، لذلك جاء أسلوب الإثراء الوظيفي القائم على توسيع وظيفة الفرد، فينتقل بها من مجرد تكرار واجبات نمطية محددة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها وإنما قريبة منها داخلية في نطاق تخصصها. وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند العامل، وإمداده بالفرصة الملائمة لاستيعابها، ثم تطور هذا الأسلوب إلى ما يعرف بالإثراء الوظيفي، والذي يضيف على العامل مسؤوليات جديدة، وليس فقط عددا من الأنشطة الإضافية.

ويفيد هذا الأسلوب في أنه ينقل العامل - المتخصص والمهني - من مجرد منفذ إلى مشترك بنصيب معين في العملية الإدارية، وفي تخطيط ورقابة العمل الذي يؤديه وبذلك تشبع حاجاته النفسية ، الذهنية، والاجتماعية. ومن جهة أخرى تتوسع مهاراته وتصل خبراته وتزيد معلوماته، الأمر الذي ينعكس بالفائدة على العمل فيتوقع أن يطرره ويحسن مستويات أدائه ويزيد فعالية إنتاجيته. (السعيد يس عامر، وعلي محمد عبد الوهاب: 1998، ص 32)

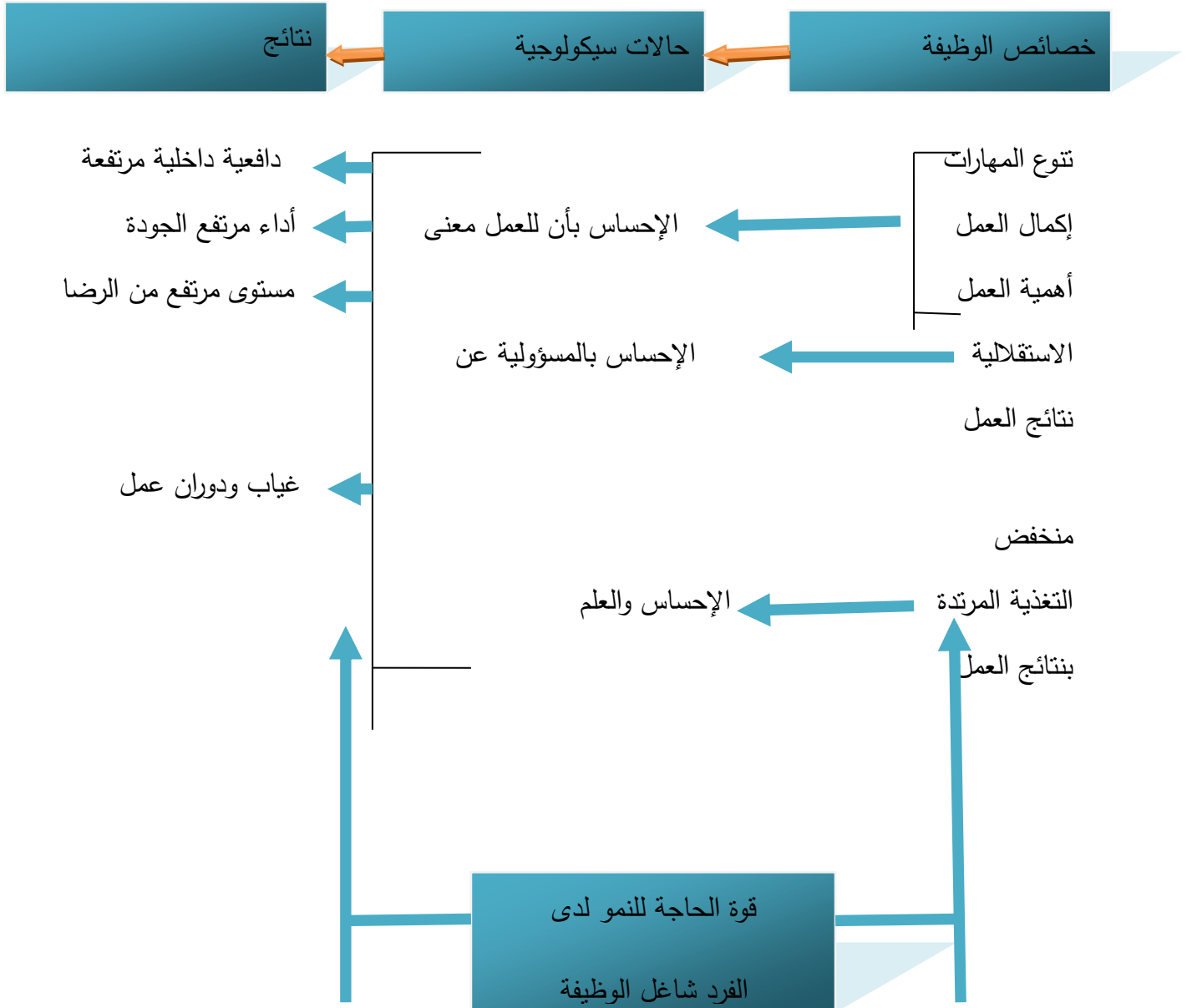
وجدير بالإدارة أن تأخذ هذا الأسلوب في اعتبارها حتى تستفيد من مزاياه. غير أن هذا الأسلوب لا يمكن تطبيقه دون تمهيد واتخاذ عدد من الاحتياطات. وفيما يلي الجوانب التي يجب أن تدرسها المنظمة قبل تطبيقه: (السعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: 1998، ص 33)

- أهداف المنظمة وطبيعة عملها والتركيب التنظيمي، ميكانيكا أو عضوا.
- طبيعة الوظائف الموجودة من حيث رتابتها وتنوعها، وتفرع أنشطتها.
- دوافع الأفراد ومستويات طموحهم، فالعاملون يختلفون إذ توجد عند بعضهم دوافع عالية وعند آخرين دوافع منخفضة.
- رغبة الأفراد في التوسع أو الإثراء الوظيفي فقد يفضل بعضهم الوظائف الروتينية التي لا تتطلب مجهودا فكريا، بينما يرغب آخرون في الوظائف الإبداعية.
- الأنظمة واللوائح المعمول بها، والتوصيف الوظيفي ومدى مرونته.
- الأنظمة التحفيزية: الاتصالات ، الأساليب القيادية التي يتبعها الرؤساء والمشرفون.
- وجهة نظر الإدارة نحو الإثراء الوظيفي، ومدى ما توليه من أهمية للتطوير والإبداع، وإشباع حاجات العاملين لإثبات الذات.

ب. **عوامل ظهور أسلوب الإثراء الوظيفي:** لقد ظهر مدخل الإثراء الوظيفي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يمكن توضيحها فيما يلي:(أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص ص 189-190)

1. إن تصميم الوظيفة يعد متغيرا رئيسيا يؤثر على كل مستويات الرضا والأداء الوظيفي لشاغل الوظيفة.
 2. وجود حاجة لتحقيق ملائمة بين أنواع المخرجات التي يتم تقديمها بواسطة الوظيفة وتلك التي يرغبها أو يسعى إليها شاغل الوظيفة، هذه الملائمة تعتبر مطلبا أساسيا لتحقيق مستويات عالية لإنتاجية الوظيفة، وهو ما يمثل الهدف النهائي لتصميم الوظيفة.
 3. ساهم ارتفاع مستويات التعليم والتقدم التكنولوجي الهائل في تغيير اتجاهات وطموحات وتوقعات العمالة المعاصرة، بحيث أصبحت تشمل الإحساس بالإنجاز، التميز وزيادة المسؤولية، فرص المشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى توفير فرص النمو والتطوير المهني.
 4. يجد شاغل الوظيفة ذاته في العمل، يتحمل المسؤولية ويصبح العمل مصدرا أساسيا لرضاه.
 5. يؤدي الإثراء الوظيفي إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة وطبيعة الإنسان الناضج والتي تتمثل في رغبته في الاستقلال والنمو وعدم الاعتماد على الغير ورغبته في تحمل المسؤولية.
 6. يعد الإثراء الوظيفي أحد وسائل تفويض السلطات والتي ينادي بها رواد العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي في الإداري.
- يتضح مما سبق أن تصميم الوظيفة الجديدة أو إعادة تصميم الوظيفة الحالية بالشكل الذي يحقق لها الإثراء إنما يساعد على تحقيق مخرجات وظيفية إيجابية تمثل في إنجاز المهام

الوظيفية وتحقيق مستويات أعلى من الاستجابة لشاغلها. بما يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي ودافعية الأداء. من ناحية أخرى، فقد أوضحت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين الإثراء الوظيفي من جهة، وكل من الإنتاجية، الرضا الوظيفي، اكتساب المهارات الجديدة من جهة أخرى. بمعنى أنه كلما زادت مستويات الإثراء الوظيفي كلما زادت مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي واكتساب المهارات، كما أوضحت من ناحية أخرى وجود علاقة عكسية بين الإثراء الوظيفي ونسب الغياب ودوران العمل بمعنى أنه كلما زاد مستوى الإثراء الوظيفي انخفضت مؤشرات الغياب ودوران العمل. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص191). وفي هذا الصدد نجد أن نموذج خصائص الوظيفة " لهكمان وأولدهام " من أشهر النماذج التي يعتمد عليها أسلوب الإثراء الوظيفي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



يوضح الشكل (08) : نموذج خصائص الوظيفة " لهاكمان وأولدهام"

المصدر: رفعت محمد جاب الله: بدون سنة، ص 61.

طبقا لنموذج خصائص الوظيفة الموضح في الشكل أعلاه، فإنه لكي تحصل المنظمات على مستوى منخفض من الغياب ودوران العمل ومستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والدافعية، والجودة في الأداء فلا بد من أن يشعر شاغل الوظيفة بحالات سيكولوجية كالإحساس بأن للعمل معنى، والإحساس بالمسؤولية عن نتائج العمل، والإحساس بالعمل بنتائج العمل. ولكن لكي يشعر شاغل الوظيفة بهذه الحالات السيكولوجية فلا بد من أن تتمتع الوظيفة بخصائص جوهرية تشمل كل من تنوع المهارات (تنوع الأنشطة التي يتطلبها أداء مهام الوظيفة بشكل يتيح لشاغل الوظيفة استخدام عدد متنوع من المواهب والمهارات)، وإكمال العمل (بمعنى تصميم الوظيفة بشكل يسمح لشاغلها بأن يؤدي مهام عمل كاملة من البداية إلى النهاية)، وأهمية العمل (بمعنى تأثير أعمال الوظيفة على الآخرين من إدارات وأقسام)، الاستقلالية (تصميم الوظيفة بشكل يسمح لشاغلها بالحرية والاستقلالية في التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفته كجدولة العمل واختيار طريقة الأداء والإجراءات الواجب إتباعها)، وأخيرا التغذية المرتدة (تصميم الوظيفة بشكل يسمح لشاغلها بالحصول على معلومات مرتدة كافية عن نتائج أدائه لعمله ومدى فعاليتها). (رفعت محمد جاب الله: ب س، ص 62)

كما ويتضمن أسلوب الإثراء الوظيفي إعطاء المرؤوسين بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى العمل. إن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس بمؤسسته وولائه لوظيفته، كما ويزيد من إحساسه بالمشاركة الفاعلة بما يدفعه إلى المزيد من الإنجاز والإبداع. (إبراهيم بدر شهاب الغاندي: بدون سنة، ص 31)

ت. **مزايا الإثراء الوظيفي:** ما يميز أسلوب الإثراء الوظيفي عن غيره من أساليب العمل أنه يعنى إضافة محفزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وإبتكارية من شأنها تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء وظيفته، وتكون له حرية ورقابة، وقدرة أكبر في أداء الوظيفة. ويرتبط بعمق الوظيفة، حيث يعطي شاغل الوظيفة المثيرات لإشباع متزايد نحو النمو والتقدير. ومن أهم ما يميز الإثراء الوظيفي نذكر: (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص 170-171)

- تحفيز العامل لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى.

- توفير فرص أكبر للعامل للتدريب على تحمل مسؤوليات الموظف في تخطيط، تصميم، وتنفيذ وتقييم العمل.

- إكساب العامل استقلالية في اتخاذ قرارات ضمن نطاق عمله.
 - تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ورفع معنوياته وإشباع حاجاته.
 - زيادة الفاعلية والكفاءة، وتحقيق مستوى عمل متميز بإتباع أسلوب إشراك العامل في تصميم وتنفيذ وتقييم الأداء.
 - النمو الشخصي للأفراد وزيادة درجة الاستقلالية والشخصية لديهم.
 - الأداء الأحسن للمنظمة.
 - أداة لدفع وتحفيز واستشارة حماس العاملين.
 - غياب أقل، معدلات دوران أقل، شكاوي أقل داخل المنظمة.
- ث. **مبادئ الإثراء الوظيفي:** لقد كان من نتيجة الإفراط في التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية أن تميز العمل بالروتينية وبأنه لا يتيح فرصة ملائمة للابتكار والتجديد وتأكيد الذات. وتولد عن ذلك الإحساس بالملل والاستياء من العمل وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية كالاغترال المبكر من الخدمة، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، الإضرابات، ارتفاع معدلات حوادث العمل وغير ذلك من الحوادث السلبية. من هنا كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولاً لدى الأفراد العاملين بما يعزز دافعيتهم للعمل (جيرالد جرينبرج، ت. رفاعي محمد رفاعي: 2004، ص186). يبين الجدول التالي مجموعة المبادئ التي وضعها "هيرزبرج" لتحقيق الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية المتعلقة بها الذي يعتبر مدخل من مداخل إعادة تصميم الوظائف.

العامل التحفيزي في الوظيفة	مبادئ الإثراء الوظيفي
المسؤولية والانجاز الشخصي	إزالة بعض نواحي الرقابة على وظيفة أو عمل الفرد
المسؤولية والاعتراف	زيادة مسؤولية الفرد في عمله
المسؤولية والانجاز والاعتراف	إعطاء الفرد وحده طبيعة متكاملة من العمل
المسؤولية والانجاز والاعتراف	ضمان قدر إضافي من السلطة والاستقلالية
الاعتراف	جعل المعلومات والتقارير الدورية مباشرة يمكن للعامل الحصول عليها بدلا من المشرف
النمو والتعلم	تقديم مهام وظيفية جديدة وأكثر تنوعا وصعوبة
المسؤولية والانجاز والاعتراف	إعطاء الفرصة للتجديد من خلال تحديد مهام نوعية أو متخصصة للأفراد تمكنهم من أن يصبحوا خبراء

الجدول (05) يوضح: مبادئ الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية في الوظيفة.

ج. خطوات تطبيق الإثراء الوظيفي:

- دراسة طبيعة العمل - الوظيفة المراد إثراؤها.
- دراسة علاقتها بالوظائف الأخرى (المتشابهة وغير المتشابهة).
- دراسة المستوى التنظيمي الذي تقع فيه.
- دراسة أنماط الإدارة السائدة من حيث تقبل أفكار ومبادئ اللامركزية وتفويض الصلاحيات وإشراك الأفراد في تصميم الأعمال ووضع المعايير للأداء وفي قياس الأداء. وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل: (محمد الصريفي: 2009، ص267)

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
- المعرفة التامة بنتائج عمله (التغذية العكسية).
- حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ،وضوحا ،أهميتها ،والاستقلالية في أدائها إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم.

3.نظرية " هروزبرج" في الإثراء الوظيفي:

يستند أسلوب الإثراء في تصميم العمل إلى المدخل التحفيزي الذي ينطلق من النظرية التحفيزية في العمل والتي يعود الفضل في تطويرها إلى " فريدريك هيزبرج "، حيث تركز هذه النظرية على أن العمل بذاته يمكن أن يشكل حافزا هاما للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة، ويتضمن تحديا وتنوعا فان الفرد سيبدل مزيدا من الجهد والعطاء، وتحقيق مستوى عالي من الأداء. واستنادا إلى نظرية "هيزبرج" فان حاجات الفرد العليا (المسؤولية والنمو، الانجاز والاستقلالية) يمكن إشباعها من خلال العمل ذاته: أي أن العمل ذاته يتضمن جوانب وخصائص تشبع هذه الحاجات ، وتحفز الفرد على مزيد من الأداء والإنتاجية. ويتم إثراء العمل بواسطة زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال إضافة أنواع متنوعة من الواجبات، توفير فرص أكبر لمشاركة العمل، والسماح للفرد بمزيد من الحرية والتصرف في العمل، مع إعطاءه مسؤوليات أكبر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكليف الفرد بانجاز عمل وحدة كاملة، ومنحه الحرية في تحديد أهدافه، وباختصار يمكن القول أن إستراتيجية إثراء العمل تعنى بتحسين نطاق مدى العمل وعمقه معا في آن واحد. (حسين محمود حريم: 2006، ص ص89-90)

وتعتبر نظرية "Herzberg" أو ما يسمى "نظرية ذات العاملين" أن الأساس الذي يستند إليه أسلوب الإثراء الوظيفي، تقوم النظرية على الافتراضين التاليين: (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص 188)

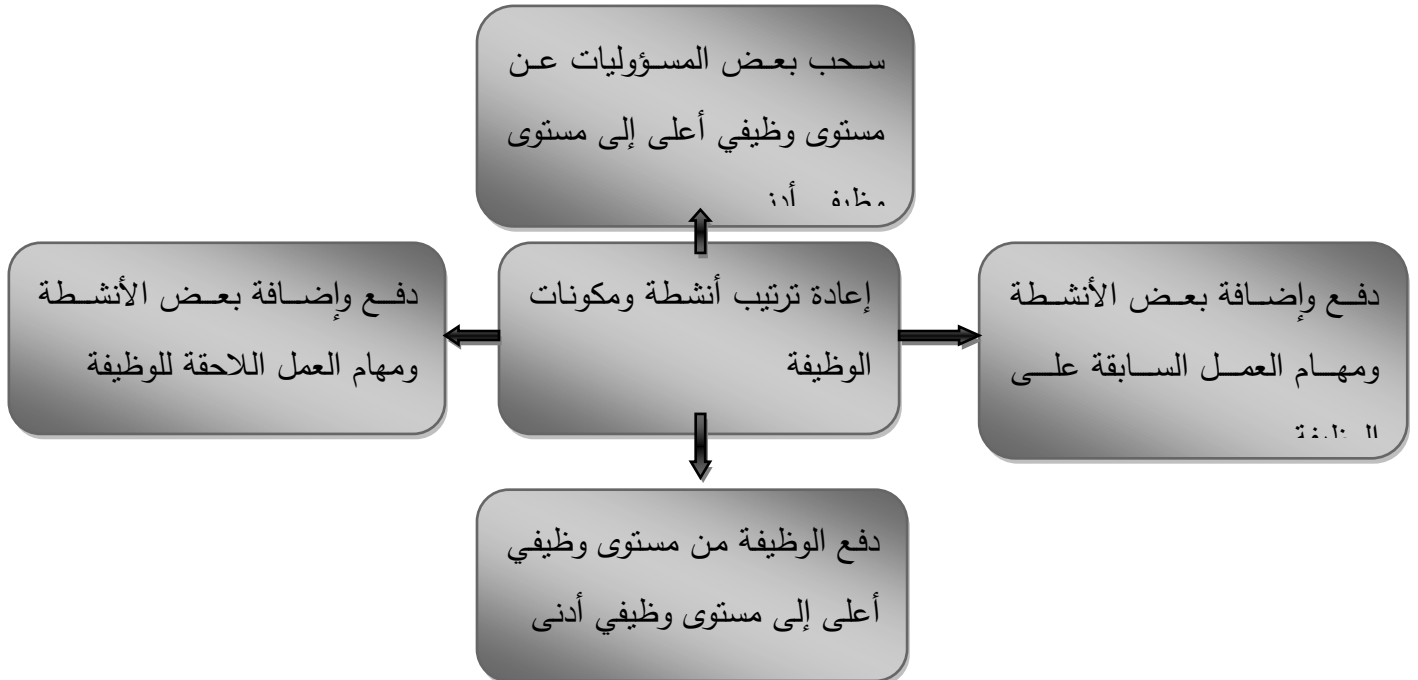
■ توجد مجموعة من الظروف الوظيفية الخارجية التي يترتب على عدم وجودها انخفاض أو انعدام مستويات الرضا لدى العاملين، وتسمى بالعوامل الوقائية وتشمل كلا من: الراتب، الأمان الوظيفي، ظروف العمل، نمط الإشراف ، ولا يعني وجود هذه الظروف بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين.

■ تتعلق الظروف الداخلية بالوظيفة ذاتها، وتوفرها يؤدي إلى تنمية الدافعية والرضا لدى العاملين وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ذاتها ويطلق عليها اسم العوامل الدافعة أو عوامل الرضا، وتشمل الإنجاز في العمل، الاعتراف والتقدير والمسؤولية في العمل، الاستقلالية والمرونة، فرص النمو والتقدم الوظيفي أو الشخصي.

وكان من نتائج نظرية ذات العاملين ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وذلك بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى غرس أو تضمين العوامل الدافعة في محتوى الوظيفة. وقد فرق "هيرزبرج" بين "توسيع الوظيفة" و "إثراء الوظيفة" من حيث أن: (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص 189)

- توسيع الوظيفة يهتم بالتوسع الأفقي للوظيفة من خلال تنوع مهام الوظيفة.

- أما الإثراء الوظيفي فيتعلق بالتوسع الرأسي للوظيفة من خلال إعادة تصميمها بحيث تحتوي على منح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتوجيه ورقابة عمله، وبالتالي فرص تحقيق إنجازات ذات قيمة وإمكانية النمو الذاتي والشعور بأهمية العمل. ويوضح الشكل التالي نموذج لتوسع الأفقي والرأسي في الوظيفة:



الشكل (09) يوضح: التوسع الأفقي والرأسي للوظيفة

المصدر: أحمد ماهر: 2003، ص 456.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن تعظيم العمل يحاول زيادة التنوع في المهارات المطلوبة لأداء الوظيفية والواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وأن يعطي لمهام عمله هوية شخصية متميزة وأن يضيف عليها أهمية، وأن يمنح الوظيفة مزيداً من الحرية والاستقلال والحصول على المعلومات الخاصة بنتائج العمل. إن توفير مثل هذه الخصائص يؤثر كثيراً على المشاعر النفسية لشاغل الوظيفة التي يتم تعظيمها، حيث يشعر الفرد بقيمة ومعنى العمل ويشعر بالمسؤولية، وقيمة المعرفة بنتائج العمل. فتضمن هذه المشاعر لدى العاملين لهو قادر على رفع كل من دافعيّتهم وأدائهم. (أحمد ماهر: 2003، ص 456)

وقد اقترح "هرزبرج" إثراء العمل كأسلوب لزيادة رضا الأفراد وتحفيزهم. وذلك من خلال عوامل الحفز نفسه كما هو، فهو يركز هنا على تعميق مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم - التي تمارسها الإدارة - إلى عمل المرعوس. فالتوسع أو تحميل العمل هنا رأسياً. والجدير هنا هو إشراك العامل في أمور وظيفته بما يبدد ما قد يتواجد من عدم الرضا، ويسهم في رفع درجة الرضا. فالمرعوس هنا يشارك في مسؤوليات التخطيط (متضمنة تحديد معايير تقييم الأداء ومراقبته) ثم ينفذ، فيشارك في المتابعة والرقابة على الأداء، وهذا ما يساعد المرعوس على تنمية خبراته ومهاراته، ومبادراته واقتراحاته للتطوير. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص 180)

والإثراء الوظيفي يشمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسئوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل ولا شك في أن الإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل

الموظفين وهذه الإضافات في التحديات والواجبات تزيد غالباً دافعية الموظفين، حيث يكون الموظفون أكثر احتراماً للتغيرات التي تصنع التحديات (محمد الصريفي: 2006، ص

ويبين الشكل التالي الإثراء الوظيفي من خلال مجموعة من شروط الانجاز مع مبادئ إعادة التنظيم والنتائج المتوقعة:



شكل (10) يوضح: إثراء العمل.

المصدر: إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: 2015، ص 182.

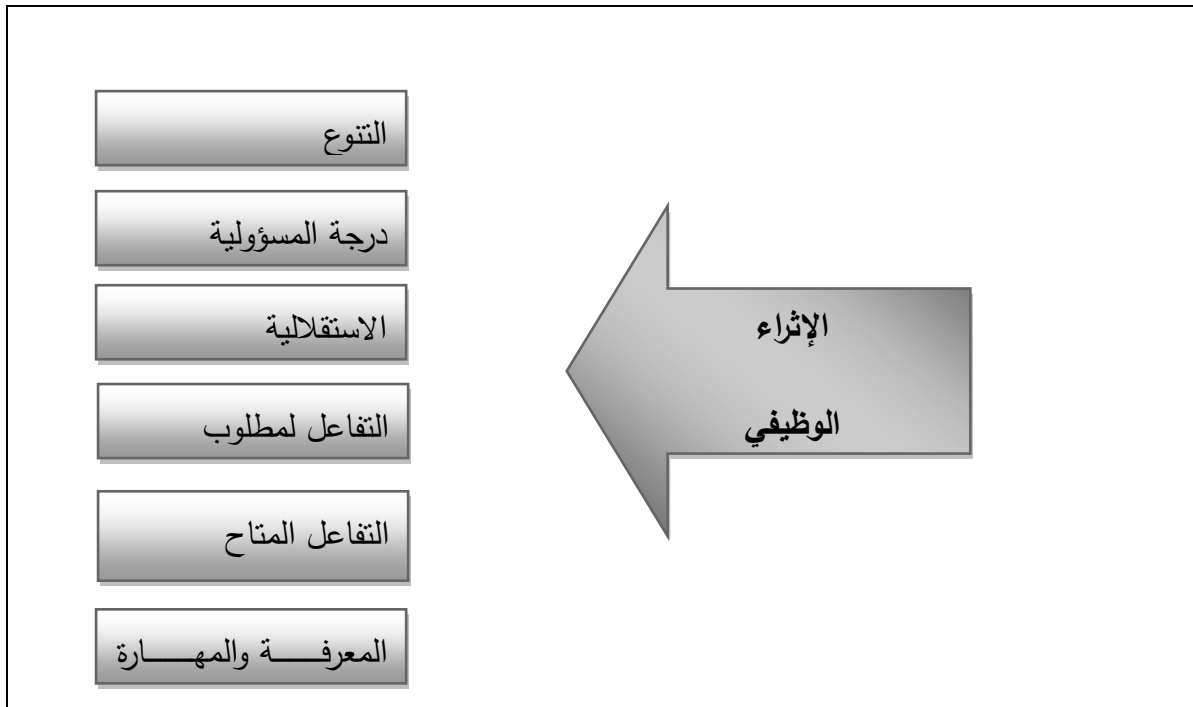
4. محددات فعالية الإثراء الوظيفي:

لقد حقق إثراء العمل نجاحا كبيرا في كثير من المنظمات، وفي نفس الوقت أخفق في البعض الآخر. هذا بالإضافة إلى أن البعض عارضه مشيرا إلى التكلفة العالية التي يتطلبها تطبيقه، وإلى أن العاملين يحصلون على ما يريدون (أي أن بعضهم يختار الأعمال الروتينية النمطية). لذا يؤكد العديد من الباحثين على أهمية وضرة الأخذ ببعض الظروف والمتطلبات الواجب توافرها لزيادة إمكانيات وفرص نجاح إستراتيجية إثراء العمل، ومن بينها ما يتعلق بالفرد أي المعني بإثراء العمل والبعض يتعلق بالموقف (الحالة)، والبعض الآخر يتعلق بالعمل نفسه. (حريم حسين: 2006، ص ص 92-93)

1. إدراك الفرد لعمله: نجد بعض الموظفين قد يرون الأعمال التي يعتبر ظاهريا روتينية أعمالا غنية، والعكس صحيح. لذا وقبل البدء بتطبيق نهج إثراء العمل، يجب البحث بتعمق عن الإجابة على السؤال: كيف يرى الفرد عمله الحالي؟ فإذا ما وجد أن الفرد يرى عمله الحال روتينيا مملا فإنه سيستقبل الأسلوب ايجابيا، وتزداد فرصة نجاح تطبيقه. وأما بالنسبة لذلك الفرد الذي يرى أن عمله الحالي معقد ويشكل تحديا له، فإن المزيد من إثراء العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية. كما ولا بد من معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في تصميم العمل، وكيف سيكون رد فعله وتقبله لهذا التغيير. فتحقيق النجاح في تطبيق إثراء العمل يتطلب استعدادا أكيدا ورغبة صادقة من جانب الفرد لتقبل وتنفيذ التغيير المطلوب. إضافة إلى ذلك نجد أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة للإنجاز يستجيبون لإثراء العمل بإيجابية وباستمرار، كما ويكون مهتما بزيادة تنوع العمل وعمقه.

2. العوامل الموقفية: من العوامل التي تتعلق بالحالة أو الموقف والتي تؤثر في فعالية أسلوب الإثراء الوظيفي، هو مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي قبل المضي قدما في إثرائه. أو بشكل أكثر دقة درجة إثراء العمل كما يراه شاغله، إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة وبعدها فإن أي زيادة في إثراء العمل تؤدي إلى نتائج عكسية. ومن هنا يجب عدم المغالاة والإفراط في إثراء العمل، لأن من شأن ذلك أن يترك العامل نتيجة المزيد من التتوع والتعقيد في العمل، والشعور بالإحباط لعدم مقدرته على القيام بالعمل وبالتالي عدم كفاءته، وهكذا يكون الإثراء في هذه الحالة ضارا.

3. أما العامل الآخر فيتعلق بمدى رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل (الراتب، ظروف العمل، الإشراف، والاستقرار الوظيفي ...)، وقد يحقق أسلوب إثراء العمل نجاح في الحالات والمواقف التي يكون فيها العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل، حيث أن إثراء العمل لا يبدو أنه سيعوض أي سلبيات/عيوب في مثل تلك العوامل الخارجية.



الشكل (11) يوضح: محددات فعالية الإثراء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن هنا تأتي أهمية تحليل العمل لتقرير مدى قابليته للإثراء ومعرفة جميع جوانب العمل والعوامل المحيطة به، ومعرفة حاجات الفرد وإدراكه لعمله الحالي والوقوف على مدى الحاجة لإثراء العمل لرفع الأداء والمعنويات وغيرها، ومن بعد ذلك كله المباشرة في تطبيق إثراء العمل. (حريم حسين: 2006، ص 94)

5. نماذج عن الإثراء الوظيفي:

لقد ركزت دراسات وأبحاث الإثراء الوظيفي على النماذج والاستراتيجيات العلمية في تصميم وإعادة تصميم العمل بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية، إضافة إلى تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة، وفي ما يلي بعض النماذج من ذلك: (أحمد الكردي: 2010، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)

أ) نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي: يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض العناصر الجوهرية التالية:

■ تشكيل وحدات عمل وفق قدرات العاملين لتحقيق أقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم).

■ دمج وربط المهام من خلال التتويج في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لانجازها. ويمكن التتويج في المهام إما من خلال إضافة مهام متنوعة أو إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين.

■ فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين من أجل تطوير مهارات التواصل والنقاش البناء فيما بينهم وإدارة علاقاتهم مما يضيف على العمل نوعاً من الحيوية.

■ التحميل العمودي: يعد عنصر التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي، ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف اللصيق.

■ فتح قنوات التغذية العكسية: من الممكن تحقيق التغذية الرجعية عن طريق منح العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال وصلاحيات تحديد إجراءات العمل، وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية العكسية من خلال الأساليب التالية:

■ توفير البيانات والمعلومات عن انجاز العاملين من خلال الإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم.

■ استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم بدلاً من تقارير المشرفين، بمعنى تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين فعلى سبيل المثال الاعتماد على عملية تقويم الزملاء والتقويم الذاتي، إذ أن هذا التعدد في التقويم يقلل من عملية التشويش في نتائج التقويم فتصبح أكثر موضوعية ومصداقية.

■ إشراك العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

ومما لا شك فيه أن تطبيق هذه الأبعاد الجوهرية يؤدي إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو أعمالهم وزيادة درجة استعدادهم، حيث أشار كل من "هاكمان" وزملائه في نموذجهما الخاص بالإثراء الوظيفي إلى المعادلة التالية التي توضح درجة الدافعية الكامنة لدى العاملين، هذه الدافعية تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والأداء في العمل. وتشير هذه المعادلة إلى أن عنصري الاستقلالية والتغذية العكسية لهما الأهمية الكبرى في تحديد الأهمية الكبرى في تحديد الدافعية والأداء، كما أن تنوع المهام وتكاملها وأهميتها لها آثار إيجابية في تحديد مدى أهمية العمل للأفراد العاملين. كما أن المعادلة توضح أن العامل الذي يمتلك درجات عالية من العناصر السابقة ذكرها يكون الأكثر تحفيزاً للأفراد ويرفع معدلات أدائهم.

تنوع المهام+تكامل المهام+أهمية المهام=الاستقلالية × التغذية

(ب) نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة: إن أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتيا، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد معاهد الاستثمارات حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بأن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي. إن مجموعة العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات والأدوار، ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقا للأسس التالية:

- تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل.
- تشكيل المجموعة وفقا لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء، ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد وأن تمتلك المجموعة خصائصها ومهاراتها.
- تحديد وبناء معايير أداء المجموعة وغالبا ما تحدد من قبل أفراد المجموعة نفسها ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع. فالمجموعة تقوم بتدعيم النوعية وحل المشاكل ذاتيا، إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفقا للفرق المدارة ذاتيا كأحد نماذج الإثراء الوظيفي فان الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل في:

- المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية.
- تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد البشرية.
- التنوع والتعدد في المهارات لانجاز المهام.
- الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة.
- توفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق.
- مراعاة التوافق والاندماج في العمل والمنظمة.
- تشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

من خلال استعراض نماذج الإثراء الوظيفي يمكن أن نستنتج أن هذه النماذج من الممكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل ومرتكزات مهمة

لتحقيق الجودة في الأداء، إن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل (العمليات)، والمدخلات المتوافقة مع كل العمليات والمخرجات.

6. أبعاد الإثراء الوظيفي:

يعتبر مدخل إثراء العمل توحلا هاما في مجال تصميم العمل والوظيفية، ذلك لأنه أنهى استبدادية الرؤساء فقد أخذ جزءا من سلطاتهم وأعطاهام لمرؤوسيههم بشكل يمكن معه توفير درجة جيدة من الحرية والمرونة لهم في ممارسة مهامهم وتحمل مسؤولياتهم فجعلهم يخططون ويقرروا ما يحتاجه تنفيذ أعمالهم وقد قيد هذا المدخل سلطة الرؤساء والمشرفين وتحكمهم وسيطرتهم على عمل مرؤوسيههم. وأبعد عن الأفراد آلية العمل والضجر والملل وزراء من رضاهم الوظيفي، وساهم في تحقيق الولاء والالتزام لدى منفذي الأعمال والوظائف في المنظمة. وفعل من الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية وجعل من رقابة المشرفين رقابة عن بعد والتدخل عند الضرورة، وقد حقق هذا المدخل إنجازات كبيرة على صعيد دافعية العمل وإنتاجيته في العديد من المنظمات (عمر وصفي عقيلي: 2005، ص 161). ويمكن تحديد أبعاد مدخل إثراء الوظائف كالتالي: (عمر وصفي عقيلي: 2005، ص 159)

- تعميق مهام الأعمال و الوظائف عن طريق تنوعها وجعلها أكثر صعوبة، من أجل خلق عنصر الإشارة والتحدي في ممارستها، وإكساب شاغليها مهارات متنوعة.
- تعميق وتوسيع نطاق مسؤولية الأعمال والوظائف، عن طريق سحب بعض صلاحيات المشرف المباشر وإسنادها إلى شاغلي الوظائف والأعمال التابعين له، وبموجب ذلك يكون بإمكانهم أن يخططوا ويجيدوا في مهامهم المكلفين بها، مما يشعرهم بالحرية والمرونة في ممارسة أعمالهم ويكونون أكثر جدية ورغبة في العمل.
- توفير مناخ مادي وإيجابي في مكان العمل، لتمكين الأفراد من ممارسة أعمالهم بفاعلية.

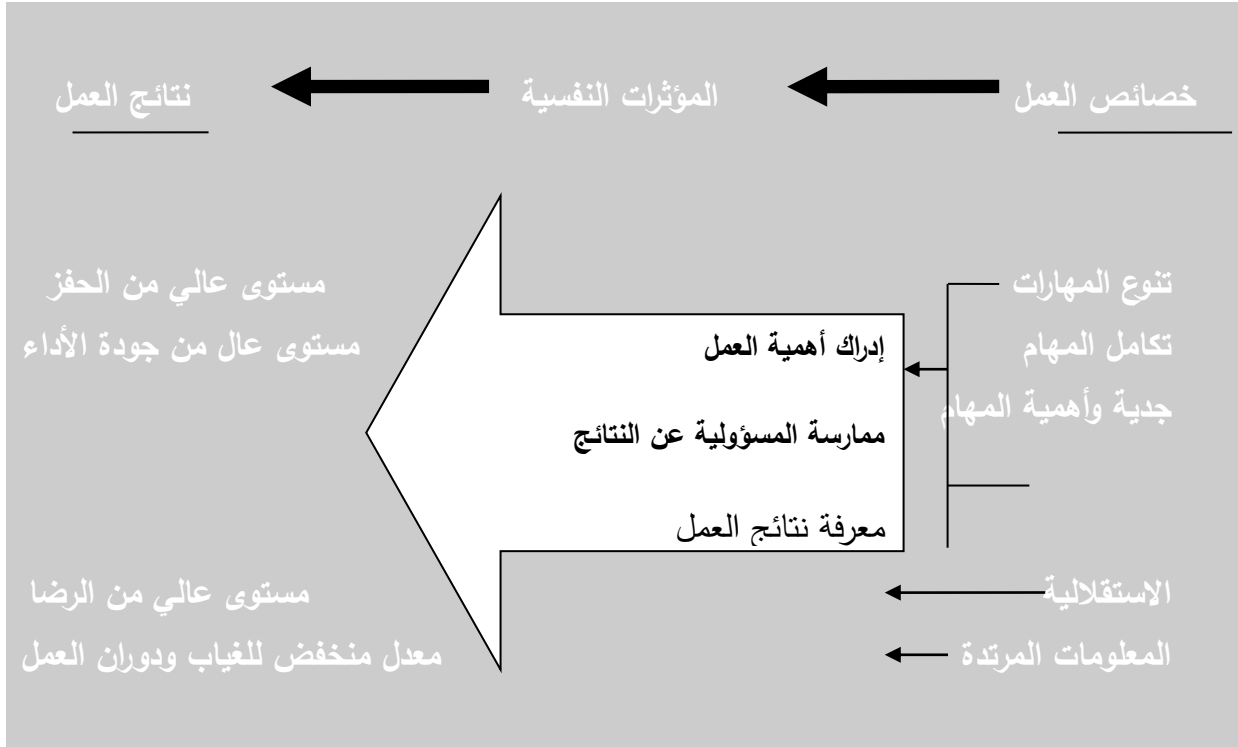
- توفير التعلم والتدريب المستمرين خلال العمل، لإكساب شاغلي الوظائف والأعمال مهارات متعددة ومتجددة باستمرار.

- توفير تغذية عكسية لشاغلي الأعمال والوظائف عن نتائج ممارساتهم وبشكل مستمر، ليعرفوا جوانب الضعف والقوة في أدائهم في مسعى لتطوير أدائهم الذاتي.

- توفير درجة من الاستقلالية في ممارسة الأعمال والوظائف من أجل إتاحة الفرصة لممارستها للإبداع والابتكار وتحسين أدائهم، وهذا يتطلب إعطاءهم درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم.

وبوضح النموذج التالي نتائج إثراء عمل الفرد من خلال التصميم الفعال أو المحفز

للعمل:



الشكل (12) يوضح: تأثير التصميم الفعال للعمل من خلال إثراء العمل

المصدر: أحمد سيد مصطفى: 2000، ص182.

وهكذا يمكن - مع مدخل إثراء العمل - أن تتواجد عوامل الرضا أو العوامل الدافعة في مضمون أو جوهر العمل نفسه. ومن ثم تؤثر في الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد. ويرى " هرزبرج " أنه في غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو العوامل الصحية التي ترتبط بمحيط أو جو العمل أكثر من ارتباطها بالعمل نفسه. وتضم هذه العوامل: تقييم الأداء والأجر وملحقاته، والإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء وكذا المركز الوظيفي. وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل قل الشعور بعدم الرضا حتى يتلاشى ثم يبدأ الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص 182-183)

7. الإثراء الوظيفي من خلال البدائل الوظيفية " لروبرت مرتون ".

ترتكز محاولة مرتون على افتراض أساسي مؤداه أن خصائص التنظيم في حد ذاتها قد يؤدي إلى عدم فعاليته وترسيخ وتدعيم الجوانب الآلية للبيروقراطية، الأمر الذي يتطلب البحث عن بدائل وظيفية لتحقيق الكفاية الإدارية. فإذا كان التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية ويؤدي إلى الرتبة، عدم الرضا، التقليل من شعور العاملين بالإنجاز. في هذه الحالة الأخيرة، نبحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق. ورغم تعدد البدائل التي يمكن

اقتراحها في هذا السياق، إلا أنه يمكن القول أن البديل الأنسب يتمثل في الإثراء الوظيفي، بمعنى شمول الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل، بحيث تعطى للعامل حرية أكبر في التصرف، ودرجة أكبر من الاستقلالية والرقابة على عمله ليحس بمسؤوليته عن نتائج عمله ويشعر بأهمية عمله في إبراز وتأكيد ذاته. (إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: 2015، ص146)

وعلى هذا الأساس، يبدو جليا أن البدائل الوظيفية، هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي. ومن ثم يصبح من الملائم أن نؤكد أن البدائل الوظيفية تمثل استجابات محددة أو وسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة، بغرض انجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: 2015، ص147)

رابعا: مناقشة بحثية للدعم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

لقد أصبح التغير الاجتماعي في المؤسسة ضرورة فرضتها القواعد السارية للنظام الاقتصادي، وفي أنساق العلاقات الاجتماعية القائمة بين الفاعلين داخل المؤسسة الواحدة - على الرغم مما تسجله تأثيرات تطور المحيط التقني، الثقافي، الاقتصادي في عملية التغيير من أهمية-.

إن واقع المنظمة هو واقع اجتماعي قبل أن يكون واقعا تقنيا أو اقتصاديا، أو غيره باعتبار الواقع الاجتماعي هو الأصل في ذلك، فالمنظمة الصناعية هي منظمة اجتماعية ذات طابع صناعي لذلك لا بد من أن نعالج ظواهرها من منظور المعرفة السوسولوجية التي تستند إلى الواقع الاجتماعي، الثقافي، التاريخي والديني للمنظمة (ناصر قاسمي: 2014، ص257). ومن المعروف عن تاريخ المؤسسة الجزائرية أنها حملت الطابع الاجتماعي عبر المراحل التسييرية التنظيمية التي كانت محكومة بإجراءات طبعت علاقات العمل منها " التسيير الذاتي، القانون العام للعامل، استقلالية المؤسسات، والشركات الفرعية، وأخيرا الشراكة. وقد طبعت بدون شك هذه الفترة التاريخية تصورات الأجراء من خلال ما ترتب عنها من علاقات وتفاعلات يمكن حصرها في جملة " مطالبة المؤسسة بتقديم الخدمات الاجتماعية" (بشير محمد: 2007، ص27).

إن المتتبع لمختلف المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي عموما والتنظيم الصناعي على وجه الخصوص في الجزائر، يلاحظ أنه لم يسر بوتيرة واحدة ولا بأفكار واحدة منذ البداية.

فقد حاول المسيريون ربط العملية التنظيمية بالواقع المعيش في كل مرحلة من هذه المراحل، ففي المرحلة الأولى للاستقلال الوطني تتطلب انتهاز نمط التسيير الذاتي* الذي قام على أساس مبدأ الملكية الجماعية للممتلكات التي استرجعها المجتمع الجزائري بعد رحيل المعمرين، ونقل تسييرها إلى مجموع العمال. لهذا فإن التسيير الذاتي كنوع من الديمقراطية، ولكن إذا حدث العكس يتحول التسيير الذاتي إلى مجرد رقابة عمالية وبالتالي يفسح المجال للبيروقراطية ذات النظام المركزي في التسيير (محمد السويدي: 1984، ص 122). كما أن الواقع أثبت أن العقالية المسيرة لتلك الفترة لم تكن مدركة أو مؤهلة للعمل وفق هذا النموذج نتيجة لأسباب متعددة لعل أبرزها عدم وضوح القواعد التنظيمية التي تضبط آليات التسيير، وكذا عدم وضوح علاقة الفرد بالمؤسسة هذا من جهة، (صالح بن نورة: 2007، ص 236_237) ومن جهة أخرى نجد ما غلب على التسيير الاقتصادي الوطني هو تغليب التسيير الإداري للمشاريع الإنتاجية، فكان الإداري هو الذي يضع قوانين الفئات المهنية مما رسخ عدم العدالة وغياب العدالة بين الحين والآخر أدى إلى الكثير من الظواهر منها كثرة التغييبات وعدم إتقان العمل، وهجرة الكفاءات العليا إلى الخارج حتى تحصل على التقدير المادي والمعنوي الذي افتقدته داخل المؤسسات الجزائرية. وهذه الظاهرة المزمنة لم يجد لها المسؤولون حلا إلى يومنا هذا إلا من بعض التحركات الارتجالية كعقد الملتقيات الوطنية وما شابه. (ناصر قاسيمي: 2014، ص 212) وقد أكد الباحث الجزائري "ناصر قاسيمي" في كتابه - سوسيولوجيا المنظمات - من خلال الدراسات الميدانية التي أبانت عن شكوى العاملين من نقص العدالة في تقسيم العمل وفي تقدير الجهود تقديرا ماديا ومعنويا، فقد كان هناك هضم للحقوق هذا ما يشجع الكثير من السلوكيات السلبية بين العاملين. فالرؤساء ولأسباب كثيرة منها العلاقات المصلحية وتأثير جماعات الضغط يعاقبون فئة معينة من العاملين ويمتنعون عن فئة أخرى رغم أنها ترتكب تجاوزات يلاحظها الجميع وهذا ما يولد الصراع وانعدام الثقة في كل التصرفات والقرارات (ناصر قاسيمي: 2014، ص 220)، كما وأن الحوافز المادية في أغلب الأحيان تتم دون مراعاة الشروط العادلة والموضوعية وبدون الأخذ بعين الاعتبار لظروف العامل السائدة وذلك في ظل صدور القانون العام للعامل في أوت 1978 محاولا أن يأتي بنمط موحد للأجور لكل القطاعات للقضاء على التمايز الموجود وذلك باعتماد سلم للأجور محدد من قبل الدولة، ومفروض على الجميع بدون استثناء، الأمر الذي جعل هذه الطريقة لتحديد الأجور بيروقراطية، بعيدة كل البعد عن أي منطق تسييري اقتصادي، وذلك للجمود الذي تتصف به والمرونة التي

*التسيير الذاتي: تجربة اشتراكية في ميدان الإنتاج والاستغلال الجماعي للوحدات الإنتاجية، والاشتراك في ملكية وسائل الإنتاج واقتسام الناتج بين أفراد الجماعة. (محمد السويدي: 1984، ص 121)

تفتقدها (بلوم أسمهان: 2005، ص49)، ويؤكد الهاشمي مقراني في كتابه " القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد" وخلال مرحلة بداية خوصصة المؤسسات اتسمت بعدم العدالة في توزيع الدخل والثروة، ومن ثمة اتساع الفقر والبطالة في كل المناطق الريفية والحضرية. (الهاشمي مقراني وآخرون: 2010، ص91). من جهة أخرى وإذا ما نظرنا إلى العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم - من خلال بعد الدعم الإشرافي للفئات الفاعلة - نجد أن أسسها العلاقات الاجتماعية داخل العمل الذي تؤثر في ممارساته الخصوصية الاجتماعية والثقافية لنسق المنظمة التي لا تستطيع أن تستوعب هذا النمط الحديث من التسيير، وبذلك نجد أن المشرف يجد نفسه خاضعا لشبكة العلاقات الاجتماعية هذه التي يصعب عليهم مواجهتها وتغييرها وبذلك نلاحظ أنه لم يكن هناك توازن بين كل من شبكة العلاقات الاجتماعية وخصوصيات التسيير الحديث، لذا يمكن القول أنه قد كان هناك نوعين من العقلانية، عقلانية خاصة بالمجتمع المحلي وعقلانية مستوردة لتسيير. هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة الصناعية الجزائرية مرت بمرحلة كان الإشراف فيها للسلطة المركزية والوصائية، حيث أدى الإشراف إلى عرقلة مجهودات العاملين ووقف عائقا دون التغير والتطور، فمجموع المؤسسات حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطاتها السريعة بجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى الحد الأقصى، وذلك بمضاعفة عدد مستويات السلم الإداري إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، وقد كبحت الكثافة الإدارية انتقال المعلومات وأدت إلى استياء عميق لدى الإطارات والعمال. (حسان الجيلاني: 2015، ص147)

كما وقد عانت المؤسسة من نقص التفاعل الاجتماعي بين الفئات المهنية - بين العمال ومشرفيهم، بين العمال والإدارة -، بحيث يبقى التفاعل قويا داخل الفئة المهنية الواحدة، ويبدو ذلك من خلال شبكة الاتصال التي تكون متمركزة داخل نسق مغلق ولا يفتح هذا النسق إلا في حالات إصدار الأوامر الخاصة بالتنفيذ أو طلب معلومات معينة، أما انفتاح النسق لاستشارة القاعدة فيعتبر من السلوكات النادرة وهذا السلوك مستمد من طبيعة المنظومة المعرفية التي تكون عليها هؤلاء والتي تعطيهم الشعور بالتفوق والكفاءة، والتحكم مما يجعلهم في غنى عن الفئات الأخرى(ناصر قاسمي: 2014، ص221). ومن هنا يمكن تحديد علاقة المشرف بمرووسيه تتحدد في إطار إصدار الأوامر وفقط، ومن أهم خصائص العلاقات السائدة داخل التنظيم الرسمي، علاقات تنسم بالرائسية، الخضوع، إصدار الأوامر وتنفيذها. غير أن هذه العلاقات تولد عنها بالضرورة سوء تفاهم تتعلق بطرق التسيير واتخاذ القرار، وهو ما يخفي الحقيقة صراعا على المصالح المتناقضة مما يجعل عدة أطراف تتحرك وتنمو لتوجيه وتسيير هذا الصراع لصالحها. (ناصر قاسمي: 2014، ص224)

وترتبط عقلانية القرار ارتباطا وثيقا بعقلانية الاتصال فلا يمكن أن نتخذ قرارا عقلانيا ضمن لا عقلانية الاتصال، هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار تم عملية اتخاذ القرار ومن ثمة تنفيذ القرار ومتابعة مدى احترام تنفيذ القرار ومدى نجاحه، ورجع الصدى، وأخيرا عملية تصحيح القرار إذا استلزم الأمر. لكن المتتبع لمراحل تسيير المؤسسة الجزائرية يجد أن لم تكن هناك عقلانية للاتصالات وهذا ما شوه عملية تنفيذ القرار وينقص من عقلانيته، ثم أن عقلانية الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار أثناء التنفيذ لأن الجانب العملي الذي تجسده العملية الاتصالية يكشف عن الكثير من العيوب والصعوبات الميدانية. (ناصر قاسمي: 2016، ص 99) فالاتصال بالمؤسسة الجزائرية لم يكن إلا وسيلة وشكلا من أشكال التحكم والسيطرة، والرقابة الصارمة، فالتحكم في الاتصال يعني تنفيذ جيد ومتابعة دقيقة للمخططات، وأداة فعالة في نجاحها. فالرقابة هي من وسائل الاتصال المتسلطة التي تبالغ في المركزية. (ناصر قاسمي: 2016، ص 186)

ولقد اتضح أن المؤسسة الصناعية الجزائرية مرت بمرحلة كان الإشراف فيها للسلطة المركزية والوصائية، وهذا ما أدى إلى عرقلة مجهودات العاملين ووقف عائقا دون التغيير والتطور، فمجموع المؤسسات خلال المراحل التسييرية -حاولت- السيطرة على عمليات تنمية نشاطاتها السريعة بجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى الحد الأقصى. وذلك بمضاعفة عدد مستويات السلم الإداري إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، وقد كبحت الكثافة الإدارية انتقال المعلومات وأدت إلى استياء عميق لدى الإطارات والعمال. وقد اعتبر الدكتور "عبد الطيف بن أشنهو" في نقده لنظام الوصاية على المؤسسة الصناعية، بأن الوضع كان مصدرا للنزاعات وانقطاعات في الاتصال وفوضى في التسلسل الإداري، فعلاقة المؤسسة مع الجهات الوصية بمركزية مفرطة فقد كانت ترجع إلى الجهة الوصية لأتفه الأمور في ظل قنوات الاتصال أقل ما يقال عنها أنها بطيئة وبيروقراطية، وهذا ما أعاق أي مبادرة للنهوض بالنشاط وتطوره. (حسان الجيلاني: 2015، ص 147)

الفصل الثالث

جودة الحياة الوظيفية

يقول ميشال كروزي "إننا نشهد ثورة فعلية انقلب فيها بشكل كامل تمثّلنا العملية الإنتاجية ولأساليب التسيير والإدارة، وهو أضحي يتطلب جهودا مهمة لمعاودة النظر في كل ما أُلْفناه في تلك المجالات من أسس ومرتكزات، وبعد أن تصورنا للاقتصاد قائما على العقلانية وعلى الكمية، وعلى معاني الاستقرار وإنتاج مادة محسوسة فإننا نتحول اليوم نحو حضارة التجديد والبحث عن الكيف لإنتاج الكم في ظل وجود فعالية.

تمهيد:

يتزايد الاهتمام وبقوة في جميع المنظمات بأهمية تأثير الموارد البشرية، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد إلى أن الموارد البشري هي التي تعمل، تنتج، تفكر، وتحاول حل المشكلات وذلك نابع من اعتبار أساسي وهو أنها لا تقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية داخل المنظمة، حيث ينظر إلى الفاعل على أنه أحد العناصر الرئيسية من عناصر رأس المال الفكري الذي يدعم المنظمات طالما أن تنمية وتطوير الموارد البشرية و الاهتمام بدراسة سلوك العاملين تؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات فلا بد أن يتمتع الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم المنظمات.

ويهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة داخل التنظيم بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من طرف العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل وفعال. وقد ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي للمنظمات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 260)

كما ويتناول موضوع جودة الحياة الوظيفية الأنظمة التي تستخدمها المنظمات بغرض توفير حياة وظيفية أفضل، بحيث تشبع احتياجات العاملين وترفع أداء المنظمة، وقد ظهرت برامج جودة الحياة الوظيفية كنتيجة لتطور نظرية العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ولتطور العلاقة بين العمال والإدارة. وتركز مدرسة جودة الحياة الوظيفية على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، السلطة، الجماعات، وتدقيق إجراءات العمل، ساعات العمل، وخصائص العمل ذاته، بحيث يضمن ذلك الحياة التي يحياها الفاعلون داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية (أحمد ماهر، 2007، ص 113)

أولاً- الخلفية العلمية والعملية لجودة الحياة الوظيفية:

ذكر مصطلح جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد على أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل، وانصب التركيز على أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تجود على أداء الفرد أثناء العمل خلال الفترة من (1969-1974) في الو.م.أ في بيئة العمل. ويؤكد "Anderson" أن ظهور جودة الحياة

الوظيفية كان نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية كزيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السلبي من طرف العاملين تجاه المشرفين. ويرى "Lau ;Nay" أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ظهر عام 1972 خلال مؤتمر علاقات العمل الدولي على شكل برامج من أجل إنقاذ العديد من المصانع وقد تمثل ذلك في: (سيد محمد جاد الرب: 2009، ص 70)

- إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.
- إتاحة الفرصة لتدخل النقابة عند إحداث التغيرات التنظيمية.
- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

وفي منتصف التسعينات زاد الاهتمام ببرامج جودة حياة العمل داخل المؤسسات الأمريكية نتيجة العديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، نتيجة لذلك أصبح ينظر إلى المورد البشري كأحد الاستراتيجيات التنافسية يمتلك مهارات متنوعة في ظل هندسة المورد البشري من أجل إكسابه قدرات ومهارات أكثر. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 261)

أهداف جودة الحياة الوظيفية:

بالرغم من التقدم التكنولوجي يبقى لدور المورد البشري دورا فعالا في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا بات لزاما عليها وضع هدف تحسين نوعية العمل خاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد وهو المورد البشري. فجودة حياة العمل يمكن أن تشكل قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهارية والمعرفية، إضافة إلى أن إدراك المنظمة لهذه الأهداف يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها. (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص 275)

يشير "Hunt" إلى أن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى: (محمد سيد جاد الرب: 2008، ص 10)

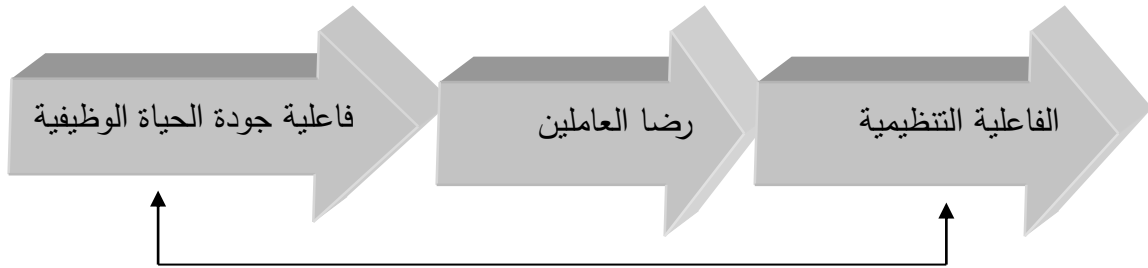
- ✓ زيادة ثقة العاملين
- ✓ الاندماج في حل المشكلات
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي
- ✓ زيادة الفعالية التنظيمية

- ✓ اتصال فعال بين كل من العامل وصاحب العمل.
- ✓ رفاهية ومتعة أكبر في العمل.

وينظر "Keritner" إلى برامج جودة الحياة الوظيفية على أنها " مفهوم للعدل الاجتماعي في المنظمة، والذي يتمثل في: (سيد محمد جاد الرب: 2009، ص 66)

- ✓ خدمات دعم الأسرة
- ✓ الحماية من المخلفات السامة والأمراض المهنية.
- ✓ توفير الأمان الوظيفي المطلوب عند التعاقد.

كما تستهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حاجاتهم الشخصية، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لذا فان فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فعالية المنظمة والعكس صحيح، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (13) يوضح: العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية

المصدر: (سيد جاد الرب: 2008، ص 14)

كما أن هناك العديد من المزايا التي يمكن من خلال وجود برامج فعالة لجودة الحياة الوظيفية ومنها: زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض معدلات الغياب، وتخفيض تكاليف التأمين الصحي، انخفاض معدلات التعويض نتيجة حوادث العمل، وزيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة، إضافة إلى ذلك فإنها تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، توفر ظروف عمل ايجابية من وجهة نظر العاملين، وزيادة فعالية التنظيمي، ووجود تأثير ايجابي على الأداء كزيادة ولاء ودافعية وانتماء العاملين للوظيفة والمنظمة التي يعملون بها. (فاطمة علي الربابعة، وغازي رسمي أبوقاعد: 2012، ص 278)

ثانيا - جودة الحياة الوظيفية بين مقاييس وميكانيزمات النجاح:

أ) مقاييس ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية:

تعد جودة الحياة الوظيفية أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها. لذا فان تحسين نوعية العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمة وهذا بدوره ينعكس على جهود المنظمة من حيث النمو والتكيف للمتطلبات البيئية باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر، فنجاح المنظمة بتهيئة برامج جودة حياة العمل يمكن أن ساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين كما ونوعا. (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2005، ص275)

وقد حدد "والتون" ثمانية معايير لتقدير وتقييم برامج جودة الحياة الوظيفية وهي كالتالي: (سيد جاد الرب:2008، ص 22)

- مدى كفاية وعدالة نظم الأجور والتعويضات.
- مدى توافر ظروف العمل الصحية والأمنة.
- الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين.
- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.

- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- حقوق العاملين داخل المنظمة(المساواة،التعبير عن الرأي وغيرها).
- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية.
- أهمية التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية.

أما بالنسبة لكل من "Bohlander&Snell ; Sherman" فقد حددا معايير تطبيق جودة الحياة الوظيفية في: (سيد محمد جاد الرب:2008، ص23)

- اتخاذ القرارات في أقل المستويات قدر الإمكان.
- تنمية التقنيين الذاتي (الرقابة الذاتية).
- المسؤولية الاجتماعية عن الوظيفية.
- تنمية المنظمة ككل(أفراد، مجموعات، تكنولوجيا...إلخ)
- تقليل التفاوت بين المراكز.
- يتم بناء الأمن والصحة في النظام ككل.
- تبني الجودة في نظام إنتاجي فعال.

- نظم فعالة للتغذية المرتدة ، وإمداد العاملين بالمعلومات اللازمة.
- حل المشاكل عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية.

(ب) ميكانيزمات نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية:

يتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، لإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء. وفي ما يلي أهم الميكانيزمات أو الآليات التي تساهم في نجاح الحياة الوظيفية: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 274)

- تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة الحياة الوظيفية.
- منح العاملين الفرص للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات.
- تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.
- التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.
- تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل، وتنمية العلاقات الاجتماعية.
- الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.
- الإحساس بالأمن الوظيفي.

ثالثاً- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تتزايد أهمية جودة الحياة الوظيفية داخل التنظيمات باعتبار أنها تساهم وتدعم الإدارة العليا للمنظمة نحو توفير المناخ الملائم لدعم العاملين ورفع الروح المعنوية لهم من خلال تمكين العاملين وذلك لأن الجودة والكفاءة مسؤولية جميع الأطراف داخل التنظيم. لذلك فإن تحسين الكفاءة التنظيمية لا تأتي إلا من خلال التشجيع على روح التفكير الإبداعي، والذي يمكن تحقيقه والوصول إليه من خلال تضمين ثقافة تنظيمية مشجعة وفعالة، والتي من شأنها أن تضمن معالم الامتثال والالتزام الوظيفي بكل آلياته لدى العاملين بالمنظمة.

1 تمكين العاملين:

" الإنسان الذي يحقق نجاحا ليس عبقرى، إنه إنسان يمتلك صفات عادية فحسب... ولكنه قام بتطويرها إلى درجة أعلى من العادية" ت. روزفلت

1. ماهية تمكين العاملين:

وقد حدد اتجاهان للتمكين في بيئة العمل هما: الاتجاه التحفيزي، والاتجاه الاتصالي: (أيمن حسن ديوب: 2014، ص 205)

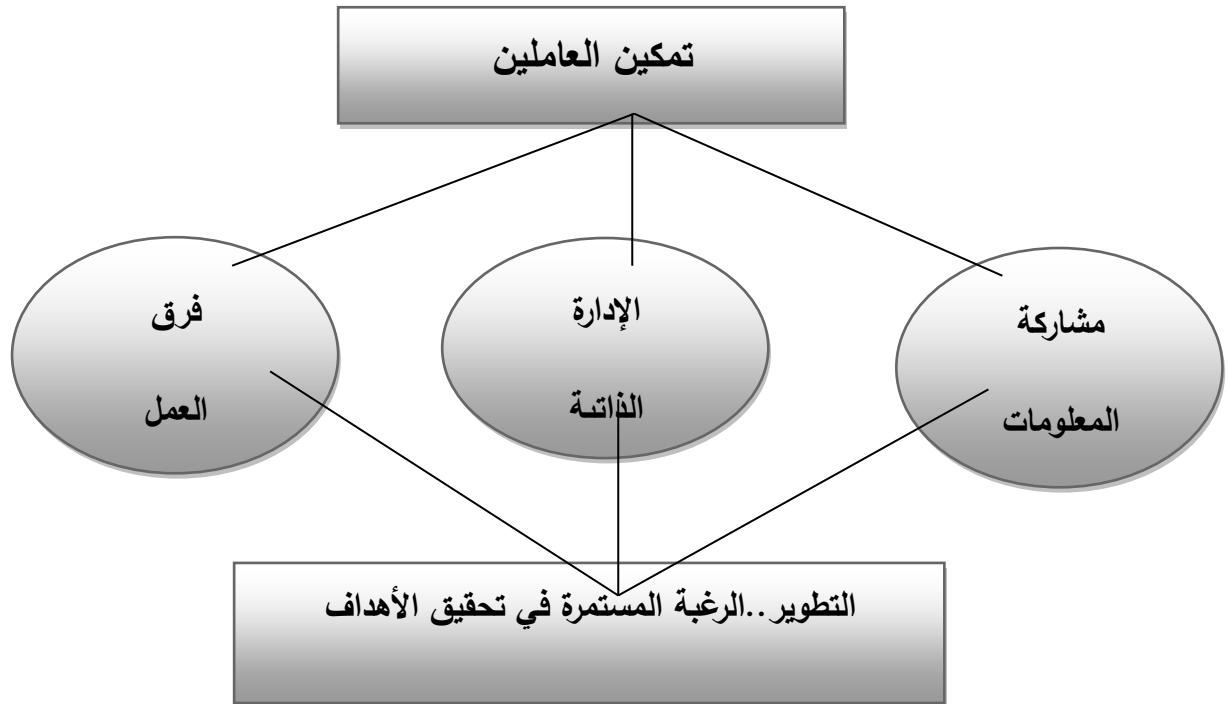
فالاتجاه الاتصالي: يقصد به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، حيث يتم التمكين عندما تشارك المستويات العليا للهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثم يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية، استقلالية فرق العمل.

أما الاتجاه التحفيزي: فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين الذي يظهر في الكفاءة والثقة، والقدرة على أداء المهام، الشعور بالمقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بأهمية العمال.

أ. عناصر التمكين:

إن مضمون عملية التمكين يجري على مستوى الوظيفة بتوفير السيطرة للفرد على عمله، أي بتحويله السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله مع توفير المستلزمات التي يتطلبها أداء المهام. (رعد عبد اله الطائي وعيسى قداءة: 2008، ص 237) ويعد تمكين العاملين إحدى الأدوات الإستراتيجية والمهمة لما له من دور في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة بمختلف المجالات الإدارية والفنية، وكونه يمثل إستراتيجية لدى المنظمة لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية. والعديد من المنظمات لجأت إلى تبني هذه الإستراتيجية القائمة على تحويل القوة من الرؤساء إلى المرؤوسين وهذا ما يكشف لنا أن العمال في هذا العصر لا يعاملون بالنمط السلوكي الذي استخدمه الرؤساء سابقاً، وقد بدأت المنظمات في تحويل القوة إلى فرق العمل التي سمح لها باتخاذ القرارات الخاصة بنشاطها. إن تمكين العاملين (دعم العاملين) يعتبر أكثر من إعطائهم قدراً من الحرية، يسمح لهم بتحديد طريقة تنفيذ الأهداف التي وضعها القادة، إنها تعني مشاركتهم في المعلومات والمعارف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة فمفتاح دعم العاملين يرتبط بمشاركتهم في المعلومات التي تأتي من الخبراء بالمقارنة الذي كان سائداً في الماضي وهو إدخال هذه المعلومات والمحافظة على سريتها، وفي سياق ذلك يمكن التوقع أن يكونوا أكثر ميلاً لدعم مرؤوسيه عن طريق مشاركتهم المعلومات بينهم وبذلك يستطيعون اتخاذ قرارات أفضل. وعندما يتم دعم العاملين فإن المشرفين يصبحون أقل ميلاً لأن يكونوا رؤساء تقليديين يدفعون العاملين في كل اتجاه باستخدام القدرة على القسر، ويصبحون أكثر ميلاً لأن التخلي عن السلطة مسألة نسبية: قد يأخذ دعم العاملين عدد من الأشكال يبدأ بعدم إعطائهم أي قوة وينتهي بإعطائهم كامل الحرية لتحديد كيفية أداء وظائفهم. (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ت رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص ص 529-530)

ويتضمن التمكين العناصر التالية من خلال الشكل (14) التالي:



المصدر: السعيد يس عامر و علي محمد الوهاب: 1998، ص 168.

ب. **المفاتيح الرئيسية للتمكين:** لقد أصبح موضوع تمكين العاملين بالمنظمة محط اهتمام من قبل الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة والتفاعل فيما بين الموظفين من خلال فرق العمل، إذ يمثل البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك أحد الأبعاد الرئيسية والأساسية لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ولا شك أن تمكين العاملين قد يشار إليه من جوانب عديدة ، منها درجة مشاركة العاملين حتى في ملكية المنظمة وهذا يمثل أعلى درجات التمكين، إضافة إلى عملية تفويض السلطة في أداء المهام ، الاحترام والتقدير الذي تبديه إدارة المنظمة تجاه آراء واقتراحات، وأفكار العاملين (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص 55). وقد حدد السعيد يس عامر و علي محمد الوهاب مفاتيح التمكين في ما يلي: (السعيد يس عامر و علي محمد الوهاب: 1998، ص ص 168 - 169)

■ مشاركة المعلومات:

- لا يتمكن العاملون من اتخاذ قرار، إلا عندما تتوفر المعلومات.
- يجب أن تكون المعلومات ملائمة من حيث: الكم، الكيف، التوقيت.
- المعلومات الصحيحة تعمق الثقة بين الإدارة والعاملين.
- تساعد المعلومات المناسبة على نشر المعلومات المطلوبة بالسرعة، الكفاءة والفعالية الملائمة.

■ الإدارة الذاتية:

- تحديد الإطار الذي يمكن العاملين من التحرك الذاتي.
- حدود تصرفات العاملين، ونطاق مسؤولياتهم.

- توجيه طاقات العاملين، وقدراتهم الإبداعية في المسار الصحيح.
- الإرشاد، التدريب، التوجيه... المطلوب لدعم قدرات العاملين.
- يجب توضيح العناصر الهامة التالية للعاملين: الرسالة، الأهداف، القيم، دور المنظمة في المجتمع، أدوار العاملين، السياسات، النظم،....
- **فرق العمل:**

- الفريق عبارة عن جماعة من العاملين تربطهم: علاقات، أهداف، أدوار، قيم، اتجاهات، الرغبة في العمل، التفاعل، الدافعية....
- الفريق عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء، رغباتهم،...
- فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى.
- الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.
- الفريق لا يعتمد على الإدارة، إنه مستقل نسبياً... يتحرك ذاتياً.
- ت. أهمية التمكين بالنسبة لكل من المنظمة ومروسيه:

شهدت إدارة المنظمات في الآونة الأخيرة عمليات تحديث وتطوير متعاقبة ومتسارعة للتعامل مع تلك التحديات والمتطلبات الجديدة . ومن الملاحظ أن التحديث والتطوير في المنظمات يجب ألا يرتبط فقط بالجانب التقني وتسهيل الاتصالات، بل يجب أن يمتد التحديث والتطوير إلى الموارد البشرية والعمليات التنظيمية بالمنظمة، ويعتبر التمكين من أهم العمليات التي تعمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية وكذا الرفع من كفاءة المنظمة. وتظهر أهمية تمكين العاملين بكونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق وهذا ما يؤكد أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين وتوفير الدعم القيادي لهم ذو الرؤية المستجدة، ومعاملة العاملين بالمنظمة على أنهم أصل قيمى ينبغي استثماره، وتكمن أهمية التمكين في: (محمد جمال أبو المجد: 2008، ص ص 41-47)

❖ **أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:**

- التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات.
- التمكين يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة.
- يتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام المؤسسة.
- يغير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة فرق العمل المتخصصة.
- يجعل المنظمة آلة تدريبية دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- يعد التمكين أفضل حل لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين.
- يعزز التمكين ويعظم الأداء الكلي للمنظمة.
- يعطي قوة دافعة لثقافة الانجاز.
- التمكين له دور ايجابي في خلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي.

- يعتبر التمكين وسيلة لتحسين المنظمة وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات.
- يساعد التمكين على نشر قيم العمل الجماعي وثقافة الإتقان.
- التمكين يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم زيادة نطاق الإشراف.
- يضمن وجود كوادِر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

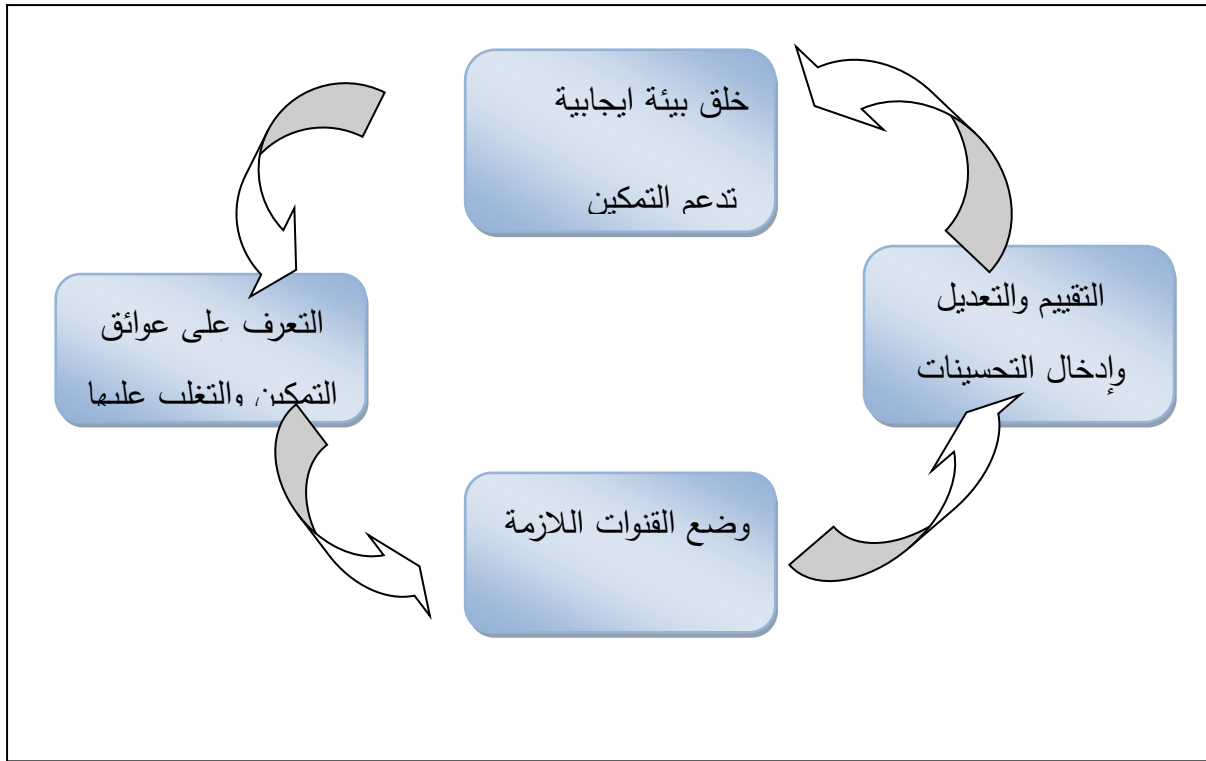
❖ أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:

- يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين .
- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لدى المرؤوسين.
- التمكين يساعد المرؤوسين على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات.
- يعظم استفادة المرؤوسين من مخرجات نظام المعلومات الإدارية بالمنظمة.
- يدعم روح التعاون بين زملاء العمل.
- يساعد على دعم الإحساس بالأمان الوظيفي.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات.
- التمكين يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل المرؤوسين.
- ترسيخ حس الولاء والانتماء، وتطوير المهارات والقدرات وكذا المواهب لدى المرؤوسين.
- يتيح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل.
- يوفر قوة تفاوضية للمرؤوسين بشأن قرارات العمل.
- يؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي.
- التمكين يتيح للمرؤوسين صلاحية التعامل مع الموارد الضرورية اللازمة وتصميم إجراءات العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

ث. خطوات تطبيق التمكين:

مع ازدياد الحاجة المستمرة للتحسين بغرض الرفع من أداء الموظفين بالمنظمة في بيئة عمل كثيرة التغير، لذا كان لابد من إشراك الموظفين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وأخذ المبادرات من قبلهم وذلك نابع من اعتبار أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تحسين إنتاجية المنظمة، ويوجد أربع خطوات يجب إتباعها لتطبيق عملية التمكين كما يوضحها الشكل التالي: (خضير كاضم حمود، وروان منير الشيخ: 2010، ص 129-130)

يوضح الشكل (15): خطوات تطبيق عملية التمكين



■ **خلق بيئة داعمة للتمكين:** إن دور المنظمة في التمكين يمكن تلخيصه بأنه "فعل ما هو ضروري من أجل ضمان نجاح مفهوم التمكين والتطبيق المستمر له". إن الهدف من التمكين الحصول على بيئة مفتوحة ومبدعة يشارك بها الجميع ويكونون مخلصين لعملهم، ويكمن دور المنظمة في عملية التمكين كما يوضح الشكل التالي: **يوضح الشكل (16): دور إدارة المنظمة في تمكين العاملين.**

	إزالة العوائق	
	القيادة	
	الالتزام	

المصدر: خضير كاسم حمود وروان منير الشيخ: 2010، ص 128

ويكمن دور إدارة المنظمة في التمكين على أنه برز السلوكيات التالية:

- إظهار السلوك الداعم للعاملين.
- أن تمثل الإدارة المثل الأعلى.
- أن تقوم بدور المسير بحيث تزيل العوائق.

- أن تعترف بانجازات الموظفين وثق بانجازاتهم.

■ **استهداف العوائق أمام التمكين:** إن العائق الأكبر أمام التمكين هو مقاومة التغيير الذي يعد أحد أهم الخصائص البشرية المتأصلة، بالرغم من أنه يعود بفوائد ملموسة على المنظمة والموظفين، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين رضا الموظفين. إن مقاومة التمكين تأتي من خلال ثلاث مجموعات (الموظفين، النقابات، إدارة المنظمة). فالنقابات مصدر للمقاومة لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة وإدارة المنظمة تدعو إلى ذلك، أما الموظفين فإن عملية التمكين تفشل إذا لم يكن الموظفين مستعدين لذلك، وبالنسبة للمنظمة فإن التمكين يفشل ما لم تقم إدارة المنظمة بالالتزام التام والكامل تجاه المنظمة.

■ **وضع القنوات اللازمة:** هناك العديد من القنوات التي يمكن وضعها بهدف الحصول على المعطيات من الموظفين للاستفادة منها في عمليات صنع القرارات، كجلسات العصف الذهني التي تعنى بمناقشة أية أفكار قد تطرأ داخل الجلسات وهي من أفضل الطرق المستخدمة لجمع المعلومات. كما نجد هناك صناديق الاقتراحات خاصة في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة حيث تستخدم من خلال أنظمة الشبكات.

■ **التقييم والتعديل:** بمعنى تقييم عمليات التمكين ومعرفة مدى نجاعتها على أداء الموظفين وأداء المنظمة ككل، مع العمل على إدخال التحسينات اللازمة إذ أمكن ذلك.

ج. **أهداف التمكين:** هناك عدد من الأهداف التي لا بد على أي منظمة بلوغها عند تنفيذها لبرامج التمكين، وذلك من أجل زيادة فعالية المؤسسة وقدرتها على المنافسة في بيئة دائمة التغير، ومن أبرز أهداف التمكين نذكر: (إحسان دهش جلاب: 2011، ص 451).

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات.
- زيادة الإنتاجية .
- الشعور باحترام النفس وقيمتها.
- استعمال فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية.
- زيادة الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتيجية.

كما ويسمح التمكين بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، دون الرجوع إلى أعلى فالتفويض يعطي تغذية مرتدة. ولكن التمكين يتطلب ثقافة خاص في المنظمة: مناخ يعتمد ويسمح بأحداث جوهرية في النظر إلى الأمور، تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغيير في بعض المراكز والوظائف، وقد يتطلب الأمر إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك لا بد من دراسة معدل

التغيير نحو التمكين. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص88) والهدف منه اكتساب أكبر بالفاعلية والمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج. حيث تتحسن وتتعزيز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأدوارهم فيؤدون بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن. فطالما اكتسب العامل سلطة أكبر ومساحة أوسع من حرية الحركة في توليه لشئون أو مشكلات العمل، إذ يمكنه معالجتها فوراً في موقعه وبطريقة صحيحة. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص271)

ح. أبعاد التمكين:

ترتكز التنمية البشرية بالمطلق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال العمل على تنمية طاقات وإبداعات العاملين بالمنظمة، لذا فقد عرف الدكتور "أحمد منصور" تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل، وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية، والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات، أو نظريات، مبادئ، قيم، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج... (نوري منير: 2009، ص328). في خضم هذه المنطلقات يعتبر التمكين الوظيفي من أهم المرتكزات لتنمية المورد البشري بالمنظمة ، ويمكن بلورة بعدين أساسيين للتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى البعد التشغيلي والاستراتيجي، وفي ما يلي عرض لهذه الأبعاد: (رعد عبد الله الطائي، وعيسى قعادة: 2008، ص ص242-243)

■ **البعد الإداري:** يبرز من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات، وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجور والمكافآت بالأداء، توفير التدريب اللازم ، بناء فرق العمل). إن التركيز على هذا البعد يجعل التمكين أداة للسيطرة الإدارية إذ لا يتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية في الإدارة.

■ **البعد النفسي:** يسمى السلوكي أو المحتوى التحفيزي للتمكين، في ظل هذا البعد له تأثير على دوافع الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل. ولكي يكون التمكين فعالاً لا بد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين والتي تتجسد من خلال الآتي:

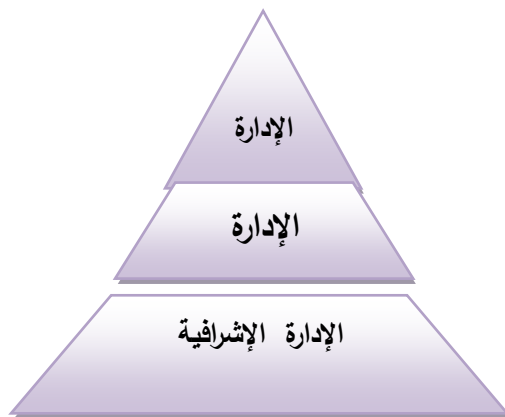
- **المعنى:** مدى شعور الفرد أن عمله ثمين وذو قيمة ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، القيم، المعتقدات السائدة.

- **الأهلية والجدارة:** بمعنى مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز عمله، بالإضافة إلى ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

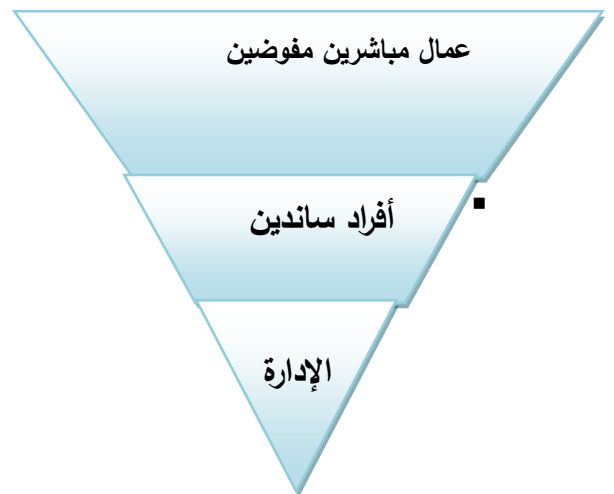
- **الاستقلالية:** بمعنى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار، فيما له صلة بإنجاز عمله وفقاً لما يراه مناسباً.

- **التأثير:** شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم، وفي تحقيق أهداف المنظمة.

- **البعد الاستراتيجي:** يتمثل في رؤيا الإدارة العليا ، رسالة المنظمة من خلال الهيكل والثقافة التنظيمية والعمليات لدعم التمكين بتوفير فرص الاستجابة له من قبل العاملين وتنفيذه بفعالية.
- **البعد التشغيلي:** عندما يجري التمكين على أساس التحويل لسلطة اتخاذ القرار للعاملين في المستوى التنفيذي، فإنه يعكس البعد الإجرائي للتمكين. وقد لا ينجح التمكين لأسباب منها عدم إدراك مضامينه من طرف العاملين وعدم الاستجابة له، وعدم تحمل المسؤولية. لذلك يجب تبني التمكين على مستوى البعد الاستراتيجي.
- خ. **عناصر التمكين:** إن تفويض الأفراد العاملين يعني إعطائهم أربعة عناصر تمكنهم من الشعور بحرية أكبر في إنجاز أعمالهم.
- د. **امتلاك العاملين المهارات والمعرفة للإسهام في انجاز الأهداف التنظيمية:** تعرف المهارة على أنها مقدرة (موهبة) متعلمة اكتسبها الفرد من مهام معينة، أي تعنى بالمقدرة ذات الصلة بالمهمة، والمهارة تتغير مع التغير في مستوى تدريب الفرد وخبرته المكتسبة من الواقع العملي. أما المعرفة فهي مزيج من المفاهيم، الأفكار، القواعد، والإجراءات التي تهتدي بها الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق، الأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.
- **امتلاك الأفراد العاملين القوة لاتخاذ القرارات الأساسية:** تمنح معظم المنظمات اليوم أفرادها قوة التأثير في إجراءات العمل أو في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ككل من خلال بعض الصيغ التي أصبحت معروفة كفرق العمل الموجهة ذاتيا. وقد غيرت هذه الأخيرة وغيرها غيرت من مجريات العمل في المنظمات فبدلا من أن تنصدر الإدارة العليا قمة الهرم التنظيمي أضحي الأفراد في المستوى الأدنى يلعبون الدور المؤثر والفعال في تحديد ما ستكون عليه المنظمات، وهذا ما يعرف بالمنظمات المقلوبة (المعكوسة). أنظر الشكل التالي:



المنظمة التقليدية



المنظمة المقلوبة

الشكل (17) يوضح: دور الأفراد في منظمات اليوم

المصدر: إحسان دهش جلاب: 2011، ص456.

■ مكافأة الأفراد على أساس المنظمة:

هناك طريقتان لمكافأة الأفراد ماديا استنادا إلى أداء المنظمة هما: المشاركة في الأرباح وخطط تملك أسهم المنظمة من قبل هؤلاء الأفراد، وتمثل خطط المشاركة في الأرباح مدخلا مهما لمنح الأفراد الفرصة لزيادة العوائد من خلال مساهمتهم في زيادة أرباح المنظمة، وهذه المساهمة قد تكون موجهة نحو تطوير المنتج. أو تحسين طرائق العمل، أو بناء السمعة الطيبة للمنظمة. أما خطط تملك الأفراد لأسهم المنظمة فأنها تمثل مدخلا مهما لإشعار هؤلاء الأفراد بالملكية وإن الجهود التي يبذلونها في المنظمة والأداء المتحقق إنما ستعود عليهم بالنفع أيضا.

ومن جانبه حدد "Bohlander" الأسس التي يقوم عليها التمكين بالآتي: (إحسان دهش جلاب: 2011، ص457)

- **المشاركة:** ينبغي أن يشجع الأفراد العاملين لسيطرة على مهام عملهم، كما يجب أن يهتموا بتطوير عمليات العمل والعلاقات التفاعلية فيه.
- **الإبداع:** يجب أن تدفع البيئة الموجودة في المنظمة الأفراد العاملين إلى تقديم الأفراد العاملين إلى تقديم الأفكار الإبداعية، وتشجيعهم على اكتشاف الطرق الجديدة، وتحمل المخاطر.
- **الوصول إلى المعلومات:** ينبغي أن تكون المعلومات في متناول جميع العاملين دون تمييز في المستويات التنظيمية.
- **الخضوع للمسألة:** لا يعني التمكين أن بمقدور الأفراد فعل أي شيء يريدونه، بل إن التمكين يعني أن الأفراد مسؤولين على سلوكياتهم اتجاه الآخرين.

2. محكات فعالية التمكين الوظيفي بالمنظمة:

يحتل التمكين كأسلوب للتطوير والتغير أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية، وكذا في نجاح المنظمات فهو يساعد على خلق وتوفير فرص للإبداع والابتكار لخدمة المنظمة مستقبلا، وهناك مجموعة من القيم والمبادئ لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها: (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص62)

- التمكين ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وخبراء، مستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة وهناك أيضا ظروف لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو إذا كانت منظمات صغيرة.

- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، كما نحتاج للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسيئ استخدام التمكين.
 - إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ نحو تشجيع ودعم ، وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرووسين، ولا يجب أن يكون التمكين سائراً يفصل بين الإدارة والعاملين فيها.
 - التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب، التعليم، والتعلم، لذا فيجب أن يكون هناك الاستثمارات لإنجاح عملية التمكين.
 - التمكين ليس عملية مقطوعة، وإنما تحتاج إلى متابعة، تقييم، وتنشيط وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى، والذين سوف يفقدون جزءاً أساسياً وكبيراً من سلطاتهم الرقابية على المرووسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.
- وللتمكين مبررات أساسية منها: (أفنان عبد علي الأسدي: 2014، ص199)**
- **مبررات واقعية علمية:** ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية والمتمثلة في المركزية وهرمية المستويات، وسرية المعلومات، محدودية الصلاحيات مما يزيد من العوائق أمام طموحات المنظمة.
 - **مبررات تطويرية وإستراتيجية:** من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ بلامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة، إذ يعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.
- وفي الغالب يقترح لتمكين العاملين تغييراً جذرياً للهيكل التنظيمي ولدرجة مركزية السلطة، ودرجة رسمية العمليات في المنظمة لاسيما أن التمكين يتطلب هيكلاً تنظيمياً مسطحاً أو مستويات أقل في الهيكل الهرمي مع طبقات أقل في الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية مما يسمح للمنظمة أن تكون مرنة ومتكيفة مع التغيرات السريعة في الظروف البيئية، ومثل هذا التسطيح للهرم التنظيمي يؤدي إلى عدم مركزية السلطة وانتشار سلطة صنع القرار في المنظمة و لاسيما المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي. فالتمكين يمثل منهجاً لإدارة الأفراد يتمثل في نقل السلطات الكافية إلى العاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع ضرورة إعطاء العاملين الصلاحية والسلطة الواسعة في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. ولنجاح برنامج تمكين العاملين يتطلب توفير عناصر المعادلة التالية: (أيمن حسن ديوب: 2014، ص 205)

التمكين = القوة + المعلومات + المعرفة + المكافآت

إذ أنه لا بد وأن تكون العناصر السالفة الذكر متوفرة فغياب أحدها يجعل الناتج صفراً، فتوفير عنصر السلطة والقوة لا يكفي في ظل غياب المعلومات، المعرفة والمهارة، أو غياب الحافز وهكذا بالنسبة لبقية

العناصر، فنجاح التمكين لا يتم بتوفير أسس الثقة، القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومات فقط فلا بد من التغيير في نيات العاملين والإدارة ومعتقداتهم وسلوكياتهم. (أيمن حسن ديوب: 2014، ص 206)

3. التمكين في الفكر الإداري:

ساد في الفكر الكلاسيكي ونتيجة للظروف التي كانت سائدة آنذاك ضعف في المفاهيم المتعلقة بالبعد الإنساني، وفي مقابل ذلك نجد سيطرة للبعد المادي، إذ ما يميزها التركيز على الطريقة المثلى للأداء على حساب العاملين، والتي أدت بالعمل إلى الشعور بالملل والإرهاق نتيجة إتباع أساليب محددة وثابتة، ونتيجة لذلك فإن هذه الطريقة لا تترك للفرد مجالاً للتفكير أو الإبداع، فنجد نظرية الإدارة العلمية لم تخلق للعامل أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً سابق. وفي نفس السياق هناك النظرية الإدارية لـ "هنري فايول" حاولت التركيز على تحقيق الضبط، النظام، الثبات في العمل، إذ لا يوجد مجال فيها لمنح العامل أي دور في المشاركة، إبداء الرأي، أو حرية التصرف. وكنتيجة لهذه الأوضاع برزت نظريات مناقضة لذلك، أهم ما يميزها الاهتمام بالجوانب الإنسانية، فقد أعطت أهمية وثمنت الجوانب المعنوية وأهميتها في المشاركة والحرية، تقدير الفرد، وكذا احترامه، هذه التوجيهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين الفرد العامل. ولكن مصطلح التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر. وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل ومساهمته الفعالة بالمنظمة. وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية إلى المطالب الإنسانية المتعلقة بالإبداع، الابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرار. ومن أهم هذه النظريات نجد نظرية "أبراهام ماسلو" للحاجات ونظرية "X&Y" لـ "دغولاس ماغريغور". فنظرية الحاجات "لماسلو" تعتبر من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية في العمل، وذلك على اعتبار أن إنجاز وأداء الفرد لعمله إنما يتحدد على أساس دوافعه الداخلية، وتعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات قمة الحاجات في هرم ماسلو إذ أنها تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارساته قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، القدرة على الإبداع والابتكار. ويقول "ماسلو": " الكفاح من أجل إدراك أقصى قدراته الذاتية" (بغول زهير: 2011، ص 116).

وفي نفس السياق نجد نظرية "Y" لـ "لماغريغور" تركز على مبدأ التكامل الذي يستدعي خلق الظروف التنظيمية التي تتيح للأعضاء العاملين فرص تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تركيز جهودهم لتحقيق النجاح في العمل، وبالتالي سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضائه بدل الرقابة والإشراف الخارجي. ويضيف "لماغريغور" إلى هذا أهمية القيادة والإشراف الرشيد في الإدارة وتنميتها باعتبارها عناصر مساعدة في تكوين الجو التنظيمي لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم. (علي السلمي: بدون سنة، ص 115)

4. المداخل الإستراتيجية لتمكين العاملين:

تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، ولإستراتيجية التمكين مداخل متعددة لأن التمكين مدخل ذاتي يوصف بأنه حالة عقلية (ذهنية) أو إدراكية بحيث تتتاب الأفراد

المتكئين أحاسيس ذاتية منها" امتلاك قدرة السيطرة على الكيفية التي يجب أن تتجز بها الوظيفية. والإدراك الكامل للبيئة التي تؤدي فيها الأعمال، وذلك بامتلاك المعلومات عنها، والمشاركة في تحمل مسؤوليات الأداء مع الاستعداد للمساءلة في نواتج العمل، وإحساس بعدالة المكافآت المعتمدة على الأداء الفردي. وسنعرض أبرز مداخل إستراتيجية للتمكين: (غني دحا متتاي الزبيدي وآخرون: 2015، ص ص 250-251)

■ **التمكين الفردي:** ويقصد بها أنها عملية فردية (شخصية) تتبع من الفرد ودوافعه، ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله، ويمتلك الخيارات اللازمة إلى جانب الأهلية الكاملة لممارسة العمل المناط به فضلا عن درجات الالتزام العالية التي يحملها، والإخلاص لمنظمتها وعمله بما يجعل من أمر تمكينه منظما أمرا واردا. وقد قدم "دوغلاس ماغرغور" أفكاره حول وجود فئتين من الأفراد لا يرغبون في تحمل مسؤولياتهم ونتائجهم بحيث لا يشكل لهم العمل قيمة عليا في الحياة فهم لا يعملون إلا اعتمادا على الأوامر والتوجيه المباشر وصيغ العقوبات، والثانية ايجابية الذين يمتلكون الدافعية الذاتية للعمل والقادرين على تحمل مسؤوليات ونتائج ممارستهم. ولا تشكل لهم الحوافز المادية لهم دافعا رئيسا للعمل بل تثيرهم الحوافز المعنوية، وتدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود دون الحاجة إلى أنواع الرقابة المباشرة. وأن ما يعزز من فرص نجاح هذا النوع من التمكين هو تمتع الأفراد بخصائص كالإحساس بحرية الإرادة والتصرف، والإحساس بمغزى عملهم، وأهميته والإحساس بالأهلية مع الشعور بقدرة التأثير في تفاصيل العمل بجعل الآخرين يلتزمون آرائهم. بمعنى أن التمكين فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالتغيرات البيئية، الأمر الذي يقضي بتمكينهم ليتاح لهم التصرف مباشرة في المواقف الجوهرية التي تعكس من استغلال فرص بيئية محتملة، وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات إدارة المنظمة ومالكها.

■ **التمكين المنظمي:** هو نشاط تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها، وتجعلهم قادرين على انجاز العمل الصحيح في المواقف الحرجة وهذا ما أكدته العديد من الباحثين عند تطبيق إستراتيجية التمكين من قبل المنظمة فان ذلك يعد الفرصة المناسبة لتعزيز إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يؤدونه بأنفسهم وهو عمل ذو معنى وتحد من إدراك كامل بالمسؤولية، والقدرة على التأثير في نشاطات بيئة العمل بكل تفاصيله.

7. تمكين العاملين بين عوامل النجاح والفشل:

هناك بعض الجوانب التي يجب التركيز عليها لنجاح التمكين، وبعض العوامل المسببة والمؤدية إلى فشله والتي يجب تجنبها والبعد عنها، وتلافي آثارها، وذلك كما يلي: (سيد محمد جاد الرب: 2008، ص ص 69-71)

أ. عوامل النجاح تتمثل في:

فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والسماح الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير.

■ **فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة:** حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ولكي يتم ذلك لابد من فهم رؤية ، رسالة وقيم المنظمة، والتعامل في إطار ثقافة المنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها. التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل، وانسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل وباستمرار.

■ **التمكين ضمن التصميم الوظيفي:** إن التمكين يجب أن يبني داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو أداء أعمال ذات قيمة ومغزى، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي، وفي إطار عملية التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم يكون لديهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح.

■ **التواصل المستمر:** وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين الفريق، أو بين الرؤساء والمرؤوسين، الدعم بالمعلومات وتوفيرها ونشرها، الاجتماعات والمناقشات على مختلف المستويات، وذلك بهدف التقييم والتحسين المستمر لعملية التمكين.

■ **تصميم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والتمكين:** فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والاعتزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم، لذا فلنظم المكافآت المادية والمعنوية هي أمر ضروري، مع اتجاه الأجور ونظم الدفع إلى فريق العمل ككل، أي الدفع المبني على فرق العمل، وأيضا الأجور (الدفع) المبني على المهارات والمعارف.

ب. عوامل الفشل، وأهمها:

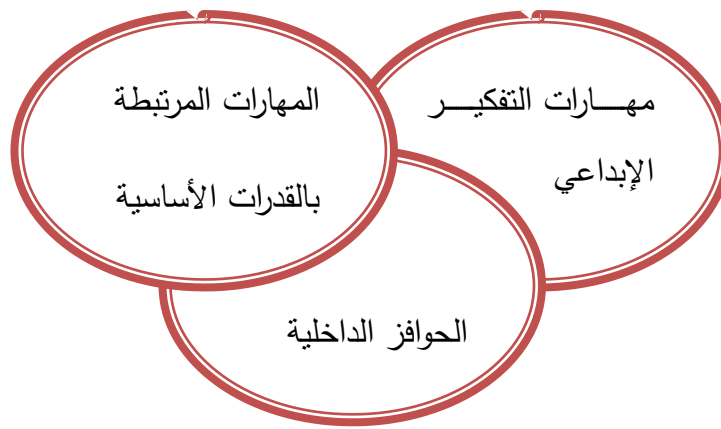
- الفشل في إيجاد الظروف والبيئية المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
- التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
- التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.
- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
- الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين.
- عدم الاقتناع بمزايا التمكين، وتطبيقه تقليدا أو مجازاة للمؤسسات الأخرى وحسب.

التفكير الإبداعي: " الخروج عن الطرق المألوفة في التفكير "

1. ماهية التفكير الإبداعي:

أ. كيف تعمل العوامل المؤثرة على التفكير الإبداعي مع بعضها؟

إن العوامل المؤثرة على الإبداع مهمة لأنها تساعدنا على معرفة متى يكون الناس مبدعين. وفي هذا الإطار فقد قرر العلماء والباحثين أن الناس يكونون أكثر استعدادا للإبداع إذا توفر لهم أكبر قدر من عناصر ثلاث:



يوضح الشكل (18): عناصر الإبداع.

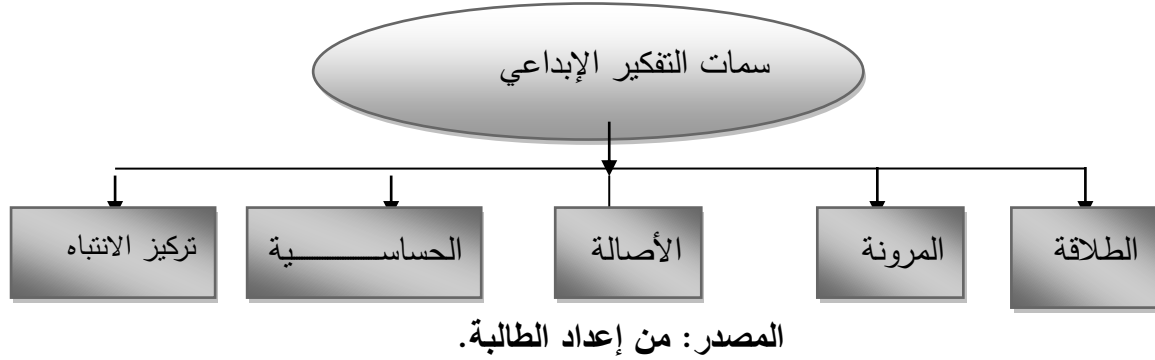
المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ت. رفاعي محمد رفاعي وعلي إسماعيل بسيوني:

2004، ص 654.

إن العلاقة بين هذه العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر لدى الفرد من كل عنصر، بل عن طريق ضرب تلك المقادير ببعضها، أي أن حاصل ضرب ما لدى الفرد أو الفريق من تلك العناصر يعبر عن قدرتهم على الإبداع. وبالتالي فكلما قل نصيب الفرد من أحد العناصر كلما قلت المحصلة النهائية. بل أن النتيجة قد تكون صفرا (لا يوجد توقع للإبداع من الفرد أو الفريق) إذا كان ما لديهم من أحد العناصر يساوي صفرا وهذا شيء منطقي إذا فكرت فيه. ذلك أنه لا يتوقع من العامل أن يكون مبدعا في وظيفة لا تمتلك المهارات الأساسية لأدائها بصرف النظر عن مقدار الحوافز المتوفرة للعامل لتقديم الأفكار الإبداعية، وبصرف النظر عن التدريبات التي حصل عليها ليساعد في مجال التفكير الإبداعي وبالمثل فلا يتخيل وجود الإبداع إذا لم تتوفر لدى العامل التفكير الإبداعي. وتطبيقا لما أقر به العلماء وهياً أنه " لكي تكون مبدعا إلى أقصى حد فلا بد أن تسعى للحصول على أكبر قدر من عناصر الإبداع الثلاث". (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ت. رفاعي محمد رفاعي وعلي إسماعيل بسيوني: 2004، ص 654)

ب. سمات التفكير الإبداعي:

يعتبر المورد البشري طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي لذا لابد من العمل على الاهتمام بتدريبه وتنمية إبداعاته. وتعتبر القدرات الإبداعية عن الاستعدادات العقلية التي يلزم توفرها لدى الأشخاص حتى يتكون لديهم السلوك الإبداعي، وهي بذلك تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها نذكر: (يوسف عبد عطية، وتوفيق العجلة: 2010، صص 05-6) والشكل (19) التالي يوضحها على النحو التالي:



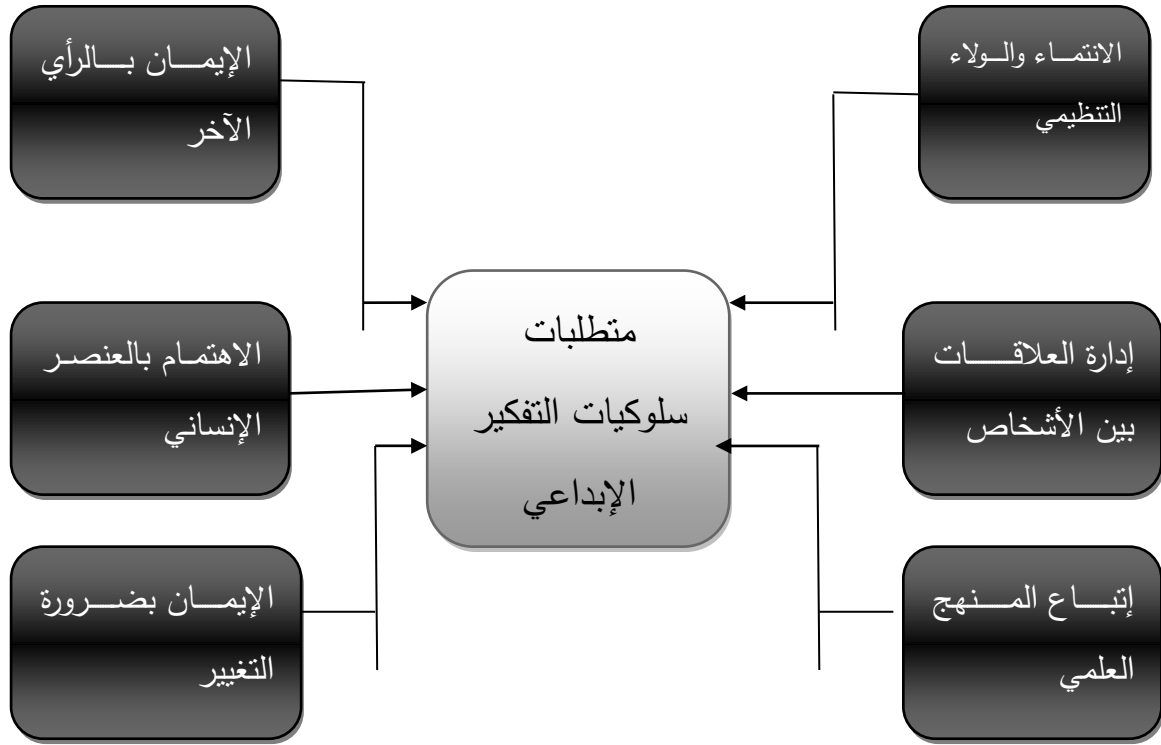
- **الأصالة:** وتعني المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف بعيد المدى. ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة تشير إلى " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي تنتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".
- **الطلاقة:** قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة. ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:
 - **طلاقة اللفظ:** أي السرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
 - **طلاقة التداعي:** إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
 - **طلاقة التعبير:** التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
 - **طلاقة الأفكار:** استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
 - **طلاقة الأشكال:** تقدم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكون رسوم حقيقية.
- **المرونة:** المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي. مع النظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، وتعني درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بجد ذاتها وصنفت إلى:

- **المرونة التلقائية "العفوية"**: ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة لا تنتمي إلى أصل أو فئة واحدة.
- **المرونة التكيفية**: هنا يقوم الفرد بتغيير فئة أو طريقة الاستعمال، أو بناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة.
- **الحساسية للمشكلات**: هنا الشخص المبدع لديه الحساسية المرفهة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد. فهو يرقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار الشائعة، ويرى ما لا يراه الفرد العادي.
- **الاحتفاظ بالاتجاه: "تركيز الانتباه"**: إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف، وتعد القدرة على مواصلة الاتجاه من القدرات الأساسية التي تسهم في أداء المبدع.

(ت) مراحل التفكير والعمل الإبداعي: " الفكرة الملهمة وليدة حاضنة معلمة"

- يمر التفكير الإبداعي بخطوات ومراحل متعددة، ويعد تقسيم العالم "والاس" من أشهرها إذ يرى أن الإبداع يتم عبر أربعة مراحل: (عبد الإله بن إبراهيم الحيزان: 2002، ص 30-31)
- **الإعداد**: تعنى هذه المرحلة بالتعرف بالمشكلة وتحديدها، وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، إلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها... وما يميز المبدع هنا قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، في حركة إبداعية طليقة أصيلة.
 - **الاحتضان**: هنا يعني الشخص أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة، لأنها دائمة الحضور في مجلسه وقياهم، وقد تطفو الفكرة الإبداعية بين الحين والآخر على ذهنه ويصبح المبدع كما عبر عن ذلك **فان جوخ** " شخص يتأكل قلبه من فعل ظمأه الشديد للعمل".
 - **الإلهام والإشراق**: هذه المرحلة تأتي لحظة الإلهام وتشرق الفكرة الكاملة على ذهن المبدع وتعرف بمرحلة "أها...أو أبوركها" وتعني: " وجدتها.. وهو تعبير عن الشعور بالسعادة والدهشة عقب الوصول لحل المشكلة، وهذه اللحظة تأتي كومضة برق أو إشراقه ضوء.
 - **التحقيق**: في هذه المرحلة يتم إثبات الفكرة وتحقيقها، أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها، وتهذيبها، فبدلاً إلهام الفكرة تأتي كتابتها، ومحاولة نشرها متكاملة وقد يتطلب ذلك وقتاً طويلاً.

(ج) متطلبات سلوكيات التفكير الإبداعي:



الشكل (20) يوضح: متطلبات سلوكيات التفكير الإبداعي.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص116.

- **الانتماء والولاء التنظيمي:** يمثل الولاء التنظيمي أعلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص والتفاني، والارتباط الوثيق، كما أن قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي.
- **إدارة العلاقات بين الأشخاص:**
- **إتباع المنهج العلمي:** بمعنى التفكير المنظم الذي يمارسه الفرد في واقع حياته اليومية والعملية أو علاقته مع البيئة التي تحيط به ويمارس نشاطاته فيها. (عاكف لطفي خصاونة: 2011، ص115)
- **الإيمان بالرأي الآخر:**
- **الاهتمام بالعنصر الإنساني:** هنا يكون التركيز على ثقافة التدعيم من خلال الاقتراب من العاملون ورعايتهم والتعاطف مع مشكلاتهم واحتياجاتهم الإنسانية، حيث تعامل إدارة المنظمة العاملين بها معاملة إنسانية مما يشجع هؤلاء العاملين على الاهتمام بعملهم والإبداع فيه، كما يسود تقدير العاملين لبعضهم البعض مع سيادة واضحة لروح العمل الجماعي. (حسين التهامي: 2013، ص 71)
- **الإيمان بضرورة التغيير:** على أفراد المنظمة أن يعتقدوا بأن التغيير يفيدهم ويفيد المنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ما شارك العاملون مع مشرفيهم في اتخاذ القرارات، وإذا ما تمت معالجة

بعض القضايا مثل الاستقرار الوظيفي بعناية حين تخطيط التغيير وتنفيذه. (حسين حريم: 2010، ص314)

2. مقومات البيئة المحفزة للتفكير الإبداعي:

على ضوء الممارسات العلمية لدى العديد من المنظمات بشأن محاولة خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي يشجع على التفكير الابتكاري والجهد الإبداعي سنحاول عرض مجموعة من الآليات والميكانيزمات التي من شأنها تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع: (مصطفى محمود أبو بكر: 2006، ص193. 194)

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود وتحديد نقاط الضعف للتعامل معها بحرية وتجربة البدائل الممكنة معها.
- تدعيم الحرية في تطبيق، وتجربة أساليب وأدوات، ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن في بيئة العمل، وعند تقديم الأفكار أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل.
- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية لخلق وتنمية التفكير الابتكاري، وتعميق الرغبة لتنمية القدرة على العمل الإبداعي لدى الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد الفعالة للوقت حتى يتمكن الفرد من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مراحل ومجالات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.
- تأكيد سياسة صياغة الأهداف وصناعة القرارات في المستوى الأدنى من التنظيم الإداري في المنظمة، من خلال تدعيم آلية المشاركة الفعلية في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم لتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي، والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة.
- تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات رفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة، وتقديم أفكار تجعل هذه الاستخدامات غير تقليدية هادفة.
- تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادأة، وقبول التحديات مع كيفية التعامل مع القيود، التهديدات والمخاطر.

3. الاتجاهات النظرية المفسرة للتفكير الإبداع:

أ. التفكير الإبداعي من وجهة نظر الاتجاه الإنساني: يرى الاتجاه الإنساني أن الأفراد جميعا لديهم القدرة على الإبداع، وأن تحقيق هذه القدرة الذهنية يعتمد على المناخ التنظيمي، فإن كانت المنظمة خالية من الضغوطات، فإن ما لدى الفرد من طاقات إبداعية ستزدهر وتتفتح، وفي هذا تحقيق لذاته. كما أنه

يعتبر أن هناك علاقة بين الفرد ونظرته لذاته، فالأفراد الذين يحسبون حساباً كبيراً للآخرين يعرضون أنفسهم إلى معيقات خارجية إضافة إلى المعوقات الداخلية (مخاوفهم، عواطفهم، وأفكارهم)، ويشير إلى أن الفرد يفقد الكثير نتيجة مخاوفه الداخلية وعدم الثقة بقدراته. (عدنان يوسف العتوم وآخرون: 2007، ص 143)

وفي نفس السياق يرى "أبراهام ماسلو" أن الأفراد جميعاً لديهم القدرة على الإبداع، ويميز ماسلو بين الشخص المبدع المحقق لذاته والشخص المبدع ذي الموهبة الخاصة، فهو يفهم أن الشخص المبدع المحقق لذاته يعيش العالم الحقيقي من الطبيعة أكثر من أولئك الذين يعيشون عالم النظريات والمجردات. ويؤكد أصحاب النظرية الإنسانية أن نزوع الفرد نحو تحقيق ذاته واستثمار طاقاته خاصية من خصائص الإنسان، ويرون أن الدافع نحو الإبداع هو تحقيق الذات، إن تنمية الإبداع مرتبطة بتوافر شرطين أساسيين هما الأمن النفسي، والحرية النفسية، ويتحقق الأمن النفسي بتقبل الفرد واحترام آرائه وشخصيته، أما الحرية النفسية فتتحقق من خلال إتاحة الفرص المختلفة للفرد من خلال الاستطلاع والاكتشاف للوصول إلى الخبرات والمعارف واكتسابها. (برهان محمود حمادنة: 2014، ص 30)

ب. **النظرية المعرفية:** تهتم هذه النظرية بالطرق التي تدرك بها الأشياء وكل ما يتعلق بالأساليب المعرفية، ويمثل الإبداع وفقاً لوجهة نظر هذه النظرية طرائق الحصول على المعلومات، ودمجها من أجل البحث عن الحلول الأكثر كفاءة، كما يؤكد أصحاب هذا المنحى على أهمية حرية التفكير والقدرة على التحكم في المعلومات وتشكيلها وكذا الإثراء الفكري للإبداع... ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الأفراد مختلفون في مستوى نشاط وآليات العمل الذهني الموظفة في الموقف، ومستوى العمل الذهني يتحدد بقضيتين عند أصحاب الاتجاه المعرفي هما:

- طبيعة البنية المعرفية التي طورها الفرد جراء تفاعلاته النشطة في المواقف والخبرات التي حصلت لديه جراء ذلك.
- مستوى العمليات الذهنية الموظفة في المواقف أو الخبرة والتي تحدد عادة بخبرة المتعلم واستراتيجياته.

وحسب وجهة النظر المعرفية فإن التفكير الإبداعي هو تفكير تظهر فيه حالات سيطرة الوعي والتفاعل الذهني في المواقف الإبداعية، وعليه فالإبداع يتضمن عمليات ذهنية كالانتباه، الإدراك، الوعي والتنظيم، الترميز والوصول في النهاية إلى إبداع. ويرى Schank أن الإبداع " عملية ديناميكية، حيث تبدأ من مرحلة توليد الأفكار الجديدة، مما هو معلوم الخبرات السابقة لدى الفرد، وأن التذكر قدرة ذهنية فاعلة في العملية الإبداعية، والتي تتطلب توافر مخزون معرفي من المفاهيم والتعميمات والتفسيرات، والإبداع يتكون من عمليتي البحث والتعديل.

ت. **التفكير الإبداعي من وجهة نظر النظرية السلوكية:** يرى الاتجاه السلوكي أن الأفراد مبدعون بسبب نظام المكافآت والحوافز التي يحصلون عليها من أعمالهم الإبداعية، وهذا ما يسمى بالتعزيز

الإيجابي، وعليه فإن التفكير الإبداعي هو ذلك النمط من التفكير الذي يلقي التعزيز، ويرى الباحثون أن أغلب الأعمال الإبداعية يتم إنجازها عندما يعمل الفرد من أجل الحصول على السعادة والرضا. كما أن استغراق الفرد المبدع في التفكير بهدف الوصول إلى حل جديد للمشكلة، وقوة دوافعه الداخلية وقدراته على العمل هي التي تمده بالشعور بالسعادة لما يفعله وينجزه بالرغم من الإحباطات والتحديات التي يتوقع أن يواجهها. (عدنان يوسف العتوم وآخرون: 2007، ص 133)

ويرى أصحاب هذه النظرية أن التفكير هو سلوك متعلم يخضع لقوانين ومبادئ التعلم التي تحكم أي سلوك آخر، وترى أن هذا السلوك يدعم ويتم تعميمه على مواقف أخرى استناداً إلى النتائج التي يحصل عليها وكمية التعزيز فهي تنظر إلى التفكير بحل المشكلة على أنه استجابة لموقف أو مثير معين، والفرد يستخدم عادات وأنماط معينة من السلوك على شكل هرمي حسب قوة ارتباطها بالموقف، وفقاً لمبدأ المحاولة والخطأ، والفرد يبدأ باستخدام أنماط سلوكية بسيطة، وينتقل بها تدريجياً إلى الأكثر تعقيداً لإيجاد الحل الأنسب مع الكشف عن الحلول البديلة.

4. دور التفكير الإبداعي في تنمية المورد البشري وتحسين أداء المنظمة:

إذا كان هذا ما تتطلبه المنظمات من أجل تنمية أدائها على المستوى العام، وتنمية أداء المورد البشري بشكل خاص. فما مدى حاجة المنظمات إلى ممارسة الإبداع والتحديث بكافة أشكاله وأنواعه، ومستوياته للتكيف مع الظروف العالمية؟

تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها لدى الأفراد العاملين حتى تتمكن هذه التنظيمات من مواكبة المستجدات، وذلك من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدراتها الإبداعية في أفرادها للعمل على التوفيق بين المثالية والواقعية بأسلوب علمي يعتمد على قدرات أفرادها في التفكير والتخطيط، والتحليل...، إن دور المنظمة في هذا السياق هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الأفراد، ويدعم التفكير الإبداعي باعتباره المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى العمل وبشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات من خلال توفير القادة القادرين على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي. (موسى اللوزي: 2003، ص 291)

تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها على المستوى العام، بحيث تصبح قادرة على حل مشكلاتها، كما تعمل إلى أن يتمرس الأفراد وتزداد مهاراتهم في مواجهة المشكلات وحلها. وذلك نابع أساساً من مفهوم تنمية المنظمات القائمة على تفعيل أداء المنظمات من خلال تفعيل إمكانياتها لمواجهة التحديات التي تواجهها، وتنمية مهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمة للتجاوب مع الاحتياجات المتغيرة نتيجة إفرزات محيط العمل، إن الحاجة للإبداع والتحديث تصبح ماسة للغاية لتنمية وتفعيل الأداء. فالإبداع لا يبدأ من فراغ وإنما استجابة فورية لحل المشكلات، فتشخيص المشكلات التي تواجهها المنظمة بنوع من الموضوعية والشمولية، واقتراح بدائل لذلك، تنمية مهارات فريق العمل القادر على توفير هذه الحلول،

وتحديث الإمكانيات بما يسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة، والقدرة على تقديم الجديد في بيئة أهم ما يميزها الطابع التنافسي، تحتاج جميعها إلى قدرات إبداعية خلاقة تستطيع تفعيل قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئة المحيطة. (سيد محمد جاد الرب: 2005، ص ص 432-433)

ويمكن التفكير الإبداعي الموظف في ظل بيئة عمل مشجعة له من توليد حلول تتسم بالطلاقة والتنوع، والاختلاف، المرونة و الأصالة للتغلب على مختلف المشكلات التي يواجهها في العمل، وإحداث تغيير جوهري في المسلمات التقليدية التي حاولت سلب حرية العامل في التفكير والإبداع حيث قسم " فريدريك تايلور" العمل بين الإدارة التي أوكل لها مهمة التفكير والتخطيط في مقابل اعتبار العامل مجرد آلة مهمته انجاز الأعمال التي أوكلت له فقط، فقد اعتبره غير قابل للتعديل أو التطوير. وتتيح هذه المهارة (التفكير الإبداعي) بأن يتعرف على المراحل التي يمر بها تفكيره لكي يصبح مبدعا في عمله. (محمد جمال أبو المجد: 2008، ص 77). ويتطلب التمكين الوظيفي توفر ثلاث لبنات لدى الموظف وهي القدرة، المهارة، الرغبة أو الدافعية وإذا نقصت إحدى اللبانات لا يكون الموظف مستعدا للتمكين. وتقوم الإدارة بمعالجة ذلك النقص أو القصور فعلاج نقص القدرة على التأهيل يكون بالتأهيل الفني والنفسي، وعلاج نقص المهارة يكون بالتدريب على إتقان أداء العمل بعد توافر القدرة على عمله، وعلاج نقص الرغبة أو الدافعية يكون بالتوجيه والتحفيز المادي والمعنوي بشرط توافر القدرة والمهارة، وعند توافر القدرة، المهارة، الرغبة يكون التمكين ممكنا (محمد جمال أبو المجد: 2008، ص 66). ومن الممارسة يصبح التفكير الإبداعي عملية مستمرة يمكن أن تحدث طوال الوقت، فيترتب عليه تعظيم كل من التفكير الإبداعي الذي يحدث بالصدفة والتفكير الإبداعي المتعمد القائم على استخدام أساليب معينة، ومع استمرارية التفكير الإبداعي تصبح هناك مهارة يمكن أن يكتسبها الفرد وقد ينمي الفرد أساليب جديدة للتفكير بالإضافة إلى الأساليب التي يعرفها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 112)

ولابد تعزيز وتحفيز التفكير الإبداعي إلى أقصى طاقاته ومن الممكن استثمار إمكانيات الفرد الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تحدث مما يحتم عليه أن يكون مبادرا في تعامله مع الأحداث بدلا من أن يكون سلوكه مجرد رد فعل تجاهها. إن أهمية الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالنسبة للفرد لا تقل عنها بالنسبة للجماعية حيث أن كل ما قيل عن الفرد في هذا الشأن من الممكن أن يسري على الجماعة، فالجماعة تمثل مجموعة من الأفراد تم تشكيلها في الغالب من أجل حل بعض المشكلات التي يعتقد أن المجموعة سوف تؤدي فيها أداء أفضل من دراسة الفرد لذا يعتبر أسلوب التفكير الجماعي من أهم أساليب التفكير الإبداعي. لذا يتطلب التفكير الإبداعي تسخير الإمكانيات الفردية والجماعية، المشاركة، فتنبي المدخل الإبداعي كأسلوب لحل المشكلات سوف يمكن المنظمات والعاملين فيها من التعامل مع التغيرات التي يواجهونها بفاعلية. (عبد الله أمين جماعة: 2003، ص 303)

إن تسارع التغيير التقني يفرض تحديات لا يمكن تجاهلها، فالإبداع ميزة تنافسية، والانفجار الإبداعي الذي تعيشه المنظمات الصناعية لا يتضمن فقط التقنية الجديدة، بل يشمل أيضا استراتيجيات وسياسات وممارسات، خبرات وتجارب تنظيمية وإدارية متنوعة حول كيفية تحقيق أقصى ما يمكن من الأفكار الإبداعية... إن عملية الإبداع لا تقتصر على تقديم الأفكار الجديدة الخلاقة، وإنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار وانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم، ويتطلب من المسؤولين تسخير جميع ما لديهم من موارد وإمكانيات لهذا الغرض. ولابد من النظر إلى التفكير الإبداعي باعتباره وظيفة مثل الوظائف الأخرى، ويجب إدارة هذه الوظيفة ولكن بطريقة مختلفة عن الوظائف الأخرى. (حسين حريم: 2010، ص 309)

5. مستويات التفكير الإبداعي: (حسين حريم: 2010، ص ص 304 - 307).

أ. **الإبداع على مستوى الفرد:** يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن خصائص الفرد المبدع:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا لإتقان عمله.
- **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- **الذكاء:** لابد وأن يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، مستقل، مثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك منفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفاكهة.
- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

ب. **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، فإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

ت. **الإبداع على مستوى المنظمة:** لابد من التأكيد على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية: ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات، ولديهم الرغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: بمعنى ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير مألوفة.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات للتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقضي أبعاد أية مشكلة.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات: من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات إلى تجارب ريادية.

6. ميكانيزمات تنمية التفكير الإبداعي:

تسهم البيئة المحيطة بالفرد إسهاماً كبيراً في توفير المناخ الذي يساعد على التفكير الإبداعي أو في تعطيل ذلك أو قتله تماماً، ومن أبرز الأساليب التي تسهم في تشجيع التفكير الإبداعي نذكر: (حسين التهامي: 2013، ص132)

▪ **تشجيع العصف الذهني:** بمعنى استخدام العقل في حل قضية أو مشكلة معينة، وأثبتت التجارب أن الأشخاص الذين استخدموا ذلك الأسلوب قد أصبحوا أكثر إبداعاً وقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة، وهي طريقة تبتعد بالأفراد عن الروتين في التفكير. وتعتمد على اجتماع الأفراد للحصول على أكبر عدد من الأفكار، وبالتالي تنتبثق أفكار إبداعية من خلال الربط بين فكرتين أو أكثر وتولد فكرة جديدة أكثر نضجاً واتساعاً وهكذا يشجع ذلك المناخ على التفكير المبدع.

▪ **تشجيع الأصالة في التفكير:** على الإدارة في أي منظمة تشجيع أفرادها على إصدار سلوكيات إيجابية وتلقائية وأساليب تفكير غير تقليدية، من خلال طلب بعض البحوث والأطروحات من جانبهم بقصد حل مشكلة إدارية أو فنية مع مناقشة تلك الأطروحات باهتمام وشغف وعدم الاستخفاف بأي منها.

▪ **إعطاء قوائم للصفات:** وهي طريقة مبسطة لإيجاد أفكار مبتكرة لحل مشكلة معقدة نسبياً، حيث يتم وضع مجموعة من الصفات والخصائص الواجب توافرها في الشيء المراد تطويره من قبل المنظمة، ثم الاستعانة ببعض الإجراءات المكتوبة أو البدائل لتحقيق ذلك ومناقشة مزايا كل بديل.

▪ **توفر محفزات للإبداع:** ويعني ذلك أنه ينبغي أن يتوفر بالمنظمات ثقافة تشجع على الإبداع، وعندما يفشل كبار المديرين في نشر الرؤية على الإبداع ويقبلون بالوضع كما هو فلا يمكن أن نتوقع التغيير. (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ت. رفاعي محمد رفاعي وعلي إسماعيل بسيوني: 2004، ص656)

7. التفكير الإبداعي بين المعوقات الشخصية والتنظيمية:

إن الإبداع بصورة عامة يواجه معوقات حيث يرجع بعضها إلى أسباب شخصية والبعض الآخر يرجعها إلى أسباب تنظيمية أو اجتماعية، ومن ثم فعلى المنظمة الواعية والفعالة أن تعمل دائما على مواجهة تلك المعوقات، ويمكن حصر تلك المعوقات فيما يلي:

أولاً- المعوقات الشخصية: إن معظم معوقات التفكير الإبداعي توجد في ذواتنا ، فالخوف من الوقوع في الخطأ وفقدان الثقة بالنفس، ووجود أهداف ووسائل متناقضة، وعدم السماح للنفس بالراحة كل ذلك يثبط الإبداع ويكبح انطلاقا التفكير الإبداعي، يتطلب التفكير الإبداعي توافر العديد من العوامل الشخصية التي تساعد الفرد على تحريك سلوكه وتوجيهه نحو توليد أفكار جديدة مبتكرة ونقص هذه العوامل أو عدم توافرها يقيد إبداع الفرد ويمنعه من السعي وراء كل جديد ،ومن تلك العوامل: (حسين التهامي:2013، ص 147-150)

▪ **نمطية الأداء:** من الصعب على الكثير من الأفراد التخلي عن بعض العادات والتمسك بها كثيرا بحكم التعود عليها، حيث إن ممارسة تلك العادات تمثل لهم شيئا بسيطا ومضمون النتائج، مما يجعلهم لا يملون إلى المغامرة أو المخاطرة، بل يؤدون العمل براحة كاملة دون أي توتر أو قلق لحدوث فشل في النتائج التي تعودوا أن يحصلوا عليها، في حين يمثل الجديد بالنسبة لهم المجهول، مثل هؤلاء الأشخاص يصبحون عبيدا لعاداتهم القديمة، حيث تلعب تلك العادات والسلوكيات دور السيد المستبد والمتحكم في سلوكهم.

▪ **فقدان الثقة بالذات:** المبدع يخاطر للبحث عن الجديد وهربا من الروتين والأوضاع الاستاتيكية الثابتة، على عكس الشخص غير المبدع والذي يميل دائما إلى السير مع الحدث وليس مسابريته والتكيف معه، فهو يخشى دائما من نقد الآخرين ومن نظرة الغير إلى أفعاله وأقواله حيث يعيش أزمة تتصل بالثقة في ذاته وفي قدراته ومهاراته.

▪ **الخوف:** للخوف تأثير في الحد من القدرات الإبداعية للفرد، فالخوف يكبل أفكارنا ويقيد حب الاستطلاع ويمنعنا من السعي وراء كل جديد. ويسبب انطواء النفس ويؤدي إلى اختلال تكيف الفرد وسواء صحته النفسية. ولا شك أن الإبداع يعني الخروج عن المألوف أو المتعارف عليه ، لذلك كل عمل إبداعي يعنى ببساطة بعض التغيير مما يسبب الانتقاء لصاحبه، لأن الكثير من الناس يخاف الانتقاء حتى المبدعون منهم يتأثرون إلى حد ما، وقد يحدث انتقادات إلى حد يمنع كل عمل إبداعي عند الفرد ويجعله يحيا وسط حالة يفتقد فيها الأفكار الجديدة... ولاشك أن النقد في حد ذاته ظاهرة صحية على

شريطة أن يكون النقد بناء ومبنيا على دراسة واعية وتحليل دقيق لجميع العوامل المؤثرة مقرونا بالحلول المقترحة.

■ **الأحكام المسبقة:** عند اجتماع الخوف والجهل ينشأ عن ذلك إجهاض لقدرات الإنسان الإبداعية، والذي يمثل في الحكم المسبق على أي فكر جديد تظهر من خلال ترديد الفرد لبعض الأقوال والكلمات مندفعا وراء ارتباط تلك العبارات والجمل بمصالحهم الذاتية سواء على المستوى المادي أو الاجتماعي.

■ **تبنى مفاهيم غير صحيحة عن النجاح:** يقوم البعض بإطلاق مسميات ومفاهيم غير صحيحة عن بعض الأشخاص أو المواقف، فقد يطلق البعض على الشخصية الفهلوية اسم "ذكي" إلا أن النجاح يعنى بالنفوق والرفي في كثير من المجالات الشخصية والاجتماعية، وفي مدى خدمة الغير.

■ **ضعف الإقدام وانعدام روح المبادرة:** إن روح التحديث والإقدام وكذا المبادرة الفردية من العوامل الضرورية لكي يشيع الإبداع بين الأفراد، إلا أن عدم وجود تلك الخصائص والعوامل لدى الفرد يعمل على تقييده وإضعاف قدرته على الإبداع.

ت. **المعوقات التنظيمية:** ومن أبرز تلك المعوقات ما يلي: (حسين التهامي: 2013، ص 151-152)

■ **شيوخ المناخ الإداري البيروقراطي:** إن تمسك المنظمة بالنصوص واللوائح وتطبيقها بصورة حرفية ولو على حساب الانجاز وتطور المنظمة، يعمل كل ذلك على الحد من حركة الإبداع، فالقادة البيروقراطيين في المستوى الإداري الأعلى يفترضون أن مستقبل المنظمة يرتبط بماضيها على مستوى الأهداف، السياسات، الإجراءات ، مما يجعلهم متمسكين أكثر بكل ما ورد في الماضي ويكون أغلبهم في حالة دفاع دائم بل ومقاومة متصلة لكل ما يمثل فكرة جديدة أو الخروج عن المألوف نظرا لما يعتقدونه من أنهم أصحاب القرار بالمنظمة وبالتالي فهم يحتكرون أي فكر بها.

■ **إضعاف القوى المحركة للإبداع:** لا بد للمنظمة التي تهدف إلى النمو والتطوير أي تعبئ جهودها وإمكاناتها المادية والبشرية في ذلك الاتجاه على أساس أن كل ذلك يسهم حتما في عملية التجديد والإبداع، ولانجاز ذلك فلا بد و أن يشعر كل فرد في المنظمة بأهمية وجوده وإسهاماته، وأفكاره المتجددة في النهوض بالمنظمة .

والعوامل والقوى المحفزة والدافعة للإبداع داخل المنظمة قد تسهم عوامل عديدة في إضعافها كشيوع إحساس عام لدى أفراد المنظمة بعدم القيمة وبأن الأعمال المكلفين بها غير ذات أهمية وأن أي فرد قد لا يمتلك مهاراتهم يمكنه القيام بتلك الأعمال. كذلك، فالخوف من تحمل المسؤولية لدى بعض القيادات قد يؤدي بهم إلى عدم تشجيع المرؤوسين مما يضطر هؤلاء المرؤوسين إلى التراجع واليأس أمام جمود قياداتهم.

■ **ضعف روح الفريق:** لكي يسود المناخ التنظيمي المشجع للإبداع أو الابتكار، فلا بد من وجود تعاون وتنسيق وسيادة للعمل الجماعي والهدف المشترك والمصالح العامة لأفراد المنظمة، ولكن إذا قل

التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام المختلفة داخل المنظمة، وانفرد بعضها باتخاذ القرار دون النظر إلى أهمية التعاون فيما بين تلك الوحدات لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فإن ذلك يعيق إمكانيات المنظمة ويقتل روح الإبداع فيها.

■ **سيادة المشكلات التنظيمية:** تعاني بعض المنظمات من صعوبات تنظيمية تضعف من قدرتها على التجديد والتطوير وتحد من روح الإبداع داخلها ومن أبرز تلك الصعوبات تداخل المسؤوليات وتعارض الاختصاصات بين الوحدات الإدارية المتشابهة، وتعرض المنظمة لتغييرات مستمرة مما يؤثر على استقرارها وبالتالي يؤثر على فعاليتها.

كذلك فالتضخم في الهياكل التنظيمية لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية يؤدي بالضرورة إلى سيادة نمط إداري تقليدي ويزيد فرص ظهور أمراض البيروقراطية والتي تمثل الخصم الأول لبروز الفكر الإبداعي في المنظمات.

ث. **القيم الاجتماعية السائدة:** يعنى الإبداع بوجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة، وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير. فقد لاقى معظم المخترعين والعلماء مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف، ومن المعروف أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا متقدما في السن. فصغار السن لا يحضون بنفس نظرة الاحترام كالكبار، مما يعني أن إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت فهي لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر. إذ ينظر لمحاولاتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود. فكلما نجد شبابا يشغلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية، إذ يعتبر شرط التقدم في السن ولو ضمينا أحد مؤهلات القيادة الإدارية. (محمد قاسم القريوتي: 2009، ص 323)

III الالتزام الوظيفي:

1. ماهية الالتزام الوظيفي:

أ. **أهمية الالتزام الوظيفي:** لابد من الإشارة إلى أن موضوع الالتزام الوظيفي يعتبر من المفاهيم الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للالتزام الوظيفي من تأثيرات هامة على سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الالتزام الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للالتزام الوظيفي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقبل من سلوكهم السلبي كترك العمل، أو التغيب عنه، أو إهماله أو الشعور بالإحباط. (براء رجب تركي: 2015، ص 157)،

ويمكن تلخيص أهمية الالتزام الوظيفي في النقاط التالية: (محمد الصريفي: 2009، ص316)

- يمثل الالتزام الوظيفي نمطا هاما في الربط بين العامل ووظيفته لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
 - إن التزام الأفراد لعملهم يعتبر أهم من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم واستمرارهم في العمل.
 - يعتبر عامل في التنبؤ بفعالية المنظمة.
 - يساعد في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر وتحسين الأداء الوظيفي.
 - العامل صاحب الالتزام الوظيفي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا، السعادة والارتباط الوظيفي.
 - يعتبر الالتزام الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العامل ووظيفته.
- ب. خصائص الالتزام الوظيفي:**

إن شعور الفرد بالضمان يستمد من إحساسهم بضمان الوظيفة كما وأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بإيمان العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم إلى تحقيقها، وشعورهم بتطابقها مع أهدافهم الشخصية، ومن أهم خصائص الالتزام الوظيفي نجد ما يلي: (نجم عبد الله العزاوي، و عباس حسين جواد: 2010، ص ص428-429)

- متغير سلوكي وهو يمثل حالة غير محسوسة ولا ملموسة.
 - حصيلة تفاعل العديد من النظم، السياسات والإجراءات المتعددة.
 - تصعيد حالة الالتزام وهي تتوقف على جهد كبير تبذله كل من المنظمة وشاغل الوظيفة.
 - الالتزام لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات ضاغطة.
 - الالتزام وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن وظيفته، فالشعور بالالتزام لها طالما استمرت الوظيفة بأداء دورها في تحقيق الأهداف والأغراض الذي يسعى إليها الفاعل.
 - الالتزام قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف الوظيفة هدفا من أهداف الفاعل وقيمة من قيمه بغض النظر عن أهدافه ومصالحه الخاصة.
- ت. مؤشرات الالتزام الوظيفي:** تكمن أهمية تحديد مؤشرات الالتزام الوظيفي في مساعدة المنظمة على تصحيح الاختلالات والانحرافات المرتكبة من طرف العاملين، لأن هذه

المؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة المشاعر والأحاسيس وكذا الاحتياجات لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من التزام لهذه المنظمة (نور الدين حاروش: 2011، ص241). و يمكن تحديد بعض مؤشرات الالتزام المهني، والتي يمكن الاستفادة منها في تحديد درجة التزام العامل للمهنة أو الوظيفة التي يشغلها كالتالي: (مدحت محمد أبو النصر: 2005، ص41-42)

- التعاون مع زملاء المهنة.
- احترام زملاء الوظيفة.
- الالتزام بقيم وأخلاقيات المهنة.
- ممارسة الوظيفة بالشكل الصحيح.
- المساهمة في تحقيق أهداف المهنة.
- حب المهنة .
- الافتخار بالانتماء إلى المهنة.
- المحافظة على سرية المعلومات التي تتعلق بالمهنة أو الوظيفة.
- العضوية الفعالة في النقابة المهنية

ث. **العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي:** للالتزام الوظيفي دورا كبيرا في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة. ومن أهم العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي نجد الآتي: (نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد: 2010، ص430-431)

- **العوامل الشخصية:** يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الالتزام التي يمنحها الأفراد لوظائفهم وبالتالي:
- **الجنس:** النساء أكثر التزاما لوظائفهم أكثر من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
- **المؤهلات:** العاملون ذوي المؤهلات العليا أكثر ولاء لوظائفهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.
- **مدة الخدمة:** العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر التزامهم لوظائفهم ممن هم أقل خدمة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر التزاما لوظائفهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.
- **العوامل التنظيمية:** إن المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

- **الأجور والحوافز:** تلعب الأجور والمكافآت دور في التزام العامل، وتتجسد هذه التأثير في العلاقة بين الأداء والعوائد، فالفئات العاملة التي تتطلع نحو إشباع الجانب المادي ستتوقف عملية دفعهم إلى مستوى أداء أفضل والذي يضمن هذا الأخير التزام العامل بعمله. (محمد سعيد سلطان: 2002، ص165)
- **نمط الإشراف:** المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والاهتمام الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم، ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية يتسم أفرادها بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** المنظمات التي تسمح لعاملها بالمشاركة في اتخاذ القرار خاصة ما تعلق بمهامهم يتميز أفرادها بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي.
- 3. **خصائص العمل:** لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وكذا أساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الالتزام الوظيفي وكل من تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية في العمل وأدت إلى زيادة الالتزام الوظيفي. ويمكن حصر هذه الخصائص في: (محمد الصريفي: 2009، ص 326)
- **تحديد المهام:** بمعنى تحديد المهام والأعمال، والواجبات المناطة بفرد معين فالعاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل.
- **درجة الاستقلالية أثناء العمل:** الاستقلالية هنا تعنى بدرجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله. وإذا ما أحس العاملون بحرية أكبر في تحديد سرعة وطريق أداء أعمالهم فإن ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم مع عملهم ومن ثم تزداد درجة التزامهم لوظائفهم.
- **المعلومات المرتدة عن الأداء:** إذا ما توفرت تلك المعلومات للفرد العامل بشكل سليم سيؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطوره في عمله وزيادة تعلقه به.
- 4. **العوامل الخارجية:** ان البيئة الخارجية بأبعادها ومتغيراتها الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية لها تأثير كبير على التزام الفرد لوظيفته، ويختلف التأثير باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته فان كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثرا في العاملين وعلى التزامهم الوظيفي، إذ يمكن أن يترك العامل في هذه المرحلة وظيفته باحثا عن فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهداف الوظيفة والمنظمة التي ينتمي إليها فان العوامل الخارجية لا تؤثر في ولائهم لوظيفتهم. (نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد: 2010، ص432)

■ **قواعد الالتزام الوظيفي:** لفهم مبدأ الالتزام يتحتم أن نتطرق لقواعده أيضا، أي الدوافع للالتزام لدى الأفراد وهناك وسيلتان لفهم هذه القواعد: (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، ص 209)

■ **التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي:** يركز على الاستثمارات المتركمة التي سيفقدونها الفرد إذا ترك المؤسسة، وبمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة لأن الأفراد يهتمون أكثر بعدم قدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة مما يعني أنهم يقومون برهان جانبي على إحدى جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار كأعضاء في المؤسسة.

■ **التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والأفراد:** يركز على مدى تماشي الأهداف الشخصية للأفراد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذه الطريقة تصور الالتزام الوظيفي على أنه نتيجة لثلاث عوامل:

- الموافقة على أهداف وقيم المؤسسة.
- الاستعداد لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- الرغبة في البقاء في المؤسسة.

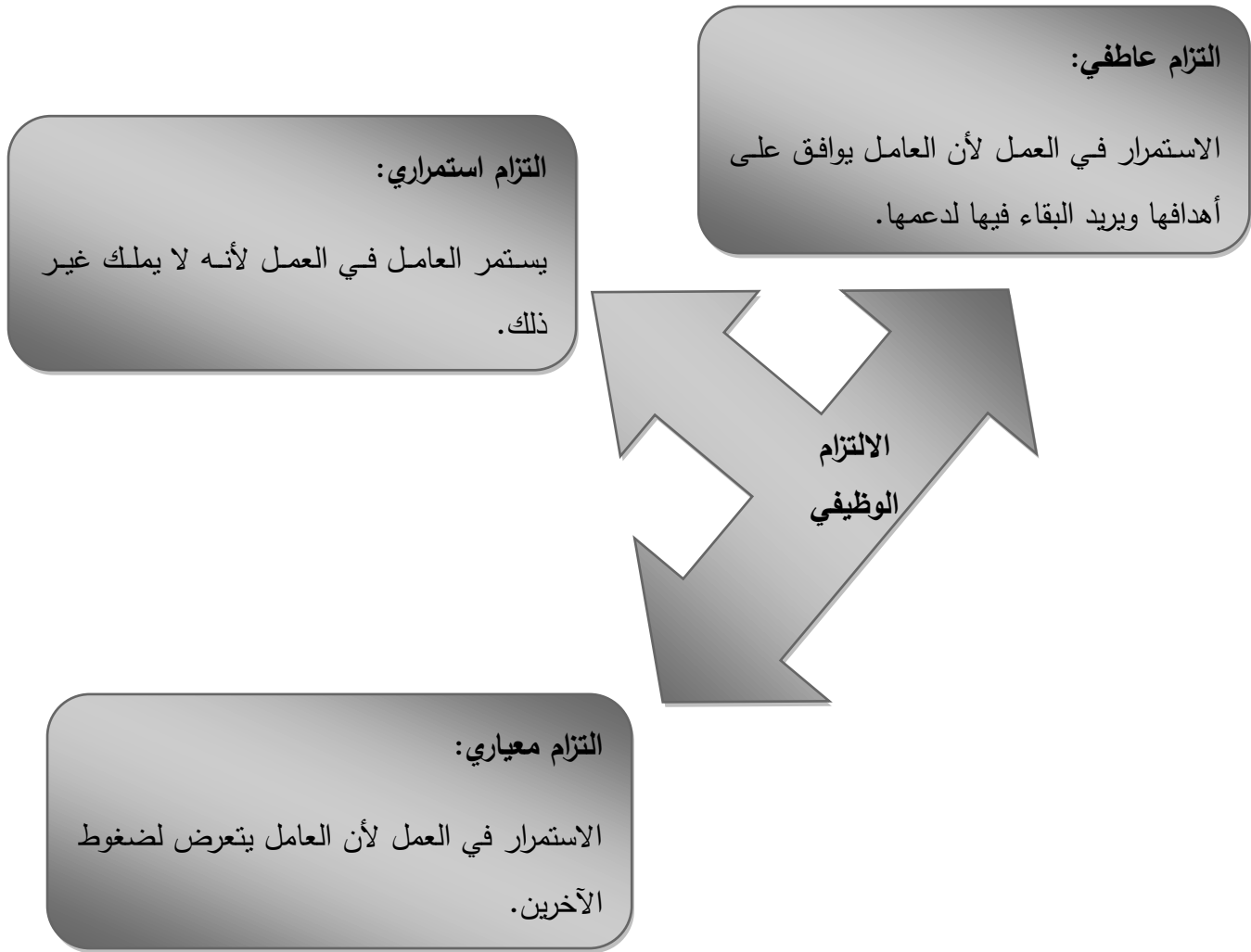
■ **مراحل تطور الالتزام الوظيفي:** يمر الالتزام الوظيفي للفرد بثلاث مراحل في تطوره، حيث بعد المرحلة الأولى مرحلة التجربة، تليها مرحلة ثانية والمتمثلة في مرحلة العمل والانجاز، وفي الأخير مجد المرحلة الثالثة وهي مرحلة الالتزام للوظيفة. (وافيه صحراوي: 2013، ص ص 154-155)

■ **مرحلة التجربة (فترة التجربة):** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد عمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي إلى تأمين قبوله مع وظيفته والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم وطبيعة العمل وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

وتظهر خلال هذه المرحلة كثير من الخبرات مثل: تحديات العمل وتضارب الالتزام ووضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات وفي هذه المرحلة يظهر الفرد خبراته. ففي المرحلة التجريبية يكون الفرد في فترة تريض، فهو يحاول التكيف مع العمل من خلال محاولة إظهار إمكانياته وخبراته ومهاراته في الأداء حتى يتسنى له التعايش مع الوظيفة.

■ **المرحلة الثانية (مرحلة العمل والانجاز):** وتتراوح مدتها بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف هذه المرحلة بخبرات معينة مثل: الأهمية الشخصية، التخوف من العجز ووضوح الالتزام للعمل.

- **المرحلة الثالثة (مرحلة النضج):** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد للوظيفة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.
 - **أبعاد الالتزام الوظيفي:**
- يذكر علماء الاجتماع أن للالتزام الوظيفي ثلاثة أبعاد وأنواع كما يؤكد ذلك كل من " آلنومايير Allen Meyer" على النحو التالي: (صفوان أمين السقاف، وأحمد إبراهيم أبوسن: ب س ، ص84)



الشكل (21) يوضح: أبعاد الالتزام الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبة.

■ **الالتزام العاطفي (التلاحمي):** وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع وظيفته، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة، الوفاء، والإخلاص التي يكنها العامل لوظيفته وينتج عن ذلك الشعور بانخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والانجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وكذا زملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم زملاء العمل. ويتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، ص 209)

■ **الالتزام المستمر:** وهو يعكس مدى رغبة العامل بعمله وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في العمل، فإذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح.

■ وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل، وربما يكون الالتزام عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها من أجل فريق العمل.

■ **الالتزام الأخلاقي (المعياري):** وهو التزام يشير إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه للعمل. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. (جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ت رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني: 2004، ص 217)

2. آليات تنمية الالتزام الوظيفي:

إن إتباع النمط التسييري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة، حوافز وترفيعات، كل ذلك يعتبر من الآليات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالالتزام الوظيفي، فقدرة الإدارة على تنمية روح الالتزام والإخلاص، والكفاءة عند الأفراد العاملين والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز، ورضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها. (موسى اللوزي: 2003، ص 117) ومن العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الالتزام الوظيفي نذكر ما يلي:

■ **السياسات:** يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام.

فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع حاجاته ويتولد عنه الشعور بالرضا والانتماء، ثم الالتزام الوظيفي. وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها "أبراهام ماسلو" في نظرية سلم الحاجات وفقا لأهميتها . وقد رتب " ماسلو " حاجات الأفراد على النحو التالي: (موسى اللوزي: 2003، ص 126)



الشكل (22) يوضح: هرم ماسلو للحاجات

المصدر: موسى اللوزي: 2003، ص 128.

قد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها "ماسلو" انظر الشكل أعلاه. إن الأفراد يسعون دائما إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، كالرغبة في تحقيق الاحتياجات الأساسية بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط بعملهم وتحقيق أهدافهم.

■ **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية واضحة كلما أدى إلى زيادة الالتزام والإخلاص والانتماء.

■ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق الأهداف، فالمشاركة هي الإشراك الفعلي والعقلي للفرد بحيث

يشجعه ذلك على تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية. وهنا يمكن تحديد ثلاث محاور تقوم عليها المشاركة وهي:

- المشاركة قائمة على أسس علمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة، أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الشكلية.
 - أنها تعمل على زيادة الحافزية لدى العامل وتدفعه للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
 - تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.
- فالمشاركة تعمل على زيادة الالتزام وتجعل الأفراد يرتبطون بوظيفتهم وبيئتهم عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجههم من مشاكل في عملهم هو تهديد لهم ولأمنهم، واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية.

■ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يشير المناخ التنظيمي إلى المجال المتضمن الطرق والأساليب، العناصر والعلاقات داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالثقة، لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق، التعاون، العدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والانتماء التنظيمي. فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم.

■ **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيدة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وبالتالي زيادة الولاء الوظيفي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

■ **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سيقترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام للوظيفة التي يعمل بها وهذا ما يساهم في ارتفاع درجة الالتزام للمنظمة.

■ **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام

أنظمة الحوافز المناسبة... وبناء على فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية من حيث وضع الأهداف وتنمية التزام الأفراد وانتمائهم ، وبناء الثقة. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد، ويدعمهم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية، مع العمل على تطوير التنظيم والعاملين من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر، وزيادة رغبتهم بالعمل.

■ **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:** إذ لا بد أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، ويتم ذلك في العادة عن طريق من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ت رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني: 2004، ص 219)

3. النظريات المفسرة للالتزام الوظيفي:

من العوامل المهمة التي تساعد في التغلب على كثير من المشكلات هو شعور الموظف بانتمائه والتزامه للمهنة التي يمارسها، إذ أن هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية وبدافع مصلحة الوظيفة التي تتوقف عليها مصلحته حيث تعتبر مصدر رزقه الأساسي. فعند إحساس العامل بانتمائه لوظيفته فإن معظم تصرفاته ستتطلب من هذا الأساس وسيصرف بإدراك واعٍ إذ أنه يشعر بقيمة الوقت، كما أن ذلك سيكون حافزا له على ابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها. وقد كان لمجموعة من النظريات الفضل في تفسير مدى أهمية الالتزام الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة، وكيف يساهم الطرفان في تنمية الولاء الوظيفي. ومن أبرز هذه النظريات نجد ما يلي:

■ **العلاقات الإنسانية:** لقد أكد العديد من الباحثين على أهمية العلاقات الإنسانية مع العاملين، ولقد ارتبط اسم "التون مايو" بالعلاقات الإنسانية التي مرت نظريته بسلسلة من التجارب التي كان من أهم نتائجها على الوجه التالي: (مدحت محمد أبو النصر: 2005، ص 21)

- يمثل العمل محور حياة الإنسان الراشد، حيث تدور حياته حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- أن حاجة الفرد العامل إلى الشهرة، المكانة، الأمن والإحساس بالالتزام والانتماء، تلعب دورا أكثر أهمية بكثير في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية للعمل.

- إن شكاوي العاملين رغم أنها تتجه عادة إلى المطالبة بتغيير الظروف الفيزيائية ونظام الأجور، إلا أن ذلك لا يكون في الأغلب إلا عرضاً يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد وقصور في إشباع حاجاته الإنسانية.

- إظهار أهمية التزام العامل لمهنته التي يمارسها، وارتباط درجة هذا الالتزام بمعدل الإنتاج.

■ **المدرسة السلوكية:** يشير أصحاب المدرسة السلوكية إلى أن العمل نوع من أنواع السلوك الإنساني، تنطبق عليه كافة القوانين التي توصل العلم إلى اكتشافها، ومن أهم تلك القوانين أن وراء كل سلوك دافع، وأن الهدف المشترك لكافة أنواع السلوك هو إشباع الحاجات. ويمكن تحديد أسس هذه المدرسة في الآتي: (مدحت محمد أبو النصر: 2005، ص22)

- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.

- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل.

- التعلم والتعليم والتدريب هي عمليات تساهم في نمو شخصية العامل.

- الاهتمام بموضوع بناء وتدعيم الالتزام لدى العاملين.

4. العلاقة بين الالتزام الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية:

(موسى اللوزي: 2003، ص ص133-136)

■ **العلاقة بين الالتزام الوظيفي والروح المعنوية*:** إن الروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة بين العامل ووظيفته، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة الالتزام عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليها تدني في الالتزام الوظيفي وبالتالي تدني الإنتاجية.

■ **العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء الوظيفي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بمهامهم. وتشير الدراسات إلى أن الالتزام الوظيفي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين لذا لابد من ضرورة قيام المنظمات من تعزيز قيم الالتزام ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي. إن الإبداع في العمل الوظيفي يعتبر أحد البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات (التقدم التكنولوجي، الانفتاح، المنافسة...)

■ **العلاقة بين الالتزام الوظيفي وتسرب العاملين:** يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويترتب على هذا التسرب آثار سلبية منها:

*** تعطيل الأداء الوظيفي في المجالين:**

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

*** الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** فإذا كان الأفراد التاركون يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم وتدني إنتاجيتهم.

*** تدني المعنويات:** إذا استمرت عملية ترك العاملين لوظائفهم والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وارتفاع التكاليف.

*** ارتفاع التكاليف:** فتسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان عن الوظائف الجديدة، ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

■ **الالتزام الوظيفي والرضا عن العمل:** الرضا الوظيفي يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقد الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا عن العمل والعكس أيضا صحيح. وهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وليس ضروريا وجود علاقة ارتباط بين هذه العناصر فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راضي عن جوانب أخرى لذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، أما الالتزام الوظيفي فيعبر عنه بالاستجابة الايجابية والارتباط بالوظيفية من أهداف وقيم لذا فإن المشاعر المرتبطة بالالتزام الوظيفي تنمو ببطء ولكن بثبات بينما الرضا يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور. (محمد الصريفي: 2009، ص24)

5. كيفية بناء وتدعيم الالتزام الوظيفي؟

أ. كيفية بناء ثقافة الالتزام الوظيفي؟

مما لا شك فيه أن الالتزام الوظيفي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها لوظيفته التي يمارسها، وبهذا يمكن القول أن الالتزام الوظيفي يعتبر جزء من ثقافة المنظمة تسعى لتنميته وتطويره، من هنا يمكن التساؤل، هل أن الالتزام الوظيفي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه؟... فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس إنما يمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فلو كان الالتزام متأصلا فيه وبالإمكان الكشف عنه

لكان الأولى بالمنظمات أن تسعى إلى استقطاب الأفراد ذوي الالتزام القوي ليصبحوا مستخدمين لديها، غير أن هذا لا يعني بأي حال أن الفرد قبل دخوله المنظمة لا يحمل بعض جوانب الالتزام. أما بشأن بناء المنظمة لثقافة الالتزام الوظيفي لدى العاملين إنما يعتمد على قدرة إدارة المنظمة في إيجاد بيئة يشارك فيها الأفراد بإخلاص وعند ذلك لا حاجة للرقابة المباشرة عليهم، فهم يعرفون ما مطلوب منهم فيؤدونه. وربما ما يفسر ثقافة الالتزام العالية لدى اليابانيين سياسة التوظيف مدى الحياة، فالمحافظة على مستويات عالية من الالتزام الوظيفي واندماج العاملين إنما يتحقق من خلال شعورهم بالمصير المشترك مع المنظمة والذي يولد قوة إدراك لديهم بنجاح أو فشل المنظمة المرتبط بمخرجاتهم. ولعل أن بناء الالتزام لا يأتي مرة واحدة فهناك مرحلتان قبل الوصول إلى مرحلة الالتزام كما ذكرنا ذلك في مراحل الالتزام الوظيفي. إذ يكون الانتقال من مرحلة إلى أخرى في ضوء النجاح المحقق في المرحلة السابقة، وقد قدم "Reichheld" ستة مبادئ يمكن من خلالها تحقيق الالتزام والمحافظة عليه داخل المنظمة، وهي على النحو التالي: (غني دحا متناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص ص 133-134)

- التبشير بما يراد تطبيقه، فليس كافياً أن يكون لدى القائد القيم الصحيحة إذ لابد من إبرازها للعاملين ومحاولة التأثير عليهم بتبنيها من خلال الأقوال والأفعال.
- إن بناء الالتزام يتطلب أن يشعر العاملين بنجاح ما حققوه.
- اختيار الأعضاء بشكل دقيق، فالمنظمات ذات الالتزام العالي تعد العضوية فيها امتيازاً والانتماء لها مفخرة.
- المحافظة على البساطة، يحتاج الأفراد إلى قواعد يسيرة لتوضيح المسؤولية والمحاسبة عليها وكيفية اتخاذهم للقرارات.
- مكافأة النتائج الصحيحة من خلال الاحتفاظ بأفضل العاملين.
- الإصغاء بعناية والتكلم ببساطة مع التأكيد على التغذية العكسية للعاملين والحرص على تنفيذها.

ب. كيفية تدعيم الالتزام الوظيفي؟

من بين الخطوات التي يمكن اتخاذها لتدعيم الالتزام الوظيفي نذكر: (فيصل حسونة: 2008، ص ص 210-211)

- مشاركة الأفراد العاملين في مناقشة أهداف الوظيفة وقيمتها، والاستماع إلى آرائهم ومن ثم العمل مناقشتها مع الإدارة العليا لضمها لأهداف وقيم الوظيفة.
- التحدث مع فرق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في العمل وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

- توفير الفرص لفريق العمل للمشاركة في تحديد الأهداف الموجودة لتنمي فيهم الإحساس أنهم يمثلون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
 - اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية - في بيئة العمل التي يعملون بها- والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم، والأسلوب الذي تتبعه في إداراتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
 - مساعدة العاملين على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
 - تأمين العاملين على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة مع مراعاة الظروف الإنسانية.
 - إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تم معاملة العاملين على أنهم عوامل للعملية الإنتاجية، وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.
- ولقيم العمل أثر كبير في الالتزام الوظيفي لدى العاملين لا سيما وأن هناك علاقة وثيقة بين الالتزام الوظيفي والثقافة القيمية، فتصرفات العمال وسلوكياتهم لا تنطلق من عدم وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة الأفكار والمعارف والقيم، حيث تنظم هذه الأخيرة بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط يكون نظرة شاملة لدى الفرد العامل وتحدد تصرفاته مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل (بوفلجة غياث: 2014، ص 20). فوجود التعاون بين أعضاء المنظمة من أجل انجاز الوظيفة الواحدة وإيمانهم بقيمتها له أثر في التزامهم الوظيفي. فمثلا في المنظمات اليابانية التي تطبق نظرية (Z) تعود قوة المنظمة إلى الأفراد العاملين بها وقد يكون ارتباطهم واندماجهم الذاتي بالمنظمة ناتجا عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، لذا ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية يمكن زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين، فضلا عن تصميم نظام يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم من خلال العمل على تدريبهم وتطوير معارفهم مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم. (محمد حسن محمد حمادات، 2006، ص71)

ويتطلب تطوير الالتزام الوظيفي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها وأهدافها، من خلال ممارسة سياسة الباب المفتوح، كما وينبغي التعامل بوضوح فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح العاملين فرصة تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة. من هنا فإن موضوع الالتزام الوظيفي، يعد من القيم المهمة، التي

يجب أن يتصف بها سلوك العاملين، ويتمثل الالتزام الوظيفي بثلاث سلوكيات أساسية هي: (محمد حسن محمد حمادات، 2006، ص73)

- قبول الموظف التام للأهداف والقيم الوظيفية.
 - استعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة الوظيفة والمنظمة بغية الوصول إلى أهدافها.
 - الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الولاء والالتزام بقيم العمل السائدة بالمنظمة، والعمل بفاعلية مستمرة.
- ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لوظيفتهم ، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟ . ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في مواردها البشرية لتعزيز حالة الالتزام هي : (أحمد السيد كردى: 2011، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)

- تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث يشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات :
- الراتب التقاعدي

- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

- مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج .

- برامج الخدمات الاجتماعية .

- مشاريع الإسكان للموظفين .

- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة .
- برامج التسليف بدون فوائد .
- خدمات المواصلات للمنظمة .
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم .
- الخدمات الصحية المتنوعة .
- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .
- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا .
- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .
- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز
- الفروقات الاجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .
- التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.
- إن الالتزام الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود ماضية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب . فالالتزام الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة ، وهذا الالتزام يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي

تمر بها المنظمة ، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفاءة في إدارة وتنفيذ الأعمال .

إن هذا الالتزام الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من التزام العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من التزامهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى. إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الالتزام قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الالتزام وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج . (أحمد السيد كردى: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: 2011)

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الالتزام في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاء يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع .

6. مداخل تنمية الالتزام الوظيفي:

هناك الكثير من محددات الالتزام الوظيفي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ففي حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الفئات الفاعلة لتوافر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي و لكي نفهم سلوك الأفراد المتعلق بالعمل فهما تام يجب تخطي مفهوم الرضا الوظيفي ونهتّم بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وهي ما تسمى بالالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى تواجد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها ولما له تأثير خطير. ويمكن للرؤساء تشجيع الالتزام الوظيفي المؤثر خلال ما يأتي: (جيرالد جرينبرج، ت: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني: 2004، ص ص 219 - 220)

- **الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام الوظيفي لدى الفرد العامل.
 - **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:** إذ يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم بعملهم وبطبيعة الحال بمنظمتهم، إذ تعتمد في ذلك المؤسسة خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.
 - **إيجاد توافق بين ثقافة المنظمة وثقافة عمالها:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي) تجاه عمله. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة في العمل يجب أن تراعي هذه الشروط بحزم قيم العمال الذين تتوفر فيهم تلك القيم.
 - **استقطاب واختيار الوافدين الجدد (العمالة الجديدة):** إذ لا بد أن تتفق قيمهم بشدة مع قيم المؤسسة، مثل تقدير المؤسسات للحفاظ على الطبيعة، واحترام القانون والنظافة. فكلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة (والتي تحدد في بيان المهام) ومبادئ العاملين بها كلما أصبحوا أكثر التزاما. (محمد سعيد سلطان: 2002، ص 211)
- 7. الالتزام الوظيفي بين أسباب ومظاهر الضعف:**
- الأفراد الذين يشعرون بالالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام حيث أن الالتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل على: (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، ص 210)
- أ. **الأسباب:** (محمد الصريفي: 2009، ص 319)
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون.
 - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب والذي يتناسب مع قدراته وميوله، اتجاهاته ومؤهلاته.
 - عدم إتاحة الفرصة العادلة أمام العاملين للترقية مما قد يصيبهم بالإحباط.
 - الشعور المتزايد بالقلق وعدم الاستقرار لدى العاملين كنتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
 - التعليمات غير المحددة والغامضة.
 - الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
 - سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

- سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.
- ب. **المظاهر:** (محمد الصريفي: 2009،، ص320)
- ت. ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل، وكذا ضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ث. ازدياد ظاهرة الغياب و التمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وكثرة حوادثه، ضعف علاقات الاحترام بين المشرفين ومروسيهم، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.
- ج. تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم.
- ت. المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد الأفراد الأكثر التزاما أكثر عطاء بطبيعتهم.
- ث. المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسستهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة كل ذلك ولد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيارة مستوى الالتزام الوظيفي.

رابعا: مناقشة بحثية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجزائرية:

عرف المجتمع الجزائري في صيرورته التنموية تحولات جذرية على مختلف الأصعدة، تميزت بحركية اجتماعية واسعة، كانت فيها الصناعة هي النواة التي تستقطب مختلف الفئات في المجتمع، فعلى المستوى القاعدي أدى انتشار الصناعة إلى استقطاب جانب كبير من العمال الزراعيين والمهاجرين غير الشرعيين غير المؤهلين بمعنى أنهم لم يكن لهم أية علاقة بالتسيير من الناحية العلمية ولا الفنية. (إسماعيل قيره و علي غربي: 2001، ص 128) لذا ومن أجل فهم أو تحليل جودة الحياة الوظيفية للعامل الجزائري لا بد وأن يكون نظام التسيير الذي وجدت فيه المؤسسة الصناعية الجزائرية وعبر مختلف المراحل التاريخية مندمجة مع هذه الأنظمة في ظل خصائص النظام الاجتماعي والثقافي الجزائري.

وقد أولت مختلف المؤسسات بالقطاع الاقتصادي الجزائري بمختلف أنشطتها برأس المال على حساب العمل والعامل ما أدى إلى سيادة التكنولوجيا وبالتالي التكنوقراطيين، وبذلك تنهمش مواقع وفوائد الطبقة العاملة عن أجهزة الحكم واتخاذ القرارات. إن الاهتمام المتزايد بالنواحي المادية والمتمثل خصوصا في بناء قاعدة مادية صناعية صلبة وقوية دون إعطاء نفس الأهمية للجانب الإنساني سيؤدي حتما إلى تناقضات عديدة وعلى جبهات مختلفة وعلى رأسها عدم قدرة العامل الجزائري على مسايرة واستيعاب الوضع القائم، وبهذا يصبح هذا التطور المادي مصدرا للتوتر وعدم الرضا، ما خلق صراعات كان من الممكن تفاديها. فالتنمية الشاملة ينبغي أن تضع الإنسان في المقام الأول وتولي الأهمية الكبرى لأنهم

ركيزة ألا وهي حرية وديمقراطية العامل (إسماعيل قيره و علي غربي: 2001، ص159) وإن كان من أهم مبادئ التسيير خلال فترة 1965-1971 هو الديمقراطية والتفويض من أجل تمكينهم من خلال إعطاء العمال حق تسيير وحداتهم الإنتاجية، إلا أن مديري هذه المؤسسات كانوا بيرقراطيين ماساهم في تهميش العمال، وقد كشفت الحقائق التاريخية خلال مرحلة التسيير الذاتي على أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى إيديولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، كما وأدى تعدد التسيير الذاتي الصناعي (الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير) إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة (يوسف سعدون: 2005، ص09). وبذلك إذا ما حاولنا ترتيب مصلحة العمال لوجدناها في آخر الأولويات وغالبا ما يتم التضحية بها، وغالبا ما يكون الدفاع عنها بحماس ضعيف وبجدية أقل. (ناصر قاسيمي: 2016، ص 190) على الرغم قانون التسيير الاشتراكي كان هدفه العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات، إلا أن الهدف لم يتم يترجم ميدانيا بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات.

وفي دراسة قدمها " ناصر قاسيمي" في كتابه " الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية-"، أكد فيها عن غياب الضمير المهني والتهاون، والتكاسل والمحسوبية، وعدم إعطاء قيمة للوقت وتضييعه في كثرة الكلام واللامبالاة، وهذا ما يؤكد عدم الالتزام نتيجة غياب عنصر الرقابة سواء تعلق الأمر بالرقابة الذاتية، أو الرقابة من طرف المسؤولين، وتداخل المهام وعدم التنسيق، وعدم تقدير الكفاءات وكيفية استغلالها بالعقلانية المفروضة. على الرغم من أن العمال يلحون على ضرورة استشارتهم في كل ما يتعلق بالتسيير اليومي للمؤسسة وفي تنظيم العمل والتغييرات التنظيمية المقترحة لأنها تمس مستقبلهم المهني بصفة مباشرة ولأنها تحقق جودة في العمل وفي ظروف مريحة ومرضية بعيدة عن الضغط والتوتر، كما أنهم يلحون على ضرورة استشارتهم في كل ما يتعلق بمصالحهم كالتحويلات، وتقسيم العمل وما إلى غير ذلك. (ناصر قاسيمي: 2016، ص ص 212-213) إن ما ميز المؤسسة الصناعية الجزائرية عن غيرها من المؤسسات خلال مراحل تسييرها أنها اعتبرت المسؤولية تكليف وليست تشريفا، فالعمال في المؤسسات الصناعية مهما كان موقع عملهم، أو سلطتهم ونفوذهم، فهم مجرد عاملين تتحدد مهمتهم ونطاق إشرافهم بالقوانين والمواثيق المختلفة. (حسان الجيلاني، 2015، ص145)

لقد اتضح بأن المشاركة في اتخاذ القرارات خلال مرحلتي التسيير الذاتي والاشتراكي له تأثير مباشر وفعال على اتجاهات وميول جماعات العمل تجاه التنظيم الذي ينتمون إليه. بمعنى أنه كلما أحست هذه الجماعات بعدم قدرتها على المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عدم إحساسها بعدم فعالية نسق الاتصال، فضعف نسق الاتصال داخل التنظيم يرتبط بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل، فالرؤساء عادة

ما يرغبون في تدعيم شبكات الاتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم الوظيفي سواء عن طريق الهاتف أو الفاكس، أو غيرها من وسائل الاتصال الأخرى، وفي المقابل فإنهم لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل الأخرى التي تشغل قاعدة التنظيم على اعتبار أنهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي. (يوسف سعدون: 2005، ص ص 19-20)

وخلال مرحلة إعادة الهيكلة ورد في المرسوم رقم 242/80 المؤرخ في أكتوبر 1980 الذي كان يهدف إلى تشجيع المبادرات والإبداع، من أجل الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية بمنطلق عقلي (تايلوري)، فهم يرون أن الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية هو الأسلوب الأمثل لزيادة قدرات الأفراد الإنتاجية ولا يهتمون بالعلاقات الإنسانية، والمشاعر والعواطف. إنهم ينظرون إلى الفرد انطلاقاً من مبدأ الرشد والعقل، وكأنه شيء ما يمكن إخضاعه لمنطق العقل والتحكم فيه وتسييره، إن هذه النظرة ما زالت تطبع معظم المواثيق والقوانين الجزائرية، والنتيجة دائماً هي خسارة إنسانية وخسارة مادية. فالنتيجة ذاتها انخفاض الروح المعنوية وتدهور في الإنتاجية (حسان الجيلاني، 2015، ص 157)

في ثنايا هذا الطرح يمكن القول أن المؤسسة الصناعية الجزائرية لم تتمكن من التغلب على المشكلات السوسيو مهنية، فقد شهدت خلال التسيير الاشتراكي ارتفاعاً متزايداً في عدد المخالفات تراوحت العقوبات فيها بين الإنذارات الشفوية والطرده النهائي، وهذا يعني أن علاقات العمل قد سادها عدم التفاهم نظراً لعدم رضا العمال عن ظروف العمل السائدة داخل المؤسسات، والتي تبين من خلالها دلالة من الناحية السوسولوجية لعدم الانضباط، الهرب من العمل، وارتفاع معدلات التغيب خاصة على مستوى وحدات الإنتاج مؤشرات دال على سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل، برغم من تأكيد النصوص التسيير الاشتراكي على ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية قصد الوصول إلى إقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل، فقد رأى العمال ضمن هذا التسيير أن تلك القوانين قد حدت من حريتهم من خلال الإجراءات البيروقراطية، بحيث منعتهم من التعبير وإبداء الرأي. (يوسف سعدون: 2005، ص 23)

ما من تغيير كان إلا وترتب عنه انعكاسات إيجابية أو سلبية على صعيد الميدان الاجتماعي أو الاقتصادي، والخصوصية كإصلاح جذري للسياسة الاقتصادية السابقة نتج عنها جملة من الانعكاسات أهمها تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية إلى جانب رفع كفاءات الموارد البشرية. في سياق الطرح السابق يمكن القول أنه كلما تطور القطاع الصناعي الخاص بأشكاله المختلفة وطبق مناهج العمل والتسيير الحديثة واهتم بموارده البشرية في المقام الأول كلما ساهم بشكل فعال في التنمية الوطنية التي هي أمل كل شخص يريد الخير للبلاد والعباد. (الهاشمي مقراني وآخرون: 2010، ص 163)

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

" لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهجية لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى حقيقة ".
- روني ديكارت -

أولا - مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم المراحل المنهجية في الدراسة المنهجية، إذ أنه في سياق هذه المرحلة يتم الكشف عن الواقع التنظيمي في خضم الأبعاد الثلاث من حيث: البعد المكاني، الزماني، والبشري والذي يتم من خلاله إسقاط واقعي لفرضيات الدراسة.

1. المجال المكاني:

مؤسسة "كوندور" عبارة عن شركة ذات أسهم تعرف باسم: **كوندور الكترونيكس**، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية. تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية لولاية برج بوعرييج، كما أن لها وحدات إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تمتد المؤسسة على مساحة قدرها 80104م² ، بدأت نشاطها في أفريل 2002 تسوق المؤسسة منتجات عدة منها: أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرسمي، الأجهزة الكهرومنزلية ثلاجات ومكيفات الهواء، وإنتاج أجهزة الحاسب الآلي المحمول بعد حصولها على النسخة الأصلية " للويندوز " من شركة ميكروسوفت العالمية أواخر عام 2008. كما وأنها حصلت على الجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2011، وفي بداية 2012 حازت على شهادة للجودة من منظمة TUV Rhrinland.

نشاطاتها:

تسوق مؤسسة كوندور منتجاتها في السوق الوطنية بالإضافة إلى ما يتم تصديره إلى تونس، ليبيا، موريتانيا، وبعض الدول الأوروبية. وما يميز مؤسسة كوندور عن غيرها من المؤسسات أنها لديها الريادة في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عنصر المصداقية لسنتين ضمان وثلاث سنوات توفير لقطع الغيار. وتمتلك كوندور 07 وحدات إنتاج وهي كالتالي: وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 40% من الحصة السوقية، وحدة إنتاج الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل 25%، وحدة إنتاج الثلاجات 35%، وحدة إنتاج مواد التغليف، وحدة إنتاج الصفائح الشمسية، وحدة إنتاج مواد البلاستيك، وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والأجهزة الكهرومنزلية وتمثل 10 % وهذه الوحدة الأخير هي محل دراستنا.

شعار المؤسسة "الإبداع هو الحياة"، ولتحقيق التميز تعتمد على ورقتين مربحتين أساسهما: نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة أسعار مدروسة، واعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتجديد المهارات ومواكبة كل المستجدات فيما يخص التطور التقني.

2. المجال الزمني:

ويعكس الفترة الزمنية التي استغرقت لانجاز الدراسة وذلك من أجل الكشف عن الواقع الإمبريقي للظاهرة المدروسة" الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة". وقد تم تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى مرحلتين حيث خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية، بينما المرحلة الثانية تم خلالها إجراء كل من دليل المقابلة، الملاحظة، واستمارة المقابلة. وقد كانت على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: تعتبر الجولة الاستطلاعية مكملية ومدعمة للقراءات مع الإشارة إلى أنه لا يوجد هناك تدرج أو أنهما تنتمان على مرحلتين مختلفتين، بل يمكن لهما أن تتماشى في نفس الوقت لأن الجولة الاستطلاعية من شأنها أن تعزز إيجاد السبل الفكرية لتدقيق مشكلة البحث على تدقيق سؤال الانطلاق وضبطه (سعيد سبعون: 2012، ص 77). فبعد تحديد موضوع الدراسة وضبطه من طرف اللجنة العلمية، وبحكم معرفتنا عن واقع مؤسسة كوندور وما تقدمه من خدمات وامتيازات لعمالها وجودة منتجاتها، إذ تم رصد ذلك من خلال آراء المواطنين والقيام بدراسة الماستر بها. وقد استدعت الدراسة ومعطياتها البحثية القيام بدراسة استطلاعية دامت أسبوعين، بداية من 2016/05/15 إلى 2016/05/30 والتي كانت تستهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة، وتظهر أهمية الدراسة الاستطلاعية فهذه الدراسة أنها ساعدتنا أكثر في التعرف على ميدان الدراسة والتأقلم معه، ومعرفة بعض جوانبه التي لم تظهر لنا في الدراسة الاستطلاعية المكتنية، كما أنها وجهتنا نحو بناء عناصر الإشكالية والفرضيات وانتهاج السبيل الفكري المقبول والمعقول الواقعي. والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في الدراسة في المراحل اللاحقة والتي كشفت لنا عن حلقات غامضة ومفقودة في دراستنا، فالدراسة الاستطلاعية تزودنا بأطر نظرية يمكن اختبارها وذلك بعد تحديد مشكلة الدراسة أو البحث موضوع الدراسة. وقد تم خلال هذه المرحلة التعرف عن واقع التنظيم من حيث: عدد مصالحه، ورشاته، الطابع التكنولوجي، طبيعة الحوافز المقدم للعمال، تحديد عدد الفئات العمالية وقد تم جمع هذه المعطيات من خلال أداة الملاحظة والمقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: استغرقت المرحلة الثانية شهرين من تاريخ 2017/03/01 إلى 2017/04/30 وذلك لغرض تعميق الفهم ولم الشمل بمختلف أبعاد ومؤشرات الدراسة، حيث استدع ذلك تطبيق إجراءات منهجية من أجل جمع المعلومات باستخدام تقنية استمارة المقابلة، ودليل المقابلة الحرة لغرض الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

المجال البشري: حسب تقرير 2016/05/11 بلغ العدد الإجمالي للفئات العمالية في التنظيم محل الدراسة 1021 عامل، موزع على تسعة مصالح والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد العمال	المصالح
03	مصلحة الإدارة العامة
725	مصلحة الإنتاج
60	مصلحة الصيانة
06	مصلحة البرمجة
68	مصلحة الإدارة والوسائل
42	مصلحة مراقبة الجودة
85	مصلحة تسيير المخزونات
08	مصلحة الأمن والوقاية
24	مصلحة أعوان الأمن
1021	المجموع

الجدول (06) يوضح : توزيع الفئات الفاعلة حسب المصالح الموجودة داخل التنظيم

ثانياً -المنهج المستخدم:

تماشياً وطبيعة الموضوع بأبعاده ومؤشراته كآلية منهجية دعت الإجراءات المنهجية والفنية إتباع " المنهج الوصفي " من أجل توفير بيانات مفصلة عن " الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية " بالمؤسسة الصناعية الخاصة " كوندور " مع العمل على تحليل البيانات تحلياً كافياً ودقيقاً.

إن تضمين معالم المنهج الوصفي يستدعي القيام بوصف دقيق لكل من أبعاد جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة الخاصة، والتي تم تسليط الضوء على كل من معرفة مدى تمكين العاملين على مستوى خط الإنتاج، ومحاولة الكشف عن واقع خصائص التفكير الإبداعي

لديهم، مع العمل على كشف مدى وجود التزام وظيفي لدى الفئات العاملة على مستوى خط الإنتاج. إن الهدف العملي من عملية الوصف للظاهرة المدروسة تستدعي تكريس وصف دقيق لمؤشرات الدراسة كمناحي منهجية تبرز العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

فالعادلة التنظيمية بمؤشراتها (التوزيعية، الإجراءات، والتعاملات) تساهم في تفعيل كل من عملية التعاون في الفريق الواحد، والاستغراق في العمل، مع العمل على تنمية التحفيز الذاتي. في حين يعمل كل من النمط التشاركي، والنمط الإنساني، والتحويلي في الإشراف على التحكم في المتطلبات الوظيفية، وتنمية المبادرة في العمل من أجل تعزيز الأصالة الفكرية في العمل. أما فيما يتعلق ببعد الإثراء الوظيفي الذي يعكس مدى الاستقلالية والحرية في العمل على تضمين معالم الرغبة في الاستمرارية في العمل، الانضباط الذاتي، وتفعيل العلاقات في العمل. كلها مؤشرات منهجية تبحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير المؤسسة الصناعية الجزائرية الخاصة.

ثالثا - أدوات جمع البيانات*:

" إن أداة جمع المعطيات تمثل نقطة التلاقي بين البناء المفاهيمي لمشكلة البحث من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخرى ". (مورييس أنجريس: 2004، ص234)

بعد تحديد الأسلوب الذي يمكن من خلاله جمع البيانات لاختبار صدق فروض أو الإجابة على التساؤلات العلمية على نحو سليم. وفي إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها. لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة (مورييس أنجريس: 2004، ص 233). ولتوضيح العلاقة بين " الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة" ووفقا للإجراءات المنهجية، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات التي لها صلة بالدراسة وتماشيا مع ذلك تم الاستعانة بكل من الملاحظة المباشرة، واستمارة المقابلة، المقابلة الحرة، والوثائق والمستندات.

1) **الملاحظة المباشرة:** تخضع الظواهر السوسولوجية إلى الملاحظة العلمية وذلك لما لها من دور في تفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات خاصة في البحوث الوصفية وبغرض التعرف

* المنهج الوصفي يعتمد لتنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، استمارة المقابلة، وتحليل الوثائق والمستندات. (محمد عبيدات وآخرون: 1999، ص 47)

العمليات للمشكلة المطروحة للدراسة. لذا فالإطار الملاحظاتي لا بد وأن يكون متضمنا بشكل أو بآخر المفاهيم، الأبعاد، والمؤشرات المتولدة عن عملية التحليل المفاهيمي، ولبنائه لا بد من حصر العناصر المنتمية إلى الوسط المراد ملاحظته. (مورييس أنجريس: 2004، ص 234) في سياق هذا الطرح عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة*، وذلك من أجل الكشف عن الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية تماشيا مع الشكل المطروح وكل من أبعاده ومؤثراته. ويمكن تحديد نقاطها في كل من النقاط التالية:

- ملاحظة القانون الداخلي للعمل لسير العمل والالتزام به.
- ملاحظة بعض المظاهر السلوكية " التعاون، الجدية، الانضباط، العلاقة العمال، الصراع، المنافسة" كآلية للوقوف على بعض ملامح أنماط الالتزام داخل المؤسسة.
- ملاحظة بعض الممارسات من طرف المسؤولين " التعاون مع رؤوسهم، الكلمة الطيبة، الاحترام والتقدير، الثناء والمدح" وكلها ميكنيزمات تسعى إلى تنمية التفكير الإبداعي في العمل لدى العمال.
- معرفة مدى تحكم العمال في الآلات من خلال ملاحظة طريقة العمل .
- ملاحظة مدى تنوع في المهام الموكلة للعمال من خلال " بطاقة العامل" حيث يوجد بها مهام رئيسية وأخرى ثانوية.
- ملاحظة أنواع الاتصال (الصاعد، النازل)، ووسائله المختلفة (لوحة الإعلانات، صندوق الاقتراحات، ...)

(2) المقابلة: صممت الدراسة ثلاثة دلائل للمقابلة، تضمن الدليل الخاص بمدير التنظيم أسئلة تمحورت حول " العدالة التنظيمية" حيث كشفت في مضامينها عن الآليات والميكنيزمات التي من شأنها أن تعزز العدالة بين العمال داخل التنظيم بمختلف أنواعها. كما تضمن الدليل الخاص بمشرف مصلحة الإنتاج أسئلة حول النمط الإشرافي ومدى قدرته على تدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية في ظل تنمية مهارات وقدرات العمال كآلية لتنمين العمل الإبداعي في العمل.

في حين تضمن الدليل الأخير الخاص بمسؤول مصلحة الموارد البشرية أسئلة تكشف عن مدى واقعية الإثراء الوظيفي داخل البنية الإنتاجية، وما هي الإستراتيجية المعتمد في ذلك في خضم تفعيل الالتزام الوظيفي لدى الفئات الفاعلة بالتنظيم. وبناء على ما سبق تم إجراء ثلاث مقابلات وقد تمت على النحو التالي:

*انظر الملاحق، دليل خاص بالملاحظة المباشرة.

● **مقابلة رقم (01):** المدير العام للوحدة يوم 2017/05/21 ساعة من 09:00 إلى 10:00 سا.

● **مقابلة رقم (02):** مع مشرف وحدة الإنتاج يوم 2017/05/23 ساعة من 10:00 إلى 11:00 سا.

● **مقابلة رقم (03):** مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 2017 /05/23 ساعة من 11:00 إلى 12:00 سا.

(3) **استمارة المقابلة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، التي تتطلب الحصول على معلومات، وتصورات أو آراء المبحوثين، ومن أجل الوقوف على فهم متكامل ورؤية معمقة "للدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة " تم الاستعانة باستمارة المقابلة، وذلك وفقا لخصائص مجتمع البحث، فهناك 22 مفردة من مجموع مفردات البحث ذات المستوى المحدود (ابتدائي). و تضمنت 59 سؤال بعضها مغلقة والأخرى مفتوحة، وجهت إلى 217 مبحوث من المجتمع الكلي 725 للمصلحة الإنتاجية. وقد تم تبويب استمارة المقابلة إلى مجموعة من المحاور والتي تتماشى ومتغيرات الدراسة، حيث:

تضمن محور الخلفية الاجتماعية مجموعة من الأسئلة، تضمنت أهم الخصائص المهنية للفئة العمالية. في حين تضمن المتغير المستغل " الدعم التنظيمي " مجموعة من الأسئلة، تم تبويبها إلى محاور فرعية ثلاث، تضمنت كل من بعد طبيعة العدالة التنظيمية لدى العمال، وبعد إدراكات الدعم الإشرافي وكذا الكشف عن الآليات التي من شأنها أن تعزز ميكانيزمات الإثراء الوظيفي. وبنفس الطريقة تم بلورت أسئلة محور جودة الحياة الوظيفية في خضم تبويبه إلى ثلاثة محاور فرعية، تكشف من خلالها عن تعزيز عملية تمكين الفئات الفاعلة ، وكيف تعمل المنظمة على تنمية التفكير الإبداعي للفئة العمالية إضافة إلى الكشف عن مدى تعزيز الالتزام الوظيفي. وتم إنهاء استمارة المقابلة بسؤال مفتوح يقترح فيه العامل بدائل للدعم التنظيمي لتحقيق الجودة في الحياة الوظيفية.

وتماشيا مع الإجراءات والشروط المنهجية تم تحكيم استمارة الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة للاستفادة من توجيهاتهم بقصد النزول بها إلى الواقع الإمبريقي (محل الدراسة)، وقد تم تطبيق أولي لاستمارة المقابلة على عدد من المبحوثين من أجل اكتشاف مدى

سلامة بناءها من الناحية اللغوية وكذا الأسلوب المستخدم في طرح الأسئلة لتعميق الفهم لدى الفئة العمالية*.

4) الوثائق والسجلات:

" الوثيقة مادة توفر معلومات أو إرشادات، وهي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية".
" كلير غنيشا "

تعد الوثائق والمستندات أدوات مكملة للأدوات المنهجية لجمع البيانات حيث يستعين بها الباحث لمعرفة الواقع التنظيمي، وهي بيانات يستعصى الحصول عليها عن طريق الأدوات المنهجية الأخرى كالملاحظة، المقابلة، أو الاستبيان. وقد تم الحصول على الوثائق التالية من طرف مصلحة الموارد البشرية:

- دليلا تنظيميا يوضح فيه تاريخ المؤسسة وتطورها، تركيبها الداخلي، الوظائف، إجراءات وخطوات العمل.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- أنظمة المؤسسة (نظام التوظيف، الترقية، العقوبات، القانون الداخلي للمؤسسة).

إن هذا الدليل ومعظم الوثائق تسعى إلى تقديم معلومات وبيانات مكملة، فهي تتضمن كافة المعالم التنظيمية والوظيفية، وفي نفس الوقت قدمت لنا نظرة واضحة عن أنشطة ونظام سير العمل في المؤسسة بما يكفل إعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الوضع التنظيمي القائم باستمرار.

رابعا - أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

يقول موريس أنجرس : " مهما كان نوع البحث، ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيعمل لابد من مراعاة عاملين هامين: إمكانية الانجاز والتكلفة". (موريس أنجرس: 2004، ص297)

1. أسلوب اختيار العينة*: إن اختيار العينة بشكل دقيق ومضبوط سوف يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير لعملية دراسة كاملة لمجتمع الدراسة خاصة إذا كان مجتمع البحث

* تضمنت الدراسة في ملاحظتها بعض النماذج عن استمارة الاستبيان قبل وبعد تحكيمها موضح بذلك جل التغيرات التي طرأت عليها.

*العينة: (30*725): 217,5 = 100 أي ما يعادل 217 مفردة

متجانس من حيث خصائصه. وبالعودة إلى طبيعة الموضوع، أبعاده ومؤشراته تم التعامل مع عمال مصلحة الإنتاج من خلال إجراء العينة القصدية وقد تم أخذ نسبة ثلاثون بالمائة (30%) من المجتمع الكلي الذي شمل عمال مصلحة الإنتاج 725 عامل*. وتكمن مبررات هذا الاختيار في:

- انسجام مجتمع البحث (العمل متشابه فكل العمال على مستوى خط الإنتاج، من حيث الجنس)
- تعدد من أكبر الفئات العمالية داخل التنظيم مقارنة بعدد العمال بباقي المصالح.
- تعتبر من الفئات العمالية الأكثر تنوعا في الأعمال والمهام (مكيفات، غسالات، مدفئة).
- من خلال دراستنا الاستطلاعية وجدنا أنها من أهم الفئات التي تلقى دوما الثناء والمدح وبطبيعة الحال الأكثر امتيازات.
- تعد الفئة العمالية في مصلحة الإنتاج هي الفئة الأقرب التي يمكن من خلالها الكشف عن واقع العدالة بين العمال داخل التنظيم.
- هذه الفئة تعتبر الركيزة الأساسية التي تعلن عن مدى تضمين عملية تمكين العاملين وكذا الكشف عن واقع التفكير الإبداعي للعمال داخل التنظيم.
- من خلالها يمكن الكشف عن الآليات المعتمدة داخل التنظيم من أجل تعزيز الإثراء الوظيفي وكيف يساهم هذا الأخير في تهمين الالتزام الوظيفي لدى الفاعلين.
- الكشف عن مدى أهمية الحاجة للمهارات الاجتماعية والإنسانية في العمل إذ أن التطورات الفنية أدت إلى المزيد من التخصص خاصة على المستوى التشغيلي.

2. التحليل الإحصائي: تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS20)، ولإثبات مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استخدام

عدد من الأساليب الإحصائية وتتمثل في كل من:

-النسب المئوية.

- مستوى الدلالة الإحصائية ($a=0,05$)

- معامل الاقتران*.

$$c=AD-BC / *AD+BC$$

3. **خصائص مجتمع البحث:** لكل مجتمع بحث خصوصيات تميزه عن غيره، وهذه الدراسة تركز على جملة من المتغيرات، إذ تتعلق بكل من متغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والوضعية المهنية، وقد مكنتنا من تفسير الغموض في العديد من النقاط، من خلال تحليلنا للعلاقة بين الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة كوندور بوحدة المكيفات الهوائية. تم تحديد ملامح مجتمع البحث، من خلال الوقوف على الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات عينة البحث.

ومن جهة أخرى يسمح البحث الميداني في العمليات الاجتماعية في الوسط العمالي بمعرفة عناصر القوة في سلوك وثقافة العاملين التي ترفع من معنوياتهم وعقيدتهم في العمل، ومعرفة العوامل التي تؤثر سلباً على معنوياتهم وهذا ما يسمح بمعرفة القوانين التي تتحكم في سلوكهم ومن هذا المنطلق يمكن بناء نماذج عملية لتحفيز العاملين بناء على هذه النتائج. (ناصر قاسمي: 2014، ص262)

جدول رقم(07): يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر.

النسبة المئوية	التكرار	السن
42.9%	93	[20 - 29]
34.1%	74	[30 - 39]
17.5%	38	[40 - 49]
5.5%	12	[50 فأكثر]
100%	217	المجموع

المصدر: س(1)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة سجلت لدى الفئة العمرية (20-29) وذلك بنسبة 42.9 % وهذا ما يفسر ارتفاع فئة الشباب بمستوى عالي، فارتفاع نسبة الشباب داخل التنظيم يدخل في إطار حاجة المؤسسة لها فهي تعمل على ما يتطلبه من قدرات وبذل للجهد وهذا ما سجلته ملاحظتنا المباشرة، فالعملية الإنتاجية بالمنظمة محل الدراسة وظروف العمل تعمل على تضمين المقدرة على العمل. وذلك على اعتبار أن الفئة الشبانية لها إمكانيات وقدرات للعمل، والاجتهاد، والمثابرة خاصة في ظل الوضعية الاقتصادية الراهنة هذا من جهة ومن جهة ثانية نجد أن سمعة المؤسسة وما تقدمه لعمالها من حوافز وإمكانيات

لعبت دور جد فعال في استقطاب هذه الفئة بالتحديد، وهذا ما أكد عليه مدير مصلحة الموارد البشرية* الذي أقر بأن المؤسسة تسعى نحو البحث عن الأفضل من خلال استقطاب اليد العاملة التي تحمل خاصية المقدرة على العمل من أجل الاستثمار في مجهودات هذه الفئة لتضمين الربح الأعظم، ويمكن تفسير ذلك من خلال النظرية التaylorية التي تضمن مبدأ المقدرة في العمل فهي تسعى لتوظيف الأجير من خلال البنية الفيزيولوجية للفرد وما يمكن أن يقدمه من جهد في العمل. وبالمقابل تراوحت نسبة 34.1% للفئة العمرية (30-39)، في حين سجلت الفئة العمرية (40-49) نسبة 17.5%. أما بالنسبة للفئات التي تزيد أعمارها عن 50 سنة فقد تراوحت نسبتها 5.5%. ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه كلما تقدم العامل في العمل ارتفع معدل التزامه بالعمل نتيجة أن كبار السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

جدول (08): يوضح مدة ممارسة العمل " الأقدمية "

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	100	46.1%
(6 - 10)	94	43.3%
من 11 فأكثر	23	10.6%
المجموع	217	100%

المصدر: س(2)

يتضح من خلال هذا الجدول بأن أغلبية أفراد العينة تركزت أقدميتهم عند الفئة التي تقل عن 05 سنوات حيث سجلنا نسبة 46.1%، وهذا راجع إلى التوظيف المستمر على الدوام من أجل تغطية حاجات المؤسسة وهو ما أدلى بهم مسؤول مصلحة الموارد البشرية بأن المؤسسة وبحكم حاجتها الكبيرة لليد العاملة لتغطية حاجاتها خاصة وأن إنتاجيتها لهذا العام كان الطلب عليهم جد كبير (المكيفات الهوائية). كما وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الفئة الشبابية وهذا ما أظهره الجدول رقم () الخاص بالفئات العمرية إضافة إلى أن طبيعة أعمالهم لا تحتاج إلى الخبرة بل الجهد البدني باعتبار أنها تعتمد عليهم في كل من عملية التركيب والشحن. في حين تراوحت نسبة 7.8% للفئة العمرية (11-15)، تليها الفئة العمرية من 15 فأكثر بنسبة 2.8%.

ولتفسير ذلك استعانت الدراسة ببعض الشواهد الكيفية التي تم الحصول عليها من خلال مقابلة بعض العمال خلال دراستنا الاستطلاعية*، حيث أعزو إستمراريتهم في العمل إلى أنهم أصبحوا جزء من المنظمة نظرا لما تقدمه لهم من امتيازات ودعم ومن أجل توفير الجو الملائم وتهيئة المناخ المناسب للعمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى صرح مساعد رئيس مصلحة الموارد البشرية** أن المؤسسة من خططها أنها تسعى إلى المحافظة على عمالها من أجل إكسابهم الخبرة في العمل لتضمن معالم جودة المنتج للارتقاء بالمؤسسة في ظل المنافسة بالسوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن الأقدمية تسهم في إحداث التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملاء العمل من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وكذلك فإن تقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى المعنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل بمنظمة جديدة.

كما أعزا عدم وجود فئة عمالية تتمتع بأقدمية كبيرة إلى وجود حركة لنقل العمال الأكثر أقدمية وبالتالي تمتعهم بخبرة ودراية أكثر بأساليب العمل، فكلما تم فتح وحدة جديدة يتم نقل مجموعة من العمال ذوي الأقدمية المعتبرة إلى الوحدة الجديدة لأنهم متشعبون بثقافة المؤسسة وبطرق وأساليب عمالها وذلك من أجل نقلها إلى العمال حديثي التوظيف.

جدول (09): يوضح توزيع مفردات البحث على المستويات التعليمية.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.1%	22	ابتدائي
62.7%	136	ثانوي
27.2%	59	جامعي
100%	217	المجموع

المصدر: س(3)

* استغرقت الدراسة الاستطلاعية: 2016/05/15 إلى 2016/05/30.

**مقابلتنا لمسؤول مصلحة الموارد البشرية خلال الدراسة الاستطلاعية 14:20 إلى 15:00.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب المستويات التعليمية، حيث يوضح الجدول أن عدد الفئات ذا الصنف التعليمي الثانوي ونسبة 62.7% وهي الأعلى بالمقارنة بالصنف التعليمي الابتدائي الذي سجل نسبة 10.1%، في حين نجد صنف التعليم الجامعي بلغت نسبته 27.2% وهذه النتائج تعكس مدى اهتمام المؤسسة بتوظيف عمال ذو المستوى التعليمي المتوسط. فهو مستوى مقبول يساعدهم على القيام بأعمالهم التقنية والفنية باعتبار أنهم متخصصين وهذا ما يبينه الجدول رقم (4) الخاص بالوضعية المهنية للأفراد العينة. وهناك دراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام الوظيفي والمستوى التعليمي أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه لعمله.

جدول (10): يبين توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية.

الوضع المهني	التكرار	النسبة المئوية
بسيط	53	24.4%
متخصص	99	45.6%
مؤهل	65	30%
المجموع	217	100%

المصدر: س(4)

يظهر الجدول أعلاه أن أكبر نسبة سجلت لدى فئة المتخصصين وذلك بنسبة 45.6%، وفي المقابل نجد فئة العمال البسطاء سجلت نسبتهم 24.4% وهم من أصحاب الأعمال اليدوية والتي تتطلب جهد بدني ومستوى محدود من الكفاءة والتعليم، حيث تسند إليهم أعمال بسيطة كالشحن والتركيب، في حين عادت نسبة 30% لفئة الإطارات المؤهلة ذو المستوى التعليمي العالي.

ويمكن تفسير هذا بأن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الفئة السوسيو مهنية " المتخصصة" وذلك نظرا لما يتطلبه العمل من تعقيد ومهارة في التخصص، فالعامل التكنولوجي يحتم أن يكون معظم العاملين متخصصين بالوحدة لإنتاج المكيفات الهوائية.

إن معظم خصائص مجتمع البحث يمكن القول أنها مكتملة لبعضها البعض فهي مترابطة ، فلا يمكن اعتبار فرق العمل تقوم على عامل واحد مثلا عامل السن، أو الأقدمية في العمل. فكل العوامل مهمة وأساسية في أداء العمل.

الفصل الخامس

علاقة العدالة التنظيمية بتمكين العاملين

أولاً- العدالة التنظيمية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

جدول (11) يوضح : العلاقة بين الوضع المهني والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.

المشاركة في القرارات الوضع المهني	نعم	لا	المجموع	a*	درجة الحرية	هامش الخطأ
بسيط	19 %35,8	34 %64,2	53 %100	0.05	2	0.037
متخصص	37 %55,6	44 %44,4	99 %100			
مؤهل	55 %56,9	28 %43,1	65 %100			
المجموع	111 %51,2	106 %48,8	217 %100			

المصدر: س(4) س(8)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56,9% من المؤهلين يشاركون في اتخاذ القرارات، وبالمقابل 35,8% من العمال البسطاء.

في ظل الإحصائيات المقدمة بالجدول يمكن تفسير ذلك من خلال أنه كلما ارتقينا في المستوى الوظيفي للعمال كلما زادت فرصهم للمشاركة في صنع القرارات، فالسماح للعاملين باتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم بمختلف المستويات التنظيمية يمكنهم ذلك من انجاز أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة، كما أنهم يكونون أكثر قبولاً لنتائجها والتزاماً لها وهذا الالتزام من شأنه أن يعزز استمرارية المنظمة في العمل بكفاءة ونشاط. وكما يرى "سيمون" أن التنظيمات أبنية لاتخاذ القرارات، بمعنى أن أعضاء التنظيم ليسوا مجرد أدوات تخلق من الدوافع والحوافز، بل أشخاص يمارسون اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فإشراك العاملين في وضع الأهداف ورسم الخطط لتنفيذها مع إفراح المجال لكل فاعل مهما كانت درجة وظيفته لإبداء الرأي والنقد، والمشاركة الفعلية والتعاون، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها. وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات التنظيمية داخل التنظيم الصناعي. (السيد لطفي: 2014، ص164)

*a = هامش الخطأ.

وتتلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط بين الوضع المهني والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظائفهم برنامج الحزمة الإحصائية حيث دلت النتائج على أن القيمة المعنوية أصغر من a عند درجة حرية 2 وهذا ما يؤكد ونسبة 95% عن وجود ارتباط بين المتغيرين. وتتبع أهمية مشاركة العاملين على اعتبار أنهم أكثر ارتباطاً بالميدان العملي وبالتالي أكثر اطلاعاً على المشاكل اليومية للتسيير، ويؤكد هذا في حالة عمل الرئيس على التقرب أكثر من بعض المرؤوسين وكسب ثقتهم بحيث يمكنه أن يقدم الكثير من المعلومات والملاحظات التي تهم التسيير لا يقدمها أثناء الاجتماعات العامة، بحيث تتوفر الحرية أكثر ويكون المرؤوس في وضعية مريحة، وهذا ما تجسد داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال ما تم رصده من المشاهدات الكيفية فجّل المسؤولين يسعون نحو تدعيم مشاركة العاملين ومن طرق المشاركة " صندوق الاقتراحات الخاص بالعمال" الذي أقر مدير الوحدة بنتائجه ومردوديته الإيجابية في العديد من المشاكل التنظيمية.

جدول (12) يوضح: العلاقة بين مدة ممارسة العمل (الأقدمية) والطرق المتخذة في التوظيف.

طرق التوظيف السن	علمية	غير علمية	المجموع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	a
(29-20)	76 %81,7	17 %18,3	93 %100	0,02	3	0,05
(39-30)	57 %77	17 %23	74 %100			
(49-40)	24 %63,2	14 %36,8	38 %100			
من 50 فأكثر	06 %50	06 %50	12 %100			
المجموع	163 %75.1	54 %24.9	217 %100			

المصدر: س(1) س(5)

من خلال عرض اتجاه أفراد العينة حول طرق التوظيف حسب متغير السن، فإن الجدول رقم (12) يوضح أن 81,7% من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (29-20) أكدوا على علمية العملية التوظيفية، مقابل 77% من الفئة العمرية (39-30)، في حين الفئة العمرية (49-40) سجلت نسبة 63,2%، أما نسبة 50% فقد عادت إلى فئة من 50 فأكثر.

أكدت الأغلبية للفئات المبحوثة على أن التوظيف يتم على أسس علمية أساسها المصداقية والشفافية، خاصة الفئات الشبانية أكدت على مبدأ التوظيف العلمي. إن التوظيف داخل المؤسسة محل الدراسة يتم عن طريق الموقع الإلكتروني "www.condor.com" ، فالمؤسسة تقوم بنشر احتياجاتها على هذا الموقع ، إضافة إلى مديرية التشغيل وهذا ما يؤكد على المصداقية في العملية التوظيفية داخل المؤسسة، بالرغم من أن التوظيف في بداية تأسيسها كان قائم على أساس القرابة خاصة بالمناصب الإدارية العليا التي لا تزال مكرس هذه السياسة حتى الوقت الحالي وهذا ما أقر به رئيس إدارة الموارد البشرية أنه يوجد حالات يتم فيها تجاوزه لتوظيف أقارب في مستويات تنظيمية عالية على الرغم أن مؤهلاتهم لا تأهلهم لتلك المناصب وهذا كله راجع إلى عقلية المسير الجزائري الذي يسعى دائما إلى توظيف علاقاته الشخصية ولو على حساب الفعالية التنظيمية.*

ثانيا: العدالة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين.

جدول(13) يوضح: الطرق المعتمدة في التوظيف وعلاقتها بطبيعة أداء العمل.

طبيعة أداء العمل	طرق التوظيف	كثرة تدخل الآخرين	الاعتماد على النفس	المجموع	A	درجة الحرية	القيمة المعنوية
علمية	غير علمية	المجموع	61 %18,5	102 %81,5	163 %100	1	0,01
			10 %37,4	44 %62,2	54 %100		
			71 %32.7	146 %67.3	217 %100		

المصدر: س(5)س(35)

تماشيا مع المعطيات الإحصائية المسجلة بالجدول أعلاه، سجلت نسبة 81,5% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بأن التوظيف علمي ويعتمدون على أنفسهم في أداء مهامهم، وبالمقابل 62,2% اعتبروا التوظيف غير علمي.

وتحمل هذه الإحصائيات دلالة سوسيولوجية إذ أن المؤسسة وبحكم اختيارها الصائب في التوظيف على حد تعبير مسؤول إدارة الموارد البشرية* والاعتماد على الأسس العلمية في التوظيف من استقطاب، وإجراء مقابلات للمرشحين، وخضوعهم لفترة تجريبية قبل التثبيت في الوظيفة إضافة إلى التكوين والتدريب الذي يتحصل عليه من قبل المؤسسة، كل هذه المراحل والخطوات تساهم وبشكل كبير في أداء العمل بالشكل الصحيح. فبحكم المهارات والقدرات التي يمتلكها ويتمتع بها العامل فهو مؤهل للقيام بعمله

دون تدخل من الآخرين، وإن كان هناك إرشاد وتوجيه فيكون من طرف المشرف على العمال بالعملية الإنتاجية. على الرغم من أنهم يتمتعون بمؤهلات وقدرات يبقى هناك نوع من الإرشاد والتوجيه لتجنب الوقوع في الخطأ، كما وقد صرح المشرف المباشر* على عمال الإنتاج بأن العامل مسؤول مباشر عن عمله ولا يوجد هناك تدخل من الآخرين حتى ولو كان أكبر منه بالمنصب.

في ثانيا ما تم الإدلاء به من طرف مسؤولي المؤسسة يمكن القول بأن التوظيف قائم على أساس مبدأ " **وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب**" فسلامة العملية التوظيفية تحدد مدى إيفاء المؤسسة بمسؤوليتها القانونية والاجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية، فاختيار الفرد ووضعه في موقع وظيفي في المنظمة اعتمادا على الإجراءات السليمة في عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين (خالد عبد الرحيم الهتمي: 2017، ص122). ويستند التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة إلى المؤهلات العلمية والفنية، حيث يوكل إلى الشخص واجبات وظيفية معينة والتي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية كالامتحان، وهذا ما أقر بهم مسؤول الموارد البشرية** أن الفرد المرشح للعمل يخضع لمجموعة من الإجراءات كما سبق وأشارنا إليها (استقطاب عن طريق جهات مختلفة من المواقع الكترونية ومكاتب التشغيل، فترة تجريبية، ليتم تثبيته بالعمل إذا ثبتت جدارته) الأمر الذي يتطلب تعيين الأفراد على أساس المقدرة والمعرفة الفنية والتعليمية وذلك حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم على أكمل وجه. وما يؤكد على وجود هذا الارتباط سجلت القيمة المعنوية ب0,01 عند درجة حرية1، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من a، فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود ارتباط بين طرق التوظيف وأداء العمل. فمن الأهمية أن يتعين الفرد في الوظيفة التي تتلاءم مع تخصصه والخلفية العلمية التي حصلها، ومع قدراته ومهاراته،

*مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 05/23/2017 ساعة من 11:00 إلى 12:00 سا.

* محادثة مع المشرف أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية (2016/05/15 إلى 2016/05/30).

** مسؤول مصلحة الموارد البشرية يوم 05/23/2017 ساعة من 11:00 إلى 12:00 سا.

والأهم من ذلك مع دوافعه ودرجات طموحه. فإذا ما تحقق التوافق بين العامل ووظيفته، فإن الموظف يقبل على أداء هذه الوظيفة برغبة واقتناع، وبطمع أن يحقق فيها مستويات عالية الأداء. الأمر الذي يدفعه إلى فهم أهدافها وواجباتها والمعايير المتوقعة منه. ومن خلال ممارسة الموظف لوظيفته وفهمه لأبعادها يستطيع أن يتبين مجالات النتائج الرئيسية، وأن يتعرف على المشكلات التي تستجد أثناء الأداء ومداخل حلها. (محمد الصريفي: 2006، ص46)

جدول(14) يوضح: مدى مناسبة عبء العمل للمتطلبات الوظيفية وعلاقته بملكية العمل.

ملكية العمل عبء العمل	ملكي	ليس ملكي	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
مناسب لمتطلبات الوظيفة	108 %75,5	35 %24,5	143 %100	0,05	1	0,004
غير مناسب	41 %56,2	32 %43,8	73 %100			
المجموع	149 %69	67 %31	217 %100			

المصدر: س(6) س (43)

من خلال عرض اتجاه أفراد العينة حول العلاقة بين عبء العمل الذي يقوم به العامل وملكية العمل، فإن الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 75,5% صرحوا بأن عبء العمل المقدم مناسب وهذا ما يساهم بالشعور بملكية العمل، وبالمقابل نسبة 56,2% يرون أنه غير مناسب.

إن شعور العامل بملكية العمل والالتزام به وذلك من خلال زيادة قدرة العامل على صنع القرارات وتحمل مسؤولية ذلك من خلال قياس أدائه بالنتائج والاعتراف بالفرد على أنه مفكر له القدرة على المساهمة والمشاركة وليس مجرد يدين تؤديان ما يقوله الآخرون حيث يتم استغلال الفرد الفاعل وهذا ما ذهب إليه "بتر بلاو" في نظريته للاستغلال، حيث يرى أن الفئات العاملة تدخل في إطار ارتباطاتهم طوعا ومن ثم يحققون قدرا من المنفعة جزاء ذلك. ومن هنا فإنهم غالبا ما يخضعون ويدعون لرغبات السلطة من أجل تحقيق غايتهم المختلفة وفي ضوء ذلك فإن عمليات التبادل تؤدي إلى تباين وتفاضل القوة التي تمثل المدعاة الحقيقية للاستغلال (محمد عبد الكريم الحوراني: 2010، ص131)، وتحدد ملكية

العمل في إطار ممارسة الضبط الذاتي في العمل وهو ما يظهر إذا سمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات. وما يؤكد على وجود هذه العلاقة بين المتغيرين وباستخدام برنامج ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين عبء العمل وملكية العمل.

جدول (15) يوضح: معاملة الرئيس للعمال وعلاقتها بالدعم المعنوي للعمال.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	الدعم المعنوي أساس معاملة الرئيس
0,000	1	0.05	189 %100	28 12,9%	161 %74,2	الاحترام والتقدير
			28 %100	19 %8,8	09 %4,1	قلة الاحترام
			217 %100	47 %21,7	170 %78,3	المجموع

المصدر: س(7) س(39)

من خلال البيانات الموجودة بالجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة 74,2% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن أساس المعاملة الاحترام والتقدير وهذا ما يشكل دعم معنوي لهم، مقابل 4,1% ممن أكدوا على عدم احترام للعمال.

إن المشرف الذي لديه القدرة على أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ، تعبيرات، وشعارات قوية، وأنظمة حوافز ترضي مرؤوسيه والأهم قدرة عالية على الاحتفاظ بمرؤوسيه عند تحقيق الانجازات المطلوبة. فمن خلال الشواهد الكيفية* التي تم رصدها من تقنية الملاحظة، وجدنا أن الرئيس يسعى دائما إلى مدح مرؤوسيه من خلال الكلمات الحسنة وتشجيعهم على العمل " تبارك الله فيكم، يعطيكم الصحة"، إضافة إلى اللافئات المشجعة التي تحفز العاملين وتثير دافعيتهم " السلامة في الثاني وليست بالتمني"، " السلامة ليست غالية الثمن ولكن لا تقدر بثمن"، " معا ننجز عمل بكفاءة". فانتشار التعاون بين الفئات العمالية أثناء تأدية أعمالهم يعد أمرا هاما تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، لهذا يستوجب العمل بأقصى جهودها للوصول إلى ذلك بإشعار أهمية كل فرد داخل المؤسسة، لأن العمل

* أنظر الملاحق دليل الملاحظة.

الذي يقوم به يعتبر حلقة في سلسلة الأعمال الكلية للمنظمة ولا يتحقق الهدف الكلي إلا إذا تكاملت الحلقات وكان هناك نوع من التماسك والتعاون. (بلقاسم سلاطينية وآخرون: 2015، ص90)

وتبلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط قوي بين أساس معاملة الرئيس لعماله وإرساء روح التعاون بين العمال باستخدام معامل الاقتران، حيث قدر ب 0,84.

جدول (16) يوضح: المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية وعلاقتها بالانضباط في العمل.

القيمة المعنوي	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	الانضباط في العمل المشاركة في القرارات الوظيفية
0,000	1	0,05	111 %100	11 %9,9	100 %90,1	نعم
			106 %100	34 %32,1	72 %67,9	لا
			107 %100	45 %20,7	172 %79,3	المجموع

المصدر: س(8) س(40)

يظهر الجدول رقم (16) العلاقة بين المشاركة العمال في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم وانضباطهم في العمل، حيث سجلت نسبة 90,1 % من أفراد العينة الذين يشاركون في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم وهذا ما يخلق لديهم انضباط في العمل، في حين سجلنا نسبة 9,9 % ممن صرحوا على عدم مشاركتهم في القرارات الوظيفية.

وتحمل هذه الإحصائيات* دلالة سوسيولوجية من خلال اعتبار المشاركة مظهر لأهمية الفرد العامل وما يقدمه من عمل، فالمشاركة تعنى بممارسة أعداد كبيرة من العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالسياسات، أو الإنتاج من أجل حل المشكلات التي تعترض العمل مما يرفع من الروح المعنوية. فالمشاركة تجعل من الفرد يميل إلى الانضباط في العمل وممارسة الرقابة الذاتية على مختلف أعماله نتيجة الحالة النفسية الأفضل، إضافة إلى ميله نحو التجمع والتعاون مع الغير ومشاركته من أجل تحقيق

* تبلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط قوي بين المشاركة في القرارات الوظيفية والانضباط في العمل باستخدام معامل الاقتران قدر ب 0,62.

المصلحة العامة بدل الخاصة، فالمشاركة في صنع القرارات تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا ايجابيا ينعكس على سلوكياتهم السليمة كالانضباط، والانتماء، والالتزام بالأهداف لأنهم شاركوا في وضعها. (بلقاسم سلاطينية وآخرون، 2015، ص94). وبمقابلة تم إجرائها مع رئيس قسم الموارد البشرية * بوحدة المكيفات الهوائية لمؤسسة "كوندور" صرح بأن معظم القرارات التي يشارك فيها العمال تتعلق بمحتوى العمل والطرق والأساليب التي من شأنها تطوير العمل وزيادة الإنتاج، إضافة إلى بعض القرارات المتعلقة وقت العمل فهناك فريقين فريق يعمل بالنهار وآخر بالليل. إن هذا النوع من المشاركة يساهم في خلق شخصية فعالة تؤثر ايجابيا على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، وتتمثل أهمها في الاجتهاد، والتفكير المنطقي، واحترام الوقت، في إطار يسوده علاقات مبنية الكفاءة، والترقية في العمل نتيجة الكفاءة وليس الولاء للأشخاص، حيث يتميز الأفراد بروح المبادرة والثقة بالنفس، نتيجة اعتماد أساليب ديمقراطية في المعاملات. (بوفلجة غياث: 2015، ص 155)

جدول (17) يوضح: العلاقة بين نوع المشاركة في صنع القرارات والسرعة في اتخاذ القرارات.

السرعة في اتخاذ القرارات	نوع القرارات المشارك فيها	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
تحديد الأجر	15 %83,3	3 %16,7	18 %100		0,05	2	0,005
توصيف الوظيفة	40 %87	6 %13	46 %100				
وقت العمل	25 %58,1	18 %41,9	43 %100				
المجموع	80 74,8%	27 %25,2	107 %100				

المصدر: س ف (8) س (42)

** مقابلة رقم (03) مع مسؤول الموارد البشرية يوم: 2017/05/23 من الساعة 11:00 إلى 12:00.

يتضح لنا من الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين نوع المشاركة في صنع القرارات والسرعة في اتخاذ القرارات، تراوحت نسبة 87% من مجموع أفراد العينة لتوصيف الوظيفة الأمر الذي يعمل على السرعة في تنفيذ القرارات، تليها 83,3% لتحديد الأجر، وبالمقابل نسبة 58,1% لتحديد وقت العمل.

وتحمل هذه الإحصائيات دلالات سوسيولوجية يمكن تفسيرها من خلال ما أقر به "شستر برنارد" بأن شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له وهذا يتوقف على وضوحه وسهولة فهمه، ومدى انسجامه مع أهداف المنظمة. (موسى اللوزي: 2003، ص35)، فمشاركة العمال في القرارات المرتبطة بوظائفهم وبحكم درايتهم بها تجد قبول من طرفهم مما يساعدهم على تنفيذها بسرعة بدون وجود عوائق معرفية أو فنية. وتبلور الدلالة الإحصائية عن وجود علاقة بين المتغيرين، وذلك باستخدام برنامج SPSS حيث دل عن أن القيمة المعنوية (0,005) أصغر من (0,05) عند هامش حرية 2. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين المتغيرين.

وهذا ما يثمن وجود رأس مال بشري خفيف الحركة يتمتع برشاقة في الاستشعار واتخاذ القرار ورشاقة تطبيق العمل والذي يجعلهم يستغرقون في العمل ويكرسون كل جهدهم وشعورهم وإدراكهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. إن مشاركة العاملين في مرحلتي تصميم وإدارة أنظمة الأجور والرواتب بالمؤسسة، فمثل هذه المشاركة يمكن أن تسهم في تحقيق رضا العاملين عن أنظمة الدفع، حيث أن المشاركة يمكن أن تخلق شعورا بعدالة الدفع، وكفاية مستوى التعويض، وكفاءة عملية إدارة نظام الأجور. وتنعكس نتائج الرضا عن أنظمة الدفع في المؤسسة بنتائج إيجابية على مستوى أداء الفرد (كالسرعة في تنفيذ القرارات). (خالد عبد الرحيم الهيتي: 2017، ص ص 170-171)

جدول (18) يوضح: مدى دراية العامل بمعايير تقييم الأداء وعلاقتها بملكية العمل.

ملكية العمل	العمل ملكي	ليس بملكي	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
مدى الدراية بالمعايير تقييم الأداء						
أدري	108 %75,5	35 %24,5	143 %100			
لا أدري	41 %56,2	31 %43,8	72 %100	0,05	1	0,003
المجموع	149 %69	68 %31	217 %100			

المصدر: س (9) س (43)

يبدو لنا جلياً من خلال هذا الجدول أن المبحوثين في المؤسسة أغلبيتهم الساحقة أكدوا على وجود علاقة بين معايير تقييم الأداء وملكية العمل، حيث سجلت نسبة 75,5% من أفراد العينة أكدوا على أنهم على دراية بمعايير تقييم الأداء الذي يضمن ملكية العمل، مقابل 56,2% ممن صرحوا بعدم درايتهم بمعايير تقييم الأداء.

وباستخدام برنامج SPSS تم تسجيل كل من القيمة المعنوية ب 0,003، عند هامش حرية 1 وبمستوى دلالة 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين الدراية بمعايير تقييم الأداء وملكية العمل.

وتحمل هذه الإحصائيات دلالات سوسيولوجية يمكن تفسيرها بمدى عدالة أنظمة تقييم الأداء، فالعدالة وعدم المحاباة في تقييم أداء العمال يمكنها أن تؤدي إلى مشاعر الرضا والارتياح للاستمرارية في العمل، وبالتالي ملكية العمل أو ضمانه، فلا بد أن يكون المسؤول عادلاً مع مرؤوسيه وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم معايير تقييم الأداء. ففي حالة شعور أحد المرؤوسين بعدم عدالة تقييم الأداء لا بد وأن يجعله يشعر بالعدالة في التقييم من خلال عنصر الإقناع وتقديم المعلومات الخاصة بالتقييم. (أحمد ماهر: 2003، ص159) إن حاجة الفرد إلى تقدير الآخرين له ولعمله، وكذلك حاجته إلى الشعور بالانتماء له من الأثر على الروح المعنوية للعامل وسلوكه وإنتاجيته، فهناك علاقة مباشرة بين عدالة نظم تقييم الأداء وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مما يؤثر بشكل إيجابي على سلوك العاملين. (عادل محمد زايد: 2006، ص174) إن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفاً وتوتراً يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة، ومن غير تفكير خلاق ومستقل في المهام التي يقوم بها. وهذا أمر طبيعي، فإن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين. فلا يُنتظر من عامل يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح، أن يفكر بهدوء أو أن يخطط ويحمل رؤية للمستقبل، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات. والأمان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها: اهتمام المؤسسة وانتمائها لموظفيها، وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين. فالأمان الوظيفي يعزز انخراط الموظفين ومشاركتهم؛ لأنهم في هذه الحالة سيتوافر لديهم الاستعداد للمساهمة في تقديم جهد إضافي. (بحي ملحم: 2006، ص204)

كذلك فإن المؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدماً أن الموظف سيكون مستقراً في العمل لمدة طويلة من الزمن فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة في هذا الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء؛ لأنه سينتج عن سوء الانتقاء بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمان الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة تكاليف كبيرة بجود أفراد بأداء متدنٍ وإنتاجية سيئة. (بحي ملحم: 2006، ص205)

جدول (19) يوضح: مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول وعلاقته بالسرعة في اتخاذ القرارات.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	السرعة في تنفيذ القرارات الأجر المتحصل عليه
0,04	1	0,05	99 %100	21 %21,2	78 %78,8	مناسب
			118 %100	40 %39,9	78 %66,1	غير مناسب
			217 %100	61 %28,1	156 %71,9	المجموع

المصدر: س(10) س(42)

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة في ظل الكشف عن العلاقة بين الأجر والسرعة في تنفيذ القرارات، حيث سجلنا نسبة 78,8% من أفراد العينة صرحوا بأن الأجر مناسب وهذا ما يعمل على السرعة في تنفيذ القرارات، مقابل 66,1% ممن يرون بأن الأجر غير مناسب.

إن شعور الفرد بمدى عدالة النواتج التي يحصل عليها من المنظمة مقابل المجهود الذي يقدمه لذا فلا بد من تجنب دفع أجور أقل مما يجب (حسب المجهود المقدم)، فالمؤسسة التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها استقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة وتخفيض الإنتاج. كما قد يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضراب، أو ترك العمل كلية. فلا بد وأن تدرك المنظمة المجهودات أو المدخلات التي يقدمها الفرد من وقت عمل، مقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته وخبراته وهذا ما يضمن عملية تنفيذ القرارات فالكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي، وهذا ما أدلى به رئيس الوحدة فقد كان هناك مشكلة على مستوى آلة من آلات الإنتاج مما اضطرهم إلى التوقف عن العمل إلى حين الإتيان بمصلحها من الخارج من أجل صيانتها، لكن وبتطوع من عمال الصيانة تم إصلاحها خلال يومين متتاليين من 8:00 صباحا إلى 2:00 صباحا. فبالإضافة إلى مساهمة عدالة الحصول على المخرجات من خلال المدخلات التي يقدمها العامل، يلعب نطاق عقلانية أو لا عقلانية القرار دور في سرعة تنفيذ القرارات، ويشكل الأجر عاملا قويا ومهما لدى العامل، فعلاقة الأجر بالمواقف الذاتية والاجتماعية للفرد كحواجز تعتمد على طبيعة المنظمة وما تحققه المنظمة من اعتبارات وحاجات العاملين، وقد أكد " تايلور " على أثر تطبيقات العدالة بنشاطات المنظمة في سلوك العاملين واتجاهاتهم، فقد ربط الأجر بمدى نجاح الأفراد في تأدية عملهم وعليه يمكن القول أن تايلور ركز على البعد التوزيعي للعدالة التنظيمية. (غني دحا متناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص347)

هل الأجر يحفز ويدفع؟ وهل الأجر يساهم في تقديم المزيد من الجهد؟ وفقا لنظرية الحاجات "لماسلو" تعتمد على ما يبدو على كم من المال يملكه الفرد المعنى ومدى توافقه مع الجهد المبذول. إن المال بما أنه نادرا ما يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لاقتناء غايات معينة يمكن أن يشبع بدرجة كبيرة الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان (محمد سعيد سلطان: 2003، ص463). فهل يساهم الأجر المناسب في إثارة الدافعية نحو السرعة في تنفيذ القرارات؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال ما يلعبه الأجر دور الدافع لذا فمن الضروري تدعيم العلاقة عن طريق الموازنة بين الأداء والعوائد. فهؤلاء الذين يتطلعون إلى المال ستتوقف عملية دفعهم إلى مستوى أداء أفضل على ربطهم بوضوح بين مستوى الأداء المرتفع وحصولهم على مزيد من العوائد المالية. فسيميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يتم مكافأته بالمال، بينما يميل إلى عدم تكرار السلوك الذي لا يكافئ بالمال. ان العائد المالي (الأجر) يجب أن يلي الأداء مباشرة حتى يدعمه، وأن ذلك العائد يجب أن يدرك من قبل العامل على أنه متوقف على سلوك أدائه.

جدول (20) يوضح: معايير تحديد الأجر وعلاقتها بآليات الدعم المعنوي.

آليات الدعم المعنوي	الكلمة الطيبة	الثناء في الإدارة	الاحترام والتقدير	التشجيع على العطاء	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
المردودية	1 %5,6	2 %11,1	11 %61,1	4 %22,2	18 %100	0,05	9	0,001
المستوى التعليمي	8 %32	6 %12	3 %24	8 %75	25 %100			
الوقت الإضافي	7 %50	0 %0	4 %28.2	3 %21,4	14 %100			
القرابة	1 12,5	0 %0	1 %12,5	6 %32	8 %100			
المجموع	17 %26,2	8 %12,3	18 %29,2	21 %32.3	65 %100			

المصدر: س ف (10) س ف (39)

ترمي المعطيات الكمية بالجدول أعلاه توضيح العلاقة بين معايير تحديد الأجر وآليات الدعم المعنوي، حيث سجلت أقرت ثمانية مفردة من مفردات البحث أي ما يعادل 75% أرجعوا تحديد الأجر إلى المستوى

التعليمي الذي يشجع على العطاء أكثر، مقابل نسبة 32 % للقراءة، في حين المردودية سجلنا نسبة 22,2%.

وللكشف عن العلاقة بين المؤشرين، تم استخدام برنامج SPSS حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0,009 عند درجة حرية 9 وبهامش خطأ 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين كل من معايير تحديد الأجر وآليات الدعم المعنوي.

تعتبر الأجور في المجال الصناعي من أهم ما يحفز العمال على العمل فهي ذات قيمة مباشرة كبيرة بالنسبة لهم، ويؤكد " ميشال أرجيل" إلى أن الحوافز المالية ذات قيمة هامة في زيارة الإنتاج فيتم الدفع على حسب الإنتاج بالنسبة للعمال (شفيق رضوان: 2002، ص34). ويعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فانه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين، وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل. فلا ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم، وظروف أداء العمل كما وينبغي أن تعد هيكل الأجور بالمؤسسة بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية كالمستوى التعليمي، المردودية، والوقت الإضافي،.... فهناك ارتباط* بين معايير تحديد الأجر وآليات الدعم المعنوي في العمل يشمل هذا الارتباط الذي يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي المرتبط به، ففي الغالب نجد أن الرواتب تدفع على أساس مردودية العامل واستخدامه لمهاراته وخبراته سواء الفنية أو الفكرية (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، ص ص 441-442)

جدول (21) يوضح: العلاقة بين الترقية والدعم المعنوي للعامل من طرف المؤسسة.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	الدعم المعنوي / الترقية
0,03	1	0,05	76 %100	25 %32,9	51 %67,1	نعم
			141 %100	67 %47,5	74 %52,5	لا
			217 %100	92 %42,4	125 %57,6	المجموع

* تبلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط متوسط بين معايير تحديد الأجر وآليات الدعم المعنوي باستخدام معامل الارتباط الذي قدر ب 0,54.

المصدر: س (11) س (39)

يظهر الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين الترقية والدعم المعنوي المقدم للعامل من طرف المؤسسة، حيث أظهرت البيانات الإحصائية أن نسبة 67,1% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأنهم تحصلوا على الترقية وهذا ما يشكل لديهم دعم معنوي، مقابل 52,5% لم يتحصلوا على الترقية.

من خلال النتائج الإحصائية يمكن تفسير ذلك أن الغرض من الترقية زيادة كفاية الفرد الإنتاجية، حيث أنها تتفق مع ميوله ومؤهلاته كما ويرقى إلى المكافآت على اجتهاده. إضافة إلى ذلك يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت والعقوبات الأجور والمكافآت... فهو الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت، فالترقية تعتبر من الحوافز التي تشجع حاجات الفرد الاجتماعية والذاتية وقد أشار "براون" إلى أن هناك عوامل اجتماعية معينة في المنظمة لها من القوة بحيث أنها تعمل كبواعث أو حوافز للعمل وقد يكون لها تأثيرها على الفرد والمنظمة (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص 89). لذا لا بد من وجود عدالة تامة في معاملة العاملين بالمؤسسة وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة، فلا يرقى إلا من يستحق الترقية فعلا سواء عن طريق الأقدمية أو الاختيار دون أن يؤثر ذلك على أهواء شخصية أو اعتبارات ذاتية بل تكون الموضوعية هي الرائدة في الترقية أو المكافآت ومن أخطر ما يدمر الروح المعنوية للعاملين أن يحسوا أن زميلهم قد رقي أو كوفئ لعلاقة شخصية أو ذاتية تربطه بذوي السلطة.

جدول (22) يوضح: العلاقة بين أسباب عدم الحصول على روح التعاون.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	روح التعاون
						عدم الترقية
0,01	2	0,05	87 %100	19 %21,8	68 %78,2	أسباب تنظيمية
			27 %100	4 %14,8	23 %85,2	المجهود المقدم
			25 %100	12 %48	13 %52	الوساطة والقرابة
			139 %100	35 %25,7	104 %74,3	المجموع

المصدر: س ف (11) س (38)

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة 85,2% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن عدم الترقية يعود إلى المجهود المقدم لكنهم يمتلكون روح التعاون، تليها مباشرة 78,2% إلى الأسباب التنظيمية، في حين نسبة 52% للوساطة والقرابة.

وتبلور الدلالات الإحصائية عن وجود علاقة بين المؤشرين وذلك بمستوى الدلالة $a(0,05)$ عند درجة حرية 2 وبقيمة معنوية 0,01. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين عدم الترقية وروح التعاون بين العمال.

إن الامتثال إلى السلوك الصناعي القويم ينجم عن التعاون والمحبة، فيحدث التقارب وتتوثق العرى بين أدوات التخطيط والتنفيذ بين المهن الفوقية والتحتية الأمر الذي معه تتحسن ظروف العمل (النفسية ، الاجتماعية، والإنسانية . كما وتختفي العيوب الأوتوقراطية وتتضافر بذلك جهود الكل، وتتعاون كل الأطراف التي تعمل بروح الفريق المنسجم الذي تتوحد وظيفته وأهدافه، وتتزايد إنتاجيته طبقاً لدرجة التكامل بين المشرفين وتعاون العمال معهم. (قباري محمد إسماعيل: 1980، ص198).

ومن خلال إجراءنا مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية* أكد لنا أن الترقية تتم حسب المناصب الشاغرة وهي من أهم الأسباب تنظيمية، حيث يتم التوظيف الداخلي عن طريق الترقية، وفي أغلب الأحيان ينظر إلى ما قدمه العامل في عمله من جهد ومهارة في الأداء، إلا أنه يوجد بعض التجاوزات في بعض الأحيان خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمناصب العليا، أو الترقية على أساس المحاباة (المعرفة).

جدول (23) يوضح: علاقة المساواة في الأجر وروح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	روح التعاون / الأجر
						متساوي
0,02	1	0,05	128 %100	21 %16,4	107 %83,6	متساوي
			89 %100	26 %29,2	63 %70,8	غير متساوي
			217 %100	47 %21,7	170 %78,3	المجموع

المصدر: س (12) س (38)

يظهر الجدول رقم (23) توزيع أفراد العينة في ظل الكشف عن العلاقة بين المساواة في الأجر وروح التعاون، حيث سجلت نسبة 83,6% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن هناك مساواة في الأجر وهذا ما يخلق الدافعية نحو التعاون، بالمقابل عادت نسبة 70,8% إلى عدم المساواة في الأجر لكن يمتلكون روح التعاون على العمل.

وبالمقارنة بين القيمة المعنوية 0,02 وهامش الخطأ 0,05(a)، عند درجة حرية 1، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين المساواة في الأجر والدافعية نحو التعاون على العمل.

إن شعور الفرد بمدى عدالة النواتج التي يحصل عليها من المنظمة مقابل المجهود الذي يقدمه لذا لا بد من تجنب دفع أجور أقل مما يجب (حسب المجهود المقدم)، فالمؤسسة التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها استقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة وتخفيض الإنتاج. كما قد يعبر العاملين عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضراب أو ترك العمل فلا بد وأن تدرك المنظمة المجهودات أو المدخلات التي يقدمها الفرد من وقت عمل، مقدار الجهد المبذول ومؤهلاته وخبراته. إضافة إلى الأجر ومن خلال مشاهداتنا الكيفية* تسعى المؤسسة إلى تدعيم وغرس روح التعاون بين عمالها من خلال اللافتات المشجعة والتي تثير دافعيتهم نحو التعاون "فانتشار روح التعاون بين الأفراد العاملين أثناء تأدية أعمالهم يعد أمراً هاماً تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها لهذا يستوجب العمل بأقصى جهودها إلى ذلك بإشعار كل فرد بأهمية عمله الذي يقوم به، لأنه يعتبر حلقة في سلسلة الأعمال الكلية للمنظمة ولا يتحقق الهدف الكلي إلا إذا تكاملت الحلقات وتماسكت.

إن القرار المتعلق بالإنصاف أو عدم المساواة لا يتخذ على أساس شخصي، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، فليس المهم كم يتقاضى العامل فقط، بل كم يتقاضى مقارنة بالعمال الآخرين الذين يشغلون نفس العمل. فقد يأخذ رد فعل الأفراد تجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة، فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة اللامساواة تغييرات في المدخلات وتغييرات في النتائج، يتوقف حجمها أو اتجاهها على الصورة التي تدرك بها حالة اللامساواة. (صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص 145)

إن توفير العدالة والوضوح لنظام الأجور تسمح بعملية تقييم الوظائف باعتماد أسس عادلة وواضحة لتحديد الأجور، وبالتالي تساعد في جعل النظام عادلا وواضحا لأنها تجعل الاختلافات في تعقيد

* أنظر دليل الملاحظة في الملاحق.

الوظائف ومؤهلات من يشغلونها وأهميتها لنجاحها وليس لاعتبارات التقليد أو الضغط من طرف الممارسات الإدارية المتحيزة والمتحابة. لهذا فهي تجعل الاختلافات في الأجور قابلة للتغيير وهذه الخصائص مهمة لتوفير شرطي العدالة والوضوح والتي هي من شروط النظام السليم وإذ كانت المنظمة تستعين بكوادر واعية لا ترضى بالإجحاف ولا تسكت عنه ويصبح تمتع الأجور لهذين الشرطين بالغ الأهمية. (يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: 2006، ص327)

جدول(24) يوضح: المساواة في توزيع المهام وعلاقتها بملكية العمل بالمؤسسة.

ملكية العمل	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوي
المساواة في توزيع المهام	نعم	لا	المجموع			
	104 %86,7	16 %13,3	128 %100	0.05	1	0,000
	45 %46,9	52 %53,1	97 %100			
	149 %69	68 %31	217 %100			

المصدر: س(13) س (43)

يوضح الجدول أعلاه إحصائيا العلاقة بين المساواة في توزيع المهام وملكية العمل، حيث سجلت نسبة 86,7 % من أفراد العينة أقروا بأن هناك مساواة في توزيع المهام الأمر الذي ينعكس على الشعور بملكية العمل، في حين صرح 46,9 % بأن الأعمال لا تتم بشكل متساوي إلا أنهم يشعرون بأن العمل الذي يمارسونه هو ملك لهم.

ولإثبات العلاقة بين مساواة توزيع المهام وملكية العمل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0,000 عند درجة حرية 1 وهامش خطأ (a) 0,05 وبما أن القيمة المعنوية أصغر من a فإن الباحث متأكد وبنسبة 95 % بوجود علاقة بين المؤشرين.

وتحمل هذه الإحصائيات* دلالات سوسيولوجية إذ يمكن تفسير ذلك من خلال نظرية " هيرزبرج " الذي يرى أن الدوافع التي تحفز على العمل وعلى رأسها دوافع الاستقرار، أي حاجة العمال الصناعيين إلى

*تبلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط قوي بين المساواة في توزيع المهام وملكية العمل باستخدام معامل الارتقان الذي قدر ب 0,76.

شعورهم بالاستقرار في العمل وإلى أن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث توزيع المهام، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادث. (شفيق رضوان: 2002، ص42) وبالمؤسسة محل الدراسة وبتصريح من المدير العام للوحدة أكد على أن هناك مساواة في توزيع الأعمال بين العمال وذلك من خلال بطاقة المنصب التي يحملها كل عامل بحيث توضح له نشاطاته والأعمال الثانوية للضروريات وعلى حسب القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل عامل**. فسلوك الفرد هو بمثابة عملية تفاعل بين عمليتي التقييم والمقارنة، فعندما يدرك بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين مقدار الجهد المبذول والعائد المتوقع منه أي أن أساس الدافعية هنا هو الشعور بالعدالة. (محمد الصريفي: 2006، ص 272)

جدول (25) يوضح : طبيعة الحوافز وعلاقتها بآليات الدعم المعنوي.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	التشجيع على العطاء	الاحترام والتقدير	الثناء في الإدارة	الكلمة الطيبة	آليات الدعم المعنوي
								طبيعة الحوافز
0,05	9	0,02	44 %100	19 %43,2	15 %34,1	5 %11,4	5 %11,4	النقل
			57 %100	15 %26,3	17 %29,8	11 %19,3	14 %24,6	الإطعام
			10 %100	0 %0	2 %20	2 %20	6 %60	السكن
			18 %100	3 %16,7	4 %22,2	3 %16,7	8 %44,4	مبلغ مالي
			129 %100	37 %28,7	38 %29,5	21 %16,3	33 %25,6	المجموع

المصدر: س(14) س ف(39)

ترمي المعطيات الكمية بالجدول أعلاه توضيح العلاقة بين طبيعة الحوافز وآليات الدعم المعنوي حيث سجلت نسبة 34,1% إلى النقل فوصول الفرد العامل بالوقت المناسب وأداء أعماله على أكمل وجه ما يدفع المشرف باحترامه وتقديره على مجهوداته، في حين عادت نسبة 29,8% إلى الإطعام، بينما سجلت نسبة 22,2% للمبالغ المالية.

وتبلور الدلالات الإحصائية وجود علاقة بين المؤشرين وهذا من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0,02 عند هامش حرية 9 وبهامش خطأ 0.05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين طبيعة الحوافز وآليات الدعم المعنوي.

ويمكن تفسير هذه المعطيات الكمية* في ظل دلالات إحصائية، فمن خلال المشاهدات الكيفية وجدنا أن المؤسسة تسعى دائما إلى توفير مختلف الاحتياجات التي تسهل على العامل أداء مهامه، فالحوافز على العمل تساهم على جذب الفرد إليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته، فهي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. وقد أشار "براون" إلى أنه ليس هناك باعث مثالي، فالبواعث على العمل تختلف من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص 90) ومن خلال مقابلتنا لمدير إدارة الموارد البشرية** أكد على مجموعة الحوافز المادية المقدم للعامل من مأكّل، نقل ففي حالة عدم توفر النقل لأحد من العمال يعوض بمبلغ مالي، كما أنه يتم مساعدة العمال بالمناسبات كالأعياد بمبالغ مالية. بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتقديم المساعدة إلى العمال الذين لا يملكون منازل بتخصيص مسكن لهم، أو مساعدتهم على كراء منزل وذلك لتوفير حياة كريمة فلهذه الأخيرة تأثير على أداء الفرد العامل بالمؤسسة.

إن تدعيم وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، مع العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنظمة وذلك عن طريق إعداد برامج خدمات للعاملين. ومن خلال مشاهداتنا الكيفية*** وجدنا أن المؤسسة تسعى نحو تقديم أفضل الوسائل والإمكانيات وذلك في سبيل تحقيق الرفاهية للعامل داخل المؤسسة،

* وتبلور الدلالات الإحصائية عن وجود علاقة بين المؤشرين، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، سجلت القيمة المعنوية ب 0,02 عند درجة حرية 9 وبهامش خطأ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين طبيعة الحوافز وآليات الدعم المعنوي.

** مقابلة (3) مع مدير إدارة الموارد البشرية 2017/05/23 الساعة من 11:00 إلى 12:00.

*** أنظر دليل الملاحظة بالملاحق.

فهي توفر لهم " كافيثيريا" لتجمع فيها وقت الراحة، كما وأنها متعاقدة مع صندوق الضمان الاجتماعي من أجل مساعدة عمالها.

فالمبرر لتقديم خدمة النقل هو أنها تضمن وصول العاملين للعمل في المواعيد المناسبة، كما ويضمن العاملين الخدمة كونها تخفف عليهم صعوبات وتكاليف الانتقال، على الرغم من التزامهم بخدمات المنظمة تقيد حريتهم في الانتقال لذلك غالبا ما يفضل هذه الخدمة ذوي الدخل المنخفض والذين لا يستطيعون امتلاك أو تحمل تكاليف السيارة الخاصة، كما وتقوم المؤسسة بتوفير وجبة الغداء مجانية، فتوفير وجبة الغداء بمستوى يضمن حصول العامل في اليوم على وجبة صحية واحدة على الأقل.

جدول (26) يوضح: أسلوب المدير في اتخاذ القرارات وعلاقتها بسرعة تنفيذ القرارات على المستوى التشغيلي.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	سرعة في اتخاذ القرارات
						أسلوب اتخاذ القرارات
0,004	1	0,05	158 %100	36 %22,8	122 %77,2	موضوعي
			59 %100	25 %42,4	34 %57,6	حيادي
			217 %100	61 %28,1	156 %71,9	المجموع

المصدر: س(15) س(42)

إن المعطيات الإحصائية لهذا الجدول تبرز أن أعلى نسبة سجلت للقرارات الموضوعية ب 77,2% ما ساهم في السرعة في تنفيذ القرارات، بالمقابل سجلنا نسبة 57,6% التي عادت إلى الحيادية في اتخاذ القرارات لكن هذا ليس له تأثير على تنفيذ القرارات.

وللكشف العلاقة بين المؤشرين تم استخدام مستوى الدلالة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS، حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0,004 عند هامش خطأ (a) 0,05 وبهامش حرية 1، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من a فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين أسلوب اتخاذ القرارات والسرعة في اتخاذ القرارات.

تتخذ الإدارة من العدالة وسيلة لدفع وتحفيز العامل للالتزام بعمله (تنفيذ القرارات)، لذا لابد من تقوية إدراك العمال للعدالة في مكان العمل، فكلما كان إدراك العامل للعدالة أقوى أصبح أكثر ميلا للاستجابة

بشكل إيجابي. إذ أن إدراكات تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية حيث يمكن أن تؤثر إدراكات العدالة الإجرائية على دافع العامل ورضا العمل، فلضمان السرعة في اتخاذ القرارات لا بد وأن تكون خالية من الانحراف. (غني دحا متناي الزبيدي:2015، ص354)

فالعدالة تعتبر محفز مهم للعاملين، فعندما يدرك الأفراد عدم الإنصاف فإن معنوياتهم تنخفض ويصبحون أكثر عرضة لترك وظائفهم وربما حتى ينتقموا من المؤسسة. على النقيض من ذلك فإن المعاملة العادلة تولد سلوك الأداء الفعال والمواظمة التنظيمية. (R.F.RussellGropanzano :1998 ;P12)

جدول(27) يوضح: معاملة الرئيس للعمال وعلاقتها بضمان العمل بالمؤسسة.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	ضمان العمل
						معاملة المدير للعمال
0,01	2	0,05	119 %100	15 %12,6	104 %87,4	أسرة واحدة
			29 %100	10 %34,5	19 %65,5	وسيلة لبلوغ أهداف شخصية
			69 %100	16 %23,2	53 %76,8	أيدي عاملة فقط
			217 %100	41 %18,9	176 %81,1	المجموع

المصدر: س(16) س (41)

ترمي المعطيات الكمية بالجدول أعلاه تسليط الضوء على العلاقة بين كل من معاملة المدير للعمال وضمان العمل بالمؤسسة، حيث سجلنا أعلى نسبة الأسرة الواحدة بنسبة 87,4% وهذا ما يضمن ضمان العمل (الارتياح النفسي)، وبالمقابل سجلت نسبة 76,8% لأيدي العاملة فقط، في حين نسبة 65,5% إلى اعتبار أنهم وسيلة لبلوغ الأهداف الشخصية.

وتحمل هذه المعطيات الكمية* دلالات سوسيولوجية يمكن تفسيرها من خلال مايجب على الإدارة أن تعمق مفهوم الدعم الإشراف لدى المشرفين والعمال في آن واحد فتوضح لهم أن علاقتهم بمرؤوسيهيهم ليس تصعيدا لأخطاء الآخرين وتوقيعا لمختلف أنواع العقاب عليهم، وإنما هي علاقة تعاون واتصال وتوجيه، وأن المشرف يقوم بدور المدرب والموجه إلى جانب قيامه بدور الأمر المنتظر لنتائج العمل. لذلك يحسن أن تدرب الإدارة المشرفين على أن يقابلوا مرؤوسيهيهم بصفة دورية ويناقشون معهم مراحل تقدمهم في عملهم ويستعرضوا مشاكلهم ويبحثوا أسبابها وطرق حلها. إن التنبيه للخطأ عند وقوعه ومناقشة العامل في أسبابه وطرق علاجه يساعد على تقوية علاقة الرئيس بمرؤوسيه ويدفع المرؤوسين إلى تحسين مستويات أدائهم. على أن هذا لا يعني أن وظيفة المشرف لا تتضمن تطبيق الجزاء أو توقيع العقاب على المقصرين، فعلى العكس من ذلك هناك حالات يحسن أن يستعمل فيها المشرف سلطته في توقيع العقاب الذي قد يكون خصما من الأجر، أو إيقافا عن العمل... وذلك حسب نوع الخطأ وتأثيره على سير العمل ونية العامل الذي يصدر عنه ذلك الخطأ هذا من جهة. (محمد سعيد أنور سلطان: 2003، ص336)

ومن جهة أخرى نجد أن مفهوم الأمان الوظيفي تغير من مجرد التركيز على الحصول على وظيفة إلى الاستمرار في الوظيفة، لذلك يجب على العاملين أن يستمروا في تطوير قدراتهم للتأكد والتأكيد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التي تحتاج إليها المنظمة، لذا لابد من النظر إليه (الأمان الوظيفي) على أنه عملية تربط مصالح واهتمامات العاملين مع احتياجات المنظمة، وأن هذه العملية تلعب دورا مهما في تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها. (زاهد محمد ديري: 2011، ص143)

* باستخدام برنامج SPSS تم الكشف عن العلاقة بين المؤشرين، حيث سجلت القيمة المعنوي ب 0,01 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ (à) 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من à فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين معاملة المشرف للعمال وضمن العمل (الأمان الوظيفي)

جدول (28) يوضح: العلاقة بين عملية جمع المعلومات من قبل العمال والطرق التي يعتمد عليها الرئيس لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	تنمية الشعور بالذات	يثبر حماس العامل للعمل	يوفر النصيحة	طرق مشاركة العمال جمع المعلومات من قبل العمال
0,02	2	0,05	123 %100	24 %20,7	39 %33,6	60 %59,4	نعم
			94 %100	23 %22,8	18 %17,8	53 %45,7	لا
			217 %100	47 %21,7	57 %26,3	113 %52,1	المجموع

المصدر: س(17) س(37)

إن عملية المعلومات موضوع ذو أهمية كبرى في الإدارة لذلك تسعى كل إدارة بجميع مجهوداتها لتأسيس وتحسين نظام فعال للمعلومات لأن غياب المعلومات أو نقصها ينعكس على اتخاذ القرارات. فالإدارة تعيش في ظل مخاطر كبرى من أجل الوصول إلى الحقائق في ظل تحريف المعلومات وانتحالها، وتأويلها. فلكي تكون المعلومات ذات فائدة لا بد أن تتوفر فيها خصائص عديدة منها: المصداقية، عدم التحيز، الثقة، التوافر، الاعتمادية، التكلفة القليلة. (أحمد زردومي: 2012، ص137)

وتقر المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية عن أساس العلاقة بين جمع المعلومات والطرق التي يعتمد عليها المشرف لإشراك مرؤوسيه في صنع القرارات، حيث سجلت أعلى نسبة 59,4% لجمع المعلومات من قبل العمال وذلك ما ينعكس على تقديم النصيحة للعمال، مقابل 45,7% من مجموع أفراد العينة أقروا بعدم جمع المعلومات من قبلهم ألا أن مشرفهم يسعى دائما نحو تقديم النصائح لهم.

وتشير الدلالات الإحصائية باستخدام SPSS برنامج وبما أن القيمة المعنوية (0.02) أصغر من a (0.05) عند درجة حرية 2، فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين المؤشرين.

فالمعلومات تعتبر بمثابة المادة الأولية لتنشيط الاتصال واتخاذ القرار، فاتخاذ القرار يتطلب تحديد المشكل ومصدره، ومعرفة أطرافه، وتبادل المعلومات في كل الاتجاهات ذات العلاقة بالمشكل، خاصة من حيث إخبار الرئيس لمرؤوسيه بكل المستجدات والمعلومات الضرورية لذلك من أجل الاشتراك في صنع القرار

من خلال التنسيق المستمر في شكل خلية عمل دائمة حتى الوصول إلى الهدف النهائي. (ناصر قاسيمي: 2016، ص101)

جدول (29) يوضح: العلاقة بين جمع المعلومات وأساس اتخاذ القرارات.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	الانفراد في اتخاذ القرارات	المشاركة العمالية	أساس اتخاذ القرارات جمع المعلومات
0,000	1	0,05	116 %100	43 %37,1	73 %62,9	نعم
			101 %100	65 %64,4	36 %35,6	لا
			217 %100	108 %49,8	109 %50,2	المجموع

المصدر: س (17) س(36)

ترمي المعطيات الكمية بالجدول أعلاه إلى توضيح طبيعة العلاقة بين جمع المعلومات وأساس اتخاذ القرارات، حيث سجلنا نسبة 62,9% إلى جمع المعلومات التي تعتبر مرحلة من مراحل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، بالمقابل سجلت نسبة 35,6% من مجموع أفراد العينة أقرروا بعدم جمع المعلومات من قبلهم إلا أنهم يشاركون في عملية صنع القرارات بمراحل أخرى.

وقد دلت الإحصائيات* عن وجود علاقة متوسطة بين جمع المعلومات وأساس اتخاذ القرارات وذلك عن طريق استخدام معامل الارتباط الذي دل على وجود ارتباط نسبي والذي قدر ب 0,50.

قد يكون أهم سبب لإشراك العمال هو عدم امتلاك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد، إذ يعطي اشتراك الفئات العمالية على مختلف مستوياتهم التنظيمية في صنع القرار الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديهم وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها المحتمل. ففي العادة ينتج عن السماح للعمال بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى بالالتزام لدى هؤلاء المشاركين، وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام. (محمد هاني محمد: 2015، ص151)

* وباستخدام برنامج SPSS ، وبما أن القيمة المعنوية (0,000) أصغر من (0,05) عند هامش حرية 1، فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% عن وجود علاقة بين المؤشرين.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بنمط العدالة التنظيمية وتضمن تمكين العاملين:

من خلال المعطيات الكمية وفي ظل التحليلات الكيفية، وانطلاقاً من الفرضية المتعلقة بعلاقة العدالة التنظيمية بتمكين العاملين، وخلصت المعطيات البحثية إلى النتائج التالية:

- (1) لقد ترسخت أبعاد العدالة التنظيمية من خلال إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وهو الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات.
- (2) يمكن لإدارة المؤسسة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية، فعدالة التوزيع تساهم في تحديد مدى رغبة الفرد واستعداده لبذل الجهد والتفوق الوظيفي وهذا ما يساهم في تمكين الأفراد وظيفياً.
- (3) تقتضي المساواة بين العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم على مختلف المستويات المهنية، والشرائح العمرية التي أكدت على علمية العملية التوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة. إذ تضمن هذه الأخيرة سهولة في الأداء معتمداً الفاعل على نفسه في العمل دون تدخل من الآخرين، فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب من شأنه أن يجعله يسيطر على عمله من خلال قدراته وإمكانياته (فالعمل يصبح ملكه ليس بالغيرب عنه).
- (4) تعكس عدالة المعاملات مدى إحساس العاملين بالمساواة في المعاملة التي يعامل بها الفرد، وتتعلق بجودة المعاملة بين العامل ورئيسه التي تشكل دعم معنوي له يمكن من خلاله أن يشكل انضباط في العمل، لذا فإن أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد العاملين عن طريق مراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات.
- (5) تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير لوحده، حيث تتأثر قراراته بآراء وأفكار المحيطين به، لذا فإن إشراك العاملين في صنع القرارات يؤدي إلى زيادة فعاليتهم ودرجات الرضا عن العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة في صنع القرارات تعمل على السرعة في تنفيذها على المستوى التشغيلي، كما وتعكس المشاركة كيفية إرساء ثقافة التعاون والمشاركة أكثر من الصراع، وروح الفريق ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
- (6) لكي ينجح تمكين العاملين لابد و أن يقوم العمل على أساس الثقة بين المسؤولين والعمال، وهنا يبرز دور المشرف أو القائد الملتزم بالرؤية، الحماس والالتزام، بحيث يظهر ذلك في سلوكيات العمال، من حيث إدراك متطلبات العمل، الإرادة والقدرة، والدافعية والرغبة في تحقيق الانجازات.
- (7) إن وجود مصارحة إدارية أساسها منظومة اتصالية فعالية، مع وجود صندوق الاقتراحات، ولوائح لتشجيع على أهمية السلامة المهنية من شأنه أن يعزز الدعم المعنوي، والانضباط والالتزام في العمل.

الفصل السادس

علاقة الدعم الإشرافي بتنمية التفكير
الإبداعي للعامل

أولاً: الدعم الإشرافي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

جدول (30): يوضح العلاقة بين مدة ممارسة العمل وأساس العلاقة بين المشرف والعمال.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	المصلحة الخاصة	الصدقة	الكفاءة	القراءة	أساس العلاقة الأقدمية
0,023	6	0,05	100 %100	26 %26	21 %21	48 %48	5 %5	أقل من 05 سنوات
			94 %100	16 %17	29 %30,9	45 %47,9	4 %4,3	(10-6)
			23 100%	9 %39,1	3 %13	7 %30,4	4 %17,4	من 11 فأكثر
			217 %100	51 %23,1	53 %24,4	100 %46,1	13 %6	المجموع

المصدر: س (2) س (19)

تقر المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية عن أساس العلاقة بين مدة ممارسة العمل ومعاملة المشرف لمرؤوسيه، وسجلت أعلى نسبة 48,9% لفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات التي تعتبر أساس علاقتهم بمشرفهم الكفاءة، مقابل 30,4 % بالنسبة للأقدمية التي تتراوح ما بين 11 فأكثر.

ويمكن تحليل طبيعة هذه العلاقة من خلال المعطيات الكيفية التي صرح بها مدير الوحدة لإنتاج المكيفات الهوائية، حيث أقر بأنه وعلى الرغم من أن المؤسسة ومع بدايتها وبحكم طبيعة نشاطها كانت تبني علاقات عملها على أساس القراءة والصدقة، لكن وفي ظل توسع نشاطها وتعدد خدماتها، وانفتاحها على طرق التسيير الحديثة أصبحت أكثر علمية وعملية. وهذا ما أوضحه الجدول أعلاه فأساس هذه العلاقة هي " الكفاءة"، فاتخاذ الكفاءة كمعيار للعمل يساعد على تسهيل مهمة المشرف لاتخاذ القرارات ، حيث يعتمد إلى اختيار البديل الذي يعطي نتيجة أفضل، تكلفة أقل وتحقيقاً لأهداف التنظيم.(علي السلمي: ب س، ص201)

فالكفاءة تعنى بالشعور بالاقتدار والمهارة ، وتشكل كفاءة الأداء أهمية كبيرة في تمكين العاملين لأن تحقيق التوازن في مكافأة الأداء يعد الهدف الأساسي إذ يتحقق استناداً إلى مجموعة من العوامل الايجابية التي يتلمسها المرؤوسين في تعامل المشرف معهم عند تقييم الأداء(أفنان عبد علي الأسدي، 2014، ص209). إضافة إلى ذلك يمكن القول بأن فعالية المشرف يمكن أن تقاس من خلال قدرة المشرف على توجيه مرؤوسيه وتقسيمه لقدراتهم وقدراته على اختيار معاونيه من خلال مهاراتهم ومؤهلاتهم ومدى مناسبتهم للعمل، مع العمل على

تشجيعهم، فلا بد عليه أن يعمل على إزالة أسباب القلق والخوف عند مرؤوسيه، وفي نفس الوقت شد الهمة والعزيمة نحو العمل، فكلما تأكد المشرف من وجود كفاءة لدى عماله لجأ إلى تفويض أعماله لهم. وهذا ما صرح به المشرف على العمال* من خلال مقابلتنا له أنه بالفعل يسعى دائما إلى تفويض صلاحياته وذلك نتيجة تمتعهم بالكفاءة المهنية والثقة المتبادلة من الطرفين ولو كانت قرارات بسيطة فالمشرف يبقى هو المسؤول الأول والأخير عنهم وعن جل ما يقومون به حتى أنه يمكن معاقبتهم بدون الرجوع إلى الإدارة العليا.

جدول (31) يوضح: العلاقة بين المستوى التعليمي والاتصال بين المشرف والعمال.

عنصر الاتصال	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
ابتدائي	15 %86,2	7 %31,8	22 %100	0,005	2	0,008
ثانوي	111 %81,6	25 %18,4	136 %100			
جامعي	36 %61	23 %39	59 %100			
المجموع	162 %74,7	55 %25,3	217 %100			

المصدر: س(3) س(23)

في واقع الأمر لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال، لأن من طبيعته أنه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة. كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح أهداف المؤسسة. فالاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء العلاقات، فعدالة المشرف في معاملة مرؤوسيه ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك رح وافي وتفسير كامل لتوجيهاته وتعليماته، وقراراته، ومبررات اتخاذها - بكل وضوح ونزاهة- بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل كما يقول الباحث الجزائري "صالح بن نورة": "أن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات وانهايارها. أما الاتصال فهو محياها ومدعما"(صالح بن نورة:2006، ص66). لكن السؤال المطروح، هل تترسخ هذه المعالم داخل الواقع الامبريقي للتنظيم محل الدراسة؟

* مقابلة (02) مع مشرف وحدة الإنتاج 2017/05/23 الساعة من 10:00 إلى 11:00.

فمن المهم أن تنمي المؤسسة نظاماً للاتصال الداخلي في دراسة لخصائص العاملين المهنية والاجتماعية حتى تتمكن من بناء وتنمية نموذج اتصال داخلي ناجح يأخذ في الاعتبار الإنصات الجيد والاهتمام بأوضاع العاملين وآرائهم ومواقفهم. فالخصائص الفردية للأشخاص ومرجعياتهم الثقافية والاجتماعية في الاتصال داخل المؤسسة، ومن بين الخصائص الشخصية نجد المستوى التعليمي الذي يشكل علاقة جداً كبيرة مع العملية الاتصالية بين المشرف ومرؤوسيه وهذا ما أكدته نسبة 86,2% بالنسبة لصنف الابتدائي، تليها مباشرة 81,6% لصنف الثانوي، وبالمقابل سجلنا نسبة 61% لصنف جامعي.

وما يؤكد على وجود هذه العلاقة تم استخدام برنامج SPSS وبما القيمة المعنوية (0,008) أصغر من $a(0,05)$ فان الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين المستوى التعليمي والعملية الاتصالية بين المشرف ومرؤوسيه.

ثانياً: الدعم الإشرافي وعلاقته بالتفكير الإبداعي للعامل.

جدول (32) يوضح: جو العمل المريح وعلاقته بتدعيم الثقة بالنفس.

الثقة بالنفس / جو العمل	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
مريح	109 86,5%	17 13,5%	126 100%	0,005	1	0,000
غير مريح	41 45,1%	50 54,9%	91 100%			
المجموع	159 69,1%	67 30,9%	217 100%			

المصدر: س (18) س (44)

تقر المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه العلاقة بين جو العمل المريح وتدعيم الثقة بالنفس، وقد سجلت نسبة 86,5% بأن الجو المريح بالعمل يدعم الثقة بالنفس، مقابل 45,1% ممن اعتبروا بأن جو العمل غير مريح إلا أنهم يتمتعون بالثقة بالنفس.

وتبلور الدلالات الإحصائية* عن وجود ارتباط قوي بين جو العمل المريح والثقة بالنفس وذلك باستخدام معامل الارتباط الذي قدر ب 0,77.

ويمكن تفسير هذه الدلالة الإحصائية في ضوء ما تم طرحه من خلال ماتم طرحه في أنواع النمط الإشرافي، فالنمط الداعم للعلاقات الإنسانية يسعى إلى إيجاد بيئة عمل داعمة، أنظر الصفحة (81 - 82)، وحاجة المنظمات للإبداع للحصول إلى التميز في الأداء إذ يتطلب ذلك تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، فمن معوقات التفكير الإبداعي عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة كعدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على نفسية العامل. فحتى يكتسب الفاعل الثقة بالنفس داخل المؤسسة لا بد من تقديم المساعدة له، بتوفير بيئة عمل صالحة تتضمن توافر المعلومات وربطها وتوفير مصادر تلك المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى ذلك لا بد من تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل (موسى اللوزي: 2003، ص304)، فالمشرف هو الذي يخلق الجو المريح من خلال تنمية الفرد عن طريق معرفة ذاته والرغبة في تطويرها من أجل اكتساب مهارات تواكب التطورات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة والمستقبل الذي تريد الوصول إليه، خاصة وأن المشرف يعمل على التشجيع المستمر للفرد، وبث روح الحماس، ويؤكد ذلك "Tiereney" الذي يقول أن : " الدافعية الذاتية تنتج من شعور الإلتباع بأنهم مصدر مهم للإبداع". فالمشرف الذي يتمتع بصفات وقيم ايجابية كالصدق، الأمانة، والثقة بالنفس، والديناميكية ينشأ نوع من الارتباط العاطفي بينه وبين مرؤوسيه وتوليد نوع من الإلتزام (فيروز شين: 2017، ص237). بالإضافة إلى ذلك نجد أنه حينما يشعر العامل بالتفأول بخصوص قدرته على النجاح فانه سيبدل قصارى جهده ويصر على النجاح مهما واجهه من عقبات، ولا شك أن الأفراد ذوي الثقة العالية في أنفسهم أكثر سعادة في العمل. (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ت: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني: 2004، 137)

* وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) سجلت القيمة المعنوية ب 0,000 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (à) فإن الباحث متأكد وينسبة 95 % بوجود علاقة بين جو العمل المريح والثقة بالنفس.

جدول (33) يوضح: جو العمل وعلاقته بسهولة أداء العمل.

سهولة الأداء	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
جاء العمل						
مريح	113 %89,7	13 %10,3	126 %100	0,005	1	0,000
غير مريح	46 %50,5	45 %45,5	91 %100			
المجموع	159 %73,3	58 %26,7	217 %100			

المصدر: س(18) س(45)

توجهت المعطيات الجدولية أعلاه نحو تسليط الضوء على العلاقة بين جو العمل والسهولة في أداء العمل، وتمركزت المعطيات الكمية التي أكدت على أن جو العمل المريح يسهل أداء العمل وذلك بنسبة 89,7%، مقابل 50,5% ممن صرحوا بأن جو العمل غير مريح إلا أنهم يجدون سهولة في الأداء.

وباستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,000 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (a) فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين كل من جو العمل وسهولة الأداء*. وما يؤكد وجود هذه العلاقة نجد الاتجاه الإنساني الذي يرى بأن المناخ التنظيمي الخالي من الضغوطات يسهل العمل، وتطوير القدرات الإبداعية أنظر الصفحة (153)، فالمناخ التنظيمي للعمل يشمل في أي مؤسسة على مجموعة من المتغيرات كالعضوية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تفاعل الأفراد، قواعد العمل، التعاون بين العمال، والنواحي المادية. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2013، ص30) ومن خلال مشاهداتنا الكيفية** لا حظنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائماً نحو تدعيم العامل، من خلال حماية صحته النفسية والبدنية، من خلال توفير أجهزة الأمن من ألبسة وأقنعة، بالإضافة إلى اللائحات الإشهارية " حافظ على سلامتك في العمل لكي لا تفقد ترحيب أسرتك بعودتك" فهي بذلك تنمي لديهم الحس بأهميتهم سواء داخل المؤسسة أو حتى خارجها، "

* وتبلور الدلالات الإحصائية عن وجود علاقة قوية بين المؤشرين وذلك باستخدام معامل الارتباط الذي قدر ب 0,78.

** أنظر دليل الملاحظة بالملاحق.

السلامة ليست عالية الثمن لكنها لا تقدر بثمن"، "السلامة بالتمني وليست بالتمني". فالمناخ التنظيمي لا بد وأن يكون معتدلاً ومزود بكل وسائل الدعم والمساندة والذي من شأنه أن يعزز سهولة الأداء وتطويره. فالمناخ التنظيمي يشتمل على مجموعة من المتغيرات كالعضوية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تفاعل الأفراد، قواعد العمل، التعاون بين الأفراد، الأنماط القيادية، والنواحي المادية، كل هذه المتغيرات وغيرها من العناصر ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي تؤدي وبدرجة عالية من الفعالية إلى حفز العاملين بها وحثهم على الإبداع والإتيان بكل ما هو خلاق. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2013، ص30)

إن درجة الثقة التي توجد في المؤسسة يمكن أن تحدد خصائص المؤسسة، التأثير على الهيكل التنظيمي، ميكانيزمات الرقابة، الرضا الوظيفي، الالتزام، الاتصال، سلوكيات المواطنين التنظيمية. فالثقة تلعب دوراً كبيراً في التقليل من تكاليف الرقابة وبناء هياكل تنظيمية، مفتوحة وتساهم في انتقال المعلومة بسهولة، وتنتشر في المؤسسة الشعور بالرضا الوظيفي عن العمل لسهولة الأداء (فيروز شيت: 2017، ص248). إن المناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي الأساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المؤسسة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار وتطويرها وحمايتها، وتقديرها. (محمود سلمان العميان: 2008، ص395)

جدول (34) يوضح : مدى تلقي المرؤوسين للإرشادات وتوجيهات المشرف وعلاقتها بتطوير مشاعر التفكير لديهم نحو العمل (توليد الأفكار الجديدة)

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	توليد الأفكار
						توجيهات المشرف
0,000	1	0,005	170 %100	48 %28,2	122 %71,8	نعم
			47 %100	33 %70,3	14 %29,8	لا
			217 %100	81 %37,3	136 %62,7	المجموع

المصدر: س(20) س (49)

من خلال المعطيات الكمية الموجودة بالجدول أعلاه، نلاحظ أن أعلى نسبة 71,8% سجلت لدى تلقي التوجيهات من طرف المشرف بشأن العمل الأمر الذي يساهم في توليد الأفكار

الخلافة المتعلقة بالعمل، في المقابل سجلنا نسبة 29,8% ممن صرحوا بعدم تلقيهم إرشادات من المشرف المباشر عليهم إلا أنهم يتمتعون بخاصية توليد أفكار تتعلق بتطوير العمل.

يمكن تفسير هذا كله ومن خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 1 وهامش خطأ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة* بين تلقي الإرشادات والتوجيهات من طرف المشرف وتطوير مشاعر التفكير نحو العمل. فحتى ينجح الفرد المبدع لا بد من تقديم المساعدة له بتوفير بيئة عمل صالحة تتضمن توافر للمعلومات وربطها، وتوفير تلك المعلومات والبيانات. ويعتبر مبدأ التفكير الإبداعي إحدى الوظائف الرئيسية للمشرفين، فالمشرف مطالب بالمبادأة والتطوير والإبداع، ويجب اعتبار ذلك من الواجبات الملقاة عليه من خلال تطوير وتوليد أفكار مروضيه بما يساعد على الإبداع في عملهم وهذا ما لمسناه من خلال مشاهدتنا الكيفية بالمؤسسة محل الدراسة، فهناك مسابقة للفوز بجائزة " الرجل المثالي". وعند مقابلتنا لكل من مدير الموارد البشرية والمشرف على عمال الإنتاج** فكل 03 أشهر تقوم المؤسسة بإعلان الرجل المثالي، حيث يتم تعليق صورة العامل الفائز مع وضع أهم ما قدمه لخدمة المؤسسة وما طوره في أداء عمله ، فبالإضافة إلى الحافز المعنوي تقوم بتقديم حافز مادي، وهذا ما دفع إلى وجود منافسة بين العمال من أجل الحصول عليها.

فالكثير ما نسمع عن مؤسسات ترفع شعارات الاهتمام بالعنصر البشري هو محور أساسي من المحاور التي تهتم بها الإدارة دون أن يكون هناك صدى فعلي لمثل هذه الشعارات. إن العوامل الإنسانية تعتبر من أهم العوامل المحددة لحفز الأفراد ودفعهم لتحقيق الإبداع الوظيفي. ويستخدم العصف الذهني كآلية لتوليد الأفكار فهو يشجع على العمل الجماعي، وهذا بدوره يتطلب معلومات وبيانات للعمال عن مختلف طرق وآليات العمل، و مشكلات العمل، مع إجراء مناقشات مفتوحة وحوارات مع العاملين، وإعطاء العاملين الفرصة ليعبروا عن كل مشاكلهم وما يواجهون من صعوبات في أداء أعمالهم مع طرح مختلف الحلول وذلك على اعتبار أنهم متواجدون بمواقع ممارسة العمل فهم أكثر الفئات العمالية دراية بتلك المشكلات بسبب معاشتهم اليومية لظروف العمل تأتي أهمية إنشاء قنوات اتصال متعددة بين المشرف

*تبلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط قوي بين توجيهات وإرشادات المشرف وعملية توليد الأفكار وذلك عن طريق استخدام معامل الارتباط الذي قدر ب 0.71.

**مقابلة (02) مع مشرف وحدة الإنتاج. 2017/05/23 من الساعة 10:00 إلى 11:00.

ومرؤوسيه لخلق نوع من تبادل الأفكار والعمل على تطويرها ، وفي العادة نجد أن عملية توليد الأفكار مرتبطة بالطلاقة التي تنسب إلى السرعة في توليد المعلومات حول العمل.(معترز سيد عبد الله: 2013، ص ص211-212)

جدول (35) يوضح:العلاقة بين نوع الإرشادات أثناء العمل والإحساس في اكتشاف الحلول.

اكتشاف الحلول نوع الإرشادات	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
سلامة العامل	44 %97,8	1 %2,2	45 %100	0,05	3	0,009
اكتساب الخبرة	25 %96,2	1 %3,8	26 %100			
مسؤولية العمل	45 %81,8	10 %18,2	55 %100			
أسلوب العمل	34 %77,3	10 %22,7	44 %100			
المجموع	148 %87,1	22 %12,9	170 %100			

المصدر: س ف(20) س (47)

ترمي المعطيات الكمية بالجدول أعلاه إلى توضيح طبيعة العلاقة بين مختلف توجيهات المشرف لمرؤوسيه والإحساس من أجل اكتشاف الحلول لمختلف مشاكل العمل. وتمركز أعلى نسبة 97,8% لسلامة العامل(الأمن الوظيفي) التي تعمل على تضمين معالم اكتشاف الحلول عند وقوع الخطأ أثناء العمل، تليها نسبة 81,8% لمسؤولية العمل، في حين أسلوب العمل فقد سجلنا نسبة 77,3%.

ولتفسير ذلك تم استخدام برنامج SPSS الذي تم التأكد من خلاله وبما أن القيمة المعنوية 0,009 أكبر من درجة الخطأ 0,05 عند درجة حرية 3، فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين إرشادات وتوجيهات المشرف واكتشاف الحلول لمشكلات العمل. فالحساسية للمشكلات ما هي إلا دليل لجودة وأهمية الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها المشرف لمرؤوسيه، وذلك في سبيل إطلاق شرارة التفكير المبدع، حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بانتاجات مبدعة. فإدراك المشكلة يمثل نصف الطريق لحلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع ومن ثما فان فتح قنوات الاتصال وتيسير نقل

المعلومات، وتشجيع الحوار المفتوح فيما بينهم كلها أسس تعمل على زيادة الحساسية للمشكلات حتى وهي في طور التشكل مما يسمح بالتفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها من الأساس (علي السلمي: 2004، ص742). وتشكل إرشادات وتوجيهات المشرف حوافز بالنسبة للمرؤوسين من شأنها أن تساهم في حل مشاكل العمل، فاهتمام الشخص بالعمل الذي يمارسه يدفع العامل إلى أدائه وقد يكون ذلك بطريقة ابتكاريه. وبالتأكيد فإن أي عامل لا يؤدي عملا هاما بالنسبة له قد يؤدي بحياته، ، كما وأن العمل الذي لا توجد به أي إثارة فمن غير المتوقع أن يقوم بأي إبداع عندما يؤديه. (جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ت: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني: 2004، ص652)

جدول (36) يوضح: مدى تقدير مساهمات العمال وعلاقتها بمساندة العامل.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	مساندة العمال
						تقدير المساهمات
0,009	1	0,005	100	19	91	نعم
			%100	%17,3	%82,7	
			107	35	72	لا
			%100	%32,7	%67,3	
			217	54	163	المجموع
			%100	%24,9	%75,1	

المصدر: س (21) س (46)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (36) عمدت الدراسة إلى الكشف عن مدى تقدير مساهمات العمال وعلاقتها بمساندة العامل سواء تعلقت بالمادية أو المعنوية. وقد سجلت نسبة 82,7% إلى تقدير مساهمات العمال التي تعتبر كآلية من آليات مساندة العامل، مقابل 67,3% من مجموع أفراد العينة أقرروا بعدم تقدير مساهماتهم.

وباستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,009 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05 ، وبما أن القيمة المعنوية أغر من a فإن الباحث متأكد وبنسبة 95 % بوجود علاقة بين مساهمات العمال ومساندتهم داخل المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يحتاجه المرؤوسين إلى ثقة وتشجيع ودعم مشرفهم ليتأكدوا بأنهم يسيروا على الطريق

الصحيح، وهذا بالتأكيد ينعكس على رضاهم وأدائهم الوظيفي، وهذا ما أقر به المشرف خلال إجراء مقابلة معه * فلهذا الموسم وبحكم الأداء الفعال للعمال تم إعطائهم العطلة في وقتها المحدد وكاملة (شهر)، بالإضافة إلى مكافئة رمزية. فليس هناك ما يقتل إمكانيات المرؤوسين كشعوره بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية وبالتالي يتوجب وباستمرار على المشرفين إتباع الأسلوب تشاركي في الإشراف، فهناك علاقة بين نمط الإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم. فالمشرف الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادته لمرؤوسيه لا يكسب ولأهم ويؤدي ذلك إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه. أما المشرف الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في الإشراف ويجعل مرؤوسيه موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: 2014، ص 95). ومن المؤكد أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل وتحسين الأداء ويبدو واضحاً في مقدار الانجاز الذي يحققه الفرد، ولا تبدو مظاهر الرضا عن العمل في الانجاز فقط بل تبدو أيضاً في الصحة الجماعية والنفسية للعامل، فالعامل الأكثر رضا عن عمله يتمتع بصفات عن غيره كأساس في اكتشاف الحلول التي تخص العمل، بالإضافة إلى ذلك نجد الفرد الراضي عن عمله هو شخص مبدع، فالفاعل إذ ما توفرت له ظروف بيئية ملائمة فانه يسعى نحو تطوير عمله عرفانا منه واستجابة لهذه الظروف. وقد كان " هرزبرج" من الذين أشاروا وبوضوح إلى أثر الدافعية على رضا العاملين وإنتاجيتهم. (مجدى أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: 2011، ص 190)

جدول (37) يوضح: اهتمام المشرف بمرؤوسيه وعلاقته بالإحساس في اكتشاف الحلول.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا أملك	أملك	اكتشاف الحلول
						اهتمام المشرف
0,007	1	0,005	139	16	123	نعم
			%100	%11,5	%88,5	
			78	20	58	لا
			%100	%25,6	%74,4	
			217	36	181	المجموع
			%100	%16,6	%62,7	

المصدر: س (22) س (47)

ترمي المعطيات الكمية بالجدول أعلاه لتوضيح العلاقة بين اهتمام المشرف بمشاعر العامل نحو العمل والإحساس لمشكلات العمل، حيث سجلت نسبة 88,5% إلى اهتمام المشرف وهذا ما يثمن إيجاد حلول لمشاكل العمل، بالمقابل وبالنسبة للذين صرحوا بعدم اهتمام المشرف بهم سجلت نسبة 74,4% إلا أنهم يملكون خاصية إيجاد الحلول.

وباستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,007 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين كل من اهتمام المشرف بمشاعر العامل نحو العمل وتنمية الإحساس في اكتشاف الحلول لمشاكل العمل.

إن من أهم النتائج التي تمخضت عنها دراسة بجامعة متشجان أن المشرف الذي يهتم بالعامل ويوجه عنايته له والذي يجعل إشرافه متمركزاً حول العامل تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج أي أن الإشراف الإنساني يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وعلى العكس من ذلك فإن المشرف الذي لا يهتم بالإنتاج ولا يركز اهتمامه حول الإنتاج فإن إنتاج جماعته ينخفض. ولقد وجد أن المشرف المتمركز حول العامل يعتبر إشرافه مجرد توجيه للناس الذين تحت إدارته، وعلى الرغم من أنه لا ينسى الإنتاج إلا أنه ينظر للعمال كشخصيات إنسانية. ودائماً ما يعطي لعماله فكرة عن طبيعة العمل وعن كيفية أداء هذا العمل، ثم يترك التفاصيل للعمال أنفسهم، وبذلك فهم يتحملون مسؤولية هذا العمل (شفيق رضوان: 2002، ص154). وبالعودة إلى الصفحة (155) نجد أن المنظمات وفي ظل التغيرات تعمل إلى أن يتمرس الأفراد العاملين بها وتزداد مهاراتهم في مواجهة المشكلات وحلها.

ويعتبر الإحساس بوجود المشكلة من أهم عناصر التفكير الإبداعي، وذلك من خلال رؤيتها بوضوح وتحديد بدقة مع التعرف على حجمها، وجوانبها وأبعادها، وآثارها الواقعية. فالتشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الفرد هو الذي يوحى بالإبداع، ويتقديم أفكار عمل جديدة وهذا ما لمسناه من خلال مقابلتنا لمشرف عمال الصيانة* حيث حدثنا المشرف عن جدارة مرؤوسيه فحينما توقفت الآلة والتي كان ينتظر أن تأتي المؤسسة بطاقم من خارج البلاد من أجل إصلاحها والتي تستغرق العملة فترة زمنية ليست بالقصيرة بادر عمال الصيانة بإصلاحها وقد دامت ثلاثة أيام كاملة من أجل إصلاحها من 8:00 صباحاً إلى الساعة 02:00 صباحاً، والغريب في الأمر أنه لم يكن مفروض عليهم البقاء لهذه الساعات المتأخر من الليل. وهنا

*مقابلة مع مشرف الصيانة خلال الدراسة الاستطلاعية: 2016/05/15 إلى 2016/05/30.

تحدث لنا عن الضمير المهني الذي يتمتع به ومرؤوسيه وولائهم لمهنتهم ومؤسستهم، حيث أقر بأنه لم يكن بمقدوره انتظار المصلحين من الخارج في ظل توقف العمال عن عملهم الذي سيؤثر على دخلهم من جهة، ومن جهة توقف المؤسسة عن الإنتاج فذلك سيؤثر على إنتاجية المؤسسة وأرباحها. ومنه يمكن القول بأن الحاجة للإبداع تظهر أساساً وبوضوح مع وجود مشكلات واقعية بدلاً من الاعتقاد بأن عملية الابتكار والإبداع مطلوبة أصلاً لتجنب حدوث المشكلات أو الأزمات داخل البيئة التنظيمية.

جدول (38) يوضح: العلاقة بين الاتصال الفعال وتبادل الآراء حول العمل.

تبادل الآراء / الاتصال الفعال	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
فعال	132 %81,5	30 %18,5	162 %100	0,05	1	0,000
غير فعال	23 %41,8	32 %58,2	55 %100			
المجموع	155 %71,4	62 %28,6	217 %100			

المصدر: س (23) س (48)

الاتصال هو محرك عملية التفاعل داخل المؤسسة باعتباره وسيلته الأساسية، والتفاعل أعمق من الاتصال، وكثافة عمليات التبادل وانسيابية الاتصالات داخل المؤسسة، واشتداد النقاش وقت الاتصال، ووجود حالات التوتر والصراع أحياناً بين المشرف ومرؤوسيه، وكثرة المقابلات يدل على أن عملية التفاعل عميقة بينهم، وهذا ما يولد حركية خاصة داخل المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء والفعالية باستمرار، خاصة وأن هذا التفاعل يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي والإنساني بحيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة. (ناصر قاسمي: 2016، ص108)

وإحصائياً يوضح الجدول السابق العلاقة بين الاتصال الفعال وتبادل الآراء حول العمل، حيث سجلت نسبة 81,5% للاتصال الفعال الذي يساهم في تفعيل عملية تبادل آراء العمل، بالمقابل 41,8% من مجموع أفراد العينة صرحوا بعدم فعالية المنظومة الاتصالية.

وباستعمال برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,000 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05، وعليه وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (a) فإن الباحث متأكد ونسبة 95%

بوجود علاقة بين المنظومة الاتصالية وتبادل أفكار العمل*. لذا لا بد على المشرف أن يكون لديه إلمام بطبيعة كل فرد منهم، وأن يفتح المجال للعمال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم في اتخاذ القرارات فهذا يدفع للعمل بهمة عالية والعمل بضمير. وليس من المبالغة القول أن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه النشاط المنظم، ويعتبر الاتصال الشفهي الذي يحدث علاقات المواجهة المباشرة، وهذا النمط من الاتصال يعتبر أكثر أساليب الاتصال فاعلية وكفاءة من حيث قدرته على دقة المعلومات ويتيح لكلا الجانبين المشاركة في الموقف وتبادل الآراء والأفكار حول العامل خاصة وأنه هناك 22 مفردة من مفردات البحث مستواه التعليمي محدود (ابتدائي) وهذا ما يوضحه الجدول (09) في الصفحة 223. ويتسع نطاق الاتصالات الشفهية داخل التنظيم ليشمل العلاقات بين الفرد والآخرين، وخلال قيامنا بالدراسة الميدانية بمؤسسة محل الدراسة ومن خلال مشاهداتنا الكيفية** وجدنا تنوع في وسائل الاتصال داخل نسق الوحدة لإنتاج المكيفات الهوائية أساسها الاجتماعات والندوات والتي تتضمن تشجيع العمال على الإدلاء بملاحظاتهم والاستشارات والاتصالات عبر الهاتف عن طريق توفير شريحة لكل من المشرف وعماله من أجل التواصل الدائم.

جدول (39) يوضح: التشجيع على المبادرة في العمل وعلاقتها بتقبل النقد من الآخر.

تقبل النقد	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
المبادرة في العمل						
نعم	127 %85,2	22 %14,8	149 %100	0,05	1	0,000
لا	33 %48,5	35 %51,5	68 %100			
المجموع	160 %73,7	57 %26,3	217 100%			

المصدر: س(24) س (50)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (39) عمدت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين المبادرة في العمل وتقبل النقد من الآخرين، وقد عادت نسبة 85,2% إلى المبادرة في العمل

* وتطور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط قوي بين كل من فعالية المنظومة الاتصالية وتبادل الآراء والأفكار حول العمل وذلك باستخدام معامل الارتباط الذي قدر ب 0,71.

** أنظر دليل الملاحظة بالملاحق.

التي تساهم في تنمية تقبل النقد البناء من الطرف الآخر، في حين سجلنا نسبة 48,5% من مجموع أفراد العينة صرحوا بعدم امتلاكهم روح المبادرة في العمل.

وتبلور الدلالات الإحصائية* بوجود ارتباط قوي بين المبادرة في العمل وتقبل النقد من الآخر وذلك باستخدام معامل الاقتران الذي قدر ب 0,70.

ويمكن تفسير ذلك من خلال خصائص السلوك الإشرافي التي تثمن المبادرة والابتكار والمثابرة، والطموح، فالعمال ينتظرون من مشرفهم أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة في العمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في العمل وهذا ما يعزز لدى رؤوسيه روح المبادرة والتطوير في العمل (شفيق رضوان: 2002، ص111)، وما يؤكد على هذا الطرح نجده في الصفحة (90) حيث يرى ماغرغور على أن المشرف لا بد وأن يتيح لمن هم تحت إشرافه إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم فذلك سيدفعهم إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم. وعلى حد تعبير "ثورندايك" أن الفرد يبدأ باستخدام أنماط سلوكية بسيطة، وينتقل بها تدريجياً إلى الأكثر تعقيداً لإيجاد الحل الأنسب مع الكشف عن حلول بديلة وارتباطات جديدة أساسها المبادرة في العمل، وفي نفس السياق يرى "سكنر" أن التفكير الإبداعي الذي يلقي التعزيز الإيجابي يؤدي إلى إمكانية استمراره. (أسامة خيرى: 2012، ص103)، فالإبداع يظهر لدى الرؤوسيين الذين يكونون تحت مشرف ملهم ومثابر، والأكثر براعة في خلق الحماس وجذب الأفكار الجديدة، ومدى قدرته على التأثير على رؤوسيه من خلال تقبل الرأي الآخر، فالأفكار الإبداعية تنبثق بالأساس من المقدرة ورغبة الفرد في تطوير ذاته.

والمبادرة تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة وهي مهمة لكل المنظمات في هذا الوقت، فالعملية لا تتم بيوم وليلة وإنما تحتاج إلى تشجيع على الأعمال الصغيرة حتى نصل للمبادرات الكبيرة والمؤثرة. المهم هو قيام المشرف ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع العاملين على أن يبدؤوا بخطوات بسيطة، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة، وهذا مهم في خلق نظام منتج وثقة بالنفس. فالناس لا يستطيعون الجلوس والانتظار للقيام بالمبادرات العظيمة، فهي لا تأتي بشكل دائم ومستمر وإن جاءت فهي قد تأتي من القمة لا من القاعدة. وهذا لا يكفي لبناء مناخ عام من الثقة فلا بد من مشاركة الجميع في المبادرة حتى يعلو صرح الثقة في

* وباستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,000 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (a) فإن الباحث متأكد وينسبة 95% بوجود علاقة بين المؤشرين (المبادرة والنقد).

المنظمة. ولا مانع أن تكون المبادرات صغيرة أو كبيرة فالمهم أن تأخذ صفة الشمولية على مستوى المنظمة كلها. (بحي ملحم: 2006، ص 81)

جدول (40) يوضح: العلاقة بين الأخذ باقتراحات العاملين وتطوير العامل (توليد الأفكار).

تطوير العامل الأخذ باقتراحات العمال	نعم	لا	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
نعم	121 %74,2	42 %25,8	163 %100	0,05	1	0,000
لا	15 %27,8	39 %74,2	47 %100			
المجموع	136 %62,7	37,3 %37,3	217 %100			

المصدر: س(25) س(49)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (40) عمدت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأخذ باقتراحات العاملين وتطوير العمل من قبلهم، وقد أكدت مئة واحد وعشرون مفردة من مجموع مفردات البحث أي ما يعادل 74,2% على الأخذ باقتراحاتهم وهذا ما يساهم في تطوير العمل، وبالمقابل أقرت 27,8% من مجموع مفردات البحث على عدم الأخذ باقتراحاتهم. وتبلور الدلالات الإحصائية* عن وجود ارتباط قوي بين المؤشرين وذلك عن طريق استخدام معامل الاقتران الذي قد ب 0,76.

ويمكن تفسير ذلك في ظل نطاق الإشراف الواسع، حيث يعمل على قصر خط السلطة ويحد من تعدد المستويات الإدارية، ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرؤوسين، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلي. فنطاق الإشراف الواسع يرغم الرؤساء على تفويض السلطة للمرؤوسين، فكثرة طلبات المرؤوسين من المشرفين باتخاذ قرارات في موضوع معين يجعل المشرفين بعدة مدة وتحت ضغط الأمر الواقع بضرورة تفويض السلطة في كثير من الموضوعات. إن الأخذ

* وباستخدام برنامج SPSS تم تسجيل القيمة المعنوية ب 0,000 عند درجة حرية 1 وبدرجة خطأ 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من a فان الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين الأخذ باقتراحات العمال وتطوير العمل من طرفهم.

باقترحات العمال في عملية صنع القرارات من شأنه أن يعزز لديهم روح تحمل المسؤولية والإبداع في العمل، وهذا ما تم التأكيد عليه في كل من الصفحة (87-88)، وهذا ما لاحظناه من طرف المشرف على عمال الإنتاج محل الدراسة فالمشرف يركز اهتمامه حول العمال ويحيط مرؤوسيه بنظرة إنسانية، حيث يحاول أن يسلك بطريقة تجعله يحظى بالقبول الاجتماعي من أعضاء الطاقم الإنتاجي. ويبدل المشرف هنا جهدا كبيرا من أجل إثارة دافعية العمال والاهتمام بشؤونهم ورعاية مصالحهم. فالمشرف وظيفة اجتماعية نفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص163). وفي مقابلة مع مشرف الإنتاج* صرح بأنه يقف مع عماله فمن خصائص المجتمع الجزائري وعلى غرار مناصبهم الإدارية تبقى العلاقات الإنسانية هي السارية بالدرجة الأولى، فهو يسعى دائما نحو مساندة مرؤوسيه من خلال (جمع مبلغ مالي لأحد العمال في الحالات الحرجة والضرورية كزواج، مرض، كراء منزل...)، تقديم إجازات مدفوعة الأجر، شراء أجهزة المؤسسة بالتقسيط. في حين اعتبر مدير قسم الموارد البشرية** أن 90% لعلاقات العمل ، و 10% علاقات إنسانية، وذلك نتيجة وعلى حد تعبيره أن العامل الجزائري لا يعمل إلا تحت قوانين صارمة.

لابد على المشرف أن يتشاور مع مرؤوسيه، فالتشاور يعني احترام كرامة الفرد وقدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول للمشكلات، حتى أنه بالتشاور يصل إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وهو هدف العلاقات الإنسانية، فالفرد الذي يلاحظ أن المشرف عليه لا يهتم بآرائه ويتجاهلها باستمرار أثناء المناقشات في الاجتماعات قد يؤدي إلى سوء علاقاته مع هذا المشرف، كما يشعر بالضيق والملل في العمل، لذلك فالعلاقات الإنسانية تترك المجال للعامل بتقديم رأيه والاستماع إليه. (بلقاسم سلاطنية وآخرون: 2015، ص91)

*مقابلة (02) مع مشرف وحدة الإنتاج يوم 2017/05/23 من الساعة 10:00 إلى 11:00.

**مقابلة (03) مع مدير إدارة الموارد البشرية يوم 2017/05/23 من الساعة 11:00 إلى 12:00

جدول (41) يوضح: الجهات المساعدة للعامل وعلاقتها بتقبل النقد من الآخر.

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	تقبل النقد الجهات المساعدة
0,01	2	0,05	55	30	25	الإدارة
			%100	%35,7	%69,4	
			97	16	81	المشرف
			%100	%16,5	%83,5	
			65	11	54	زملاء العمل
			%100	%30,6	%64,3	
			217	57	160	المجموع
			%100	%26,3	%73,7	

المصدر: س(26) س(50)

ترمي المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه توضيح أهم الجهات التي يلجأ إليها العامل لتقديم المساعدة وعلاقتها بتقبل النقد من الطرف الآخر، وقد سجلنا نسبة 83,5 % إلى المشرف وباعتبار أنه الموجه والمرشد لهم في كل كبيرة وصغيرة بخصوص العمل فالعمال يتقبلون النقد منه بصدر رحب، في حين نسبة 69,4 % سجلت لدى الإدارة، تليها مباشرة 64,3 % لزملاء العمل.

وهذا يرجع إلى طبيعة البنية التنظيمية ومدى توسعها بحيث كلما توسعت ازداد أعضاؤها وازداد تعقد العمليات الاتصالية بالجهات، وتناقص نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء وبالإدارة نظرا لكثرة عدد أعضاء المؤسسة، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالتهميش والاغتراب، وعدم الاهتمام من طرف الإدارة والمشرفين وحتى زملاء العمل.(ناصر قاسمي: 2016، 94)

وباستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,01 عند درجة حرية 2، وبهامش خطأ (a) 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (a) فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين الجهات المقدمة للمساعدة وتقبل النقد، ومن خلال المعطيات الإحصائية وجدنا أن السلوك الإشرافي الفعال في العمل يؤثر في جوانب مختلفة على المرؤوسين، فالمشرف الفعال هو الذي يتمتع بمواهب ومهارات وقدرات على تنمية قدرات العاملين، وإيجاد بيئة تعاونية وتعزيز مبدأ المشاركة الفعالة، مع امتلاك روح تقبل النقد من الطرف الآخر سواء كان المشرف المباشر أو زملاء العمل، وحتى الإدارة فتحقيق أداء وإنتاجية عالية يتطلب سلوكا

إيجابيا فعلا أساسه قبول الرأي الآخر، وتصحيح الخطأ مهما كان مستواه التعليمي أو خبرته في العمل. وقد يكون نظام الاتصال بين الإدارة والعمال يلعب دور جد فعال عندما لا يتم التركيز فقط على تنزيل التعليمات إذ لا بد أن يصعد أيضا أحاسيس وشكاوى العمال، واقتراحاتهم، وتظلماتهم، وإمداد مختلف الجهات لإصلاح الكفاية والقدرة الإنتاجية للمنظمة. وبالنظر إلى الإشراف كمطلب إنساني نجد أن المشرف فرد يستطيع أن يطلق المواهب الإبداعية لهؤلاء الذين تحت إشرافهم، فكل عامل يرغب في إتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه وبذلك يجب أن تتاح له الفرصة وعلى المشرفين أن تسمع وتتصت للعمال، ما يؤثر وبشكل مباشر لتقبل الفئات العمالية لأغلب اقتراحاتهم وتعليمات الإدارة، وتشكيل اتجاهات سوية نحو القبول بالرأي الآخر والنقد الإيجابي لتحسين من نوعية العمل في ظل البحث عن الكفاءة التنظيمية.

فالمرؤوسين يتوقعون من المشرفين عليهم معاملتهم كأدميين ومساعدتهم في العمل، وأن يكونوا أصدقائهم غير متحيزين، وغير مستغلين لسلطتهم من أجل استبدادهم. فالمشرف الناجح هو الذي يجعل كل عامل من عماله محبا لزملائه في العمل، وتدعيم ترابطهم، ويعالج منازعاتهم بسبب أخطاء العمل أو حتى المنازعات الشخصية. مع العمل على عدم وضع حواجز بينه وبينهم وأن ينقل للإدارة صورة صادقة عن الجهود التي يبذلها العمال، ومختلف مشكلاتهم وتظلماتهم، وهو بذلك يشيع جو من الثقة والألفة بين مختلف المستويات التنظيمية. (مجدى أحمد بيومي: 2014، ص 207)

في سياق هذا الطرح تقول الباحثة "ماري فوليت" ينبغي ألا نتعلم أين نضع السلطة؟ بل نعرف فقط كيف نمارس السلطة؟، ومن هنا بدأ الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية عن طريق تخفيف التوترات داخل التنظيمات الصناعية وتقريب وجهات النظر بين أجهزة التخطيط والتنفيذ، وعلى المشرفين أن يدربوا العمال على اتخاذ القرار بالمشاركة الفعلية مع السلطة والإدارة، فهي تحل عقدة الاغتراب ويصبح العامل أكثر حرية في تفكيره وديمقراطية في علاقاته ومعاملاته. (قباري محمد إسماعيل: 1980، ص 199)

جدول (42) يوضح: نوعية العلاقة بين العمال وعلاقتها بفرص تبادل الآراء حول العمل

القيمة المعنوية	درجة الحرية	a	المجموع	لا	نعم	تبادل آراء العمل العلاقة بين العمال
0,01	2	0,05	130 %100	38 %29,2	92 %70,8	التعاون
			48 %100	21 %43,8	27 %56,2	المنافسة
			39 %100	22 %56,4	17 %43,6	الصراع
			217 %100	81 %37,3	136 %62,7	المجموع

المصدر: س(27) س(48)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (42) عمدت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين طبيعة أساس علاقة العمال داخل المؤسسة وعلاقتها بتبادل الآراء حول العمل، سجلت نسبة 70,8% لتعاون الذي يضمن تبادل آراء العمل، مقابل 56,2% للمنافسة، في حين نسبة 43,6% للصراع.

وباستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,01 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (a) فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% من وجود علاقة بين طبيعة العلاقة بين العمال عملية تبادل آراء العمل.

إن أهم ما يميز الإشراف التشاركي هو التعاون أنظر الصفحة (82)، ويعتبر كل من التعاون والتنافس ظاهرة من مظاهر العلاقات المتبادلة بين زملاء العمل، وكل منهما إلى جانب ذلك يعتبر من دوافع العمل وحوافزه. ولهذا ينبغي على المشرف أن ينظم عملتي التعاون والمنافسة بين العاملين بشكل يؤدي إلى رفع الإنتاج دون الإضرار بالمناخ النفسي والاجتماعي الذي ينبغي أن يتوافر في بيئة العمل فيتحقق التوازن بين مصلحة العامل بتطوير مشاعره نحو العمل ومصلحة الإنتاج. (فرج عبد القادر طه: 1988، ص277) وتبدو العلاقات التعاونية من خلال السلوك الإشرافي المتبع، فمن خلال الاستشارة والبحث عن الآراء والتنبية إلى الأخطاء من أجل تصحيحها لتحسين الأداء بالإضافة إلى ذلك ومن خلال استعداد الجميع لتقديم المساعدة فيما بينهم في حالة الحاجة إليهم وعدم تضخيم الأخطاء مع العمل على

تصحيحها وتفهم وضعيتها كل واحد داخل المؤسسة (ناصر قاسيمي: 2014، ص152). وفي الغالب يتأثر أداء العاملين بالمؤسسة حسب سلوك مشرفهم نحو الصراع أو التعاون، فالمشرف الذي يلتزم بحرفية القوانين يظن أنه يؤدي مهامه بكفاءة عالية وهذا ما وجدناه من خلال ملاحظتنا على مشرف عمال التخزين* الذي كان صارما مع فريق عمله، لكن وبمقابلتنا له أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية صرح بأنه يتعامل معهم بصرامة وفقا للقوانين المنصوص عليها لعدم استغلاله فهو يتمتع بمستوى تعليمي متدني. لكن حقيقة وفي واقع الأمر أنه يحطم مرؤوسيه، حيث أن كثرة الرقابة وتطبيق القوانين بحذافيرها، وتتبع كل صغيرة وكبيرة، مع عدم إعطاء الحرية في العمل وفقدان معيار الثقة مع الوقت يؤدي إلى سلبية أداء العاملين وتراجعهم، ونقص فعاليتهم، لأن جو العمل الذي وفره المشرف يغلب عليه التوتر أكثر من الاستقرار. (ناصر قاسيمي: 2014، ص157)

ويؤكد " فنسنت وما يرز" أن العمل الجماعي في ميدان الإنتاج، وعملية الخلق والابتكار هي التي تميز الأفراد عن الحيوانات، حيث يعيش الأفراد مع بعضهم البعض وكلما تطور الأفراد ونمت قدراتهم على استيعاب وجهات النظر وانتقالها من فرد لآخر. وهذا يتضمن تعليم الأدوار الاجتماعية التي تتشابه وتتدخل مع الأدوار الأخرى، والعامل يتعلم دور الآخرين والتوقعات المنتظرة والمتبادلة، والعمل مع الآخرين، يؤكد توقعات الآخرين بالنسبة للفرد حيث أنه يكون في حاجة إلى أن يحقق ذاته من خلال العمل التعاوني وفي الإنتاج ضمن فريق عمل (مجدى أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: 2011، ص55-56). وينظر " بتر بلاو " أنه من خلال الفعل التعاوني يتوقع الفرد من الطرف الآخر القيام بنفس السلوك التعاوني وبالتالي تحدث المنفعة المتبادلة، وكلما شعر الإنسان سواء داخل المنظمات أو خارجها بأن هناك مكافآت تحدث له إشباعا من خلال عملية التبادل أصبح السلوك التعاوني قاعديا له وكثف منه في كل مرة. (ناصر قاسيمي: 2014، ص167)

* دامت الدراسة الاستطلاعية من 2016/05/15 إلى غاية 2016/05/30

جدول (43) يوضح: طريقة العمل مع المشرف وعلاقتها بالأساليب المستخدمة لتنمية الثقة في النفس.

أساليب التنمية	التوجيه والإرشاد	الثناء والمدح	تقديم حوافز مادية	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
طريقة المشرف							
حسنة	24 %30	13 %16,2	43 %53,8	80 %100	0,05	4	0,001
جيدة	26 %52	14 %28	10 %20	50 %100			
سيئة	11 %55	06 %30	3 %15	20 %100			
المجموع	61 %40,7	33 %22	56 %37,3	150 %100			

المصدر: س(28) س ف(44)

ترمي المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه إلى تسليط الضوء على العلاقة بين طريقة العمل مع المشرف وعلاقتها بالأساليب المستخدمة لتنمية الثقة في النفس، حيث أقرت ستة وعشرون مفردة بأن طريقة مشرفهم جيدة أي ما يعادل 52% وهذا ما يساهم في استمرار يته على توجيهه وإرشاده لهم، مقابل 30 % لطريقة الحسنة، في المقابل صرحت إحدى عشرة مفردة من مجموع مفردات البحث على أنها سيئة أي ما يعادل 55%.

وباستخدام برنامج تم تسجيل القيمة المعنوية ب 0,001 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين المؤشرين.

وتبلور المعطيات الكمية دلالات سوسيولوجية، إذ يمكن تفسيرها من خلال وظيفة المشرف التي تتعلق بتقديم نصائح وظيفية لبيان نقاط القوة، القيم والاهتمامات لموظفيهم. إن تنامي الاهتمام بالعاملين يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملين وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني المشرفين منهجا سلوكي يوفر الدعم والتشجيع وبناء الثقة والانفتاح، وترى نظرية "Path Goal" أن الدعم الإشرافي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحيادة وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها. (أفنان عبد علي الأسدي: 2014، ص105)

وفي هذا السياق ترى النظرية السلوكية أنظر الصفحة (154) بأن المكافآت والحوافز المادية والمعنوية تعزز التفكير الإبداعي، فأغلب الأعمال الإبداعية يتم إنجازها عندما يعمل الفرد من أجل الحصول على السعادة والرضا.

جدول (44) يوضح: العلاقة اهتمام المشرف بمشاعر العامل حول العمل والأساليب المستخدمة لتطوير العامل.

الأساليب تطوير العامل	دورات تكوينية	صندوق الاقتراحات	المشاورات في العمل	المجموع	a	درجة الحرية	القيمة المعنوية
اهتمام المشرف							
نعم	41 %39,4	31 %29,8	32 %30,8	104 %100			
لا	9 %25	21 %58,3	6 %16,7	36 %100	0,05	2	0,009
المجموع	50 %35,7	52 %37,1	38 %27,1	140 %100			

المصدر: س (22) س ف (49)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (44) عمدت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين اهتمام المشرف وأساليب تطوير العامل داخل المؤسسة، وقد أقرت واحد وثلاثون مفردة أي ما يعادل 29,8% باهتمام المشرف بهم وهذا ما يشجعهم على طرح مختلف أفكارهم وآرائهم عن طريق صندوق الاقتراحات، وبالمقابل صرحت واحد وعشرون مفردة من مفردات البحث على عدم اهتمام المشرف بهم أي ما يعادل 58,3%.

وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية سجلت القيمة المعنوية ب 0,009 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين اهتمام المشرف وأساليب تنمية أداء العامل.

وتحمل هذه الإحصائيات دلالات سوسيولوجية يمكن تفسيرها في ظل ما يوفره المشرف من مناخ مليء بالدعم والتعاطف، ويؤكد "Amabile et Autre" أن إدراك الأفراد لمحيط العمل، هو مفتاح محدد للإبداع لديهم. فالاهتمام بالمرؤوسين من خلال الدعم والتشجيع يؤثر على دوافعهم لطرح أفكار جديدة سواء خلال مشاركتهم في صنع القرارات، أو صندوق الاقتراحات الذي أصبح يشكل محور أساسي تعتمد عليه المؤسسة لمعرفة اتجاهات العمال ومدى قدرتهم

على تطوير العمل من خلال ما يتم الإدلاء به من طرف العمال حول ما هو كائن بالمؤسسة. إن الاهتمام بالأتباع وتحديد احتياجاتهم، ومعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، تمكن من معرفة الاحتياجات التدريبية لكل فرد، بالإضافة إلى أن الأتباع سيصبح لديهم القدرة على تحديد حاجاتهم التدريبية، وبالتالي تتطور لديهم الرغبة في تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم. (فيروز شين: 2017، ص251)

جدول (45) يوضح: سلوك الدعم الإشرافي.

سلوك المشرف	التكرار	النسبة المئوية
يشجع النقد الذاتي	11	5,06%
يشجع على المناقشة الجماعية	75	34,56%
الحرية في توزيع العمل	33	15,20%
تساوي الإنتاج في حضوره مع غيابه	98	45,16%
المجموع	217	100%

المصدر: قائمة المراجعة للدعم الإشرافي.

ترمي المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه توضيح السلوك الداعم للإشراف، حيث سجلت أعلى نسبة لدى مساواة الإنتاج في حضور المشرف مع غيابه وذلك بنسبة 45,16%، تليها نسبة 34,56% بالنسبة التشجيع على المناقشة الجماعية وتبادل الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل، في حين نجد نسبة 15,20% عادت إلى الحرية في توزيع الأعمال، وبالمقابل سجلنا نسبة 5,06% للتشجيع على النقد الذاتي.

وتحمل هذه الإحصائيات دلالات سوسيولوجية يمكن تفسيرها من خلال مشاهداتنا الكيفية* حيث يسعى العمال على خط الإنتاج إلى إعطاء كل ما لديهم سواء في حضور المشرف عليهم أو غيابه، فنجد أنا لديهم التزام وقناعة شخصية بتقديم كمية معينة من الإنتاج في كل يوم، وقد تفوق الكمية المحددة، وأهم ما يميزهم عن غيرهم من باقي فرق العمل هو العمل الجماعي وذلك في ظل وجود تفويض من طرف المشرف إلى العامل الكفاء، وقد وجدنا أن المشرف

* أنظر دليل الملاحظة بالملاحق.

يحاول دائما التغيير فلا يوجد عامل محدد يفوض إليه المهام، وهذا ما خلق نوع من المنافسة بين العمال من أجل تقدير الذات التي تشير إلى الشعور بالثقة بالنفس، القيمة، القوة، والمقدرة. فالثقة بالنفس تتطور دائما مع الممارسة الحياتية ومع تراكم الخبرة ومع التعلم الدائم من أخطاء الماضي، ولكن مع انزواء الفرد وخوفه من الخوض في الممارسة لكل ما هو جديد، فإن ثقته بنفسه ستنهار ولا يستطيع الإبداع أبدا. فالثقة بالنفس تتعلق بذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من المشرف في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر.

وتعد نوعية الإشراف من العوامل المهمة والتي تتمثل بقدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تتحد بجوانب القدرات الفنية والإنسانية اللازمة وقيادة الأفراد العاملين، فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيه مشرفه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب، فأسلوب الإشراف يكون له فعالية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه الذي يعمل على ازدياد الفجوة ما بين المشرف ومرؤوسيه. (يوسف حليم الطائي وآخرون: 2006، ص473)

جدول (46) يوضح: سعي العامل لابتكار طرق حديثة لانجاز العمل.

المجموع	التكرار	طرق انجاز العمل
30,41%	66	يسعى دائما لإيجاد أساليب حديثة لانجاز العمل
45,16%	98	يسعى أحيانا لإيجاد أساليب حديثة لانجاز العمل
24,42%	53	لا يسعى أبدا لإيجاد أساليب حديثة لانجاز العمل
100%	217	المجموع

المصدر: مقياس تقدير البيانات للكفاءة الفكرية

عند قراءتنا للبيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، تم تسجيل أعلى نسبة 45,16% من المبحوثين يسعون في بعض الأحيان نحو إيجاد أساليب حديثة لانجاز العمل، بالمقابل تم تسجيل نسبة متوسطة 30,41% ممن يسعون دائما نحو إيجاد أساليب حديثة لانجاز العمل، في حين نسبة 24,42% من المبحوثين الذين لا يسعون بتاتا نحو إيجاد أساليب حديثة لانجاز العمل.

إن تنمية الفرد نحو إيجاد سبل وآليات حديثة لانجاز مهامهم يعد تحدي حقيقي ومسؤولية لا بد وأن يثبت العامل نفسه من خلال استخدام مهاراته وقدرته وتوظيفها بما يخدم الصالح العام

والخاص، خاصة وأن هذه الخصائص والقدرات تتميز بالديناميكية والتغير بصورة يمكن تحسينها وتطويرها، تتميتها وتنويعها بما يتفق وإمكانيات الأفراد واستعداداتهم. وهذا ما يدل على أنهم لا يستمتعون بالأعمال الروتينية التقليدية، فمن المقومات التي يمكن أن تساهم بعمق في خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات جديدة غير مألوفة في العمل إذ يتطلب ذلك إدراك العاملين بوجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل مع تنمية استعداداتهم وتعميق رغبتهم في المبادأة وقبول التحديات.

جدول (47) يوضح: انجاز العامل لمهامه.

انجاز العامل لمهامه	التكرار	المجموع
ينجز مهامه في وقت قياسي أكثر من أي عامل	71	32,71%
ينجز مهامه في نفس الوقت مع زملائه	103	47,46%
يتأخر دائما في انجاز مهامه	43	19,81%
المجموع	217	100%

المصدر: مقياس تقدير البيانات للكفاءة الفكرية

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، اتضح بأن نسبة 47,46 % من العمال ينجزون مهامهم في نفس الوقت، مقابل 32,71 % ينجزون مهامهم في وقت قياسي، في حين سجلنا نسبة 19,81 % ممن يتأخرون في انجاز مهامهم.

ولتعزيز هيكلت التحليل يمكن القول بأن انجاز العمل بوقت قياسي أو انجازه في نفس الوقت مع باقي زملائه يتعلق بالقدرات والمهارات التي يتمتع بها العامل، بالإضافة إلى دافعيتهم نحو الانجاز التي أكد عليها **ديفيد ماكليلاند** إذ اعتبرها من الحاجات التي تحرك سلوك العاملين في المنظمات، وتتعلق هذه الحاجة إلى أن يبذل الفاعل جهدا وأن يحقق انجازات ويتفوق فيها وفقا لمعايير معينة. وقد اعتبر ماكليلاند الحاجة للانجاز مكتسبة باعتبار أنها يمكن أن تعلم، وقد حدد خصائص الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الانجاز بأنهم: (عبد الباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ: 2008، ص 395)

- أناس يميلون إلى المواقف التي يتحملون فيها مسؤوليات خاصة لإيجاد حلول لمشكلات تواجههم.

- أناس يميلون إلى المخاطرة المعقولة بدلا من المخاطرة الكبيرة أو الضعيفة.

- أناس يرغبون في أن تعطى لهم تغذية راجعة ملموسة محددة عن آرائهم.

جدول (48) يوضح: استيعاب العامل لمعظم نشاطات العمل.

المجموع	التكرار	استيعاب نشاطات العمل
25,34%	55	يستوعب نشاطات العمل بسهولة ويتفوق على الآخرين
57,60%	125	يستوعب نشاطات العمل بنفس الدرجة مع زملائه
21,65%	47	لا يستوعب نشاطات العمل بسهولة
100%	217	المجموع

المصدر: مقياس تقدير البيانات للكفاءة الفكرية

عند قراءتنا للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، اتضح لنا بأن هناك أكثر من نصف الباحثين 57,60% يستوعبون نشاطات العمل بنفس الدرجة، مقابل 25,34% من المجموع الكلي للفئة المبحوثة يستوعبون نشاطات العمل بسهولة ويتفوقون على الآخرين، في حين الذين لا يستوعبون نشاطات العمل بسهولة فقد بلغت نسبتهم 21,65% إذ يعتبر هؤلاء من الموظفين الجدد. وتحمل هذه البيانات الإحصائية دلالات سوسيولوجية يمكن تفسيرها من خلال سلوك الرضى عن العمل، بمعنى درجة الاستيعاب التي يحققها الفرد من عمله، وقد يظهر هذا الشعور في انتظامه في عمله وتحمسه واجتهاده وتفانيه فيه، وبذل كل ما يمكنه لينجح ويستوعب ما يتطلبه عمله. فالفرد الخامل الذي يرضى من الحياة بما يجود به عليه الآخرين ويقتنع بالقليل ولا يحب العطاء والبذل والتقدم، تجده يتهرب من ما يؤدي إلى تطوير أدائه، أما العامل الذي ينظر إلى الأمام لا تفوته الفرص بل يخلقها ليكسب مهارات جديدة وخبرات، ويستوعب كل ما يدور حوله في مجال عمله. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص 69-70)

جدول (49) يوضح: قدرة العامل على إعطاء بدائل جديدة.

المجموع	التكرار	القدرة على إعطاء البدائل
15,66%	34	يعطي بدائل أكثر من زملائه
71,88%	156	يعطي البدائل بنفس الدرجة مقارنة مع زملائه
12,44%	27	ليس لديه القدرة على إعطاء أية بدائل جديدة
100%	217	المجموع

المصدر: مقياس تقدير البيانات للكفاءة الفكرية

إن تهيئة مناخ آمن للأفراد مطمئن لهم لتقديم ما لديهم من مقترحات وإبداء ما يترأى لهم من ملاحظات أو انتقادات، فهي تنمي قدراتهم للتعبير الموضوعي الهادف عن هذه الآراء والمقترحات. وقد سجلت نسبة 71,88% من مجموع أفراد العينة ممن يسعون إلى إعطاء البدائل بنفس الدرجة مع زملائهم، في حين عادت نسبة 15,66% ممن يعطوا بدائل أكثر من زملائهم، مقابل 12,44% ممن ليس لديهم القدرة على إعطاء أية بدائل جديدة. وتتعلق القدرة على إعطاء البدائل الجديدة على ما يملكه الفرد من قدرات على تطوير العمل، فإذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة كتشجيع المشرف لمرؤوسيه من خلال تقبله لأفكارهم وأرائهم حتى ولو تعارضت مع الأنظمة السائدة داخل المؤسسة، وتشجيعهم على التنافس بين عماله من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين.

جدول (50) يوضح: اندفاع العامل للإنجاز.

الاندفاع العامل للإنجاز	التكرار	المجموع
يشعرون بالحماس العالي اتجاه العمل	149	68,66%
يعملون بشكل روتيني	36	16,58%
يدعمون آليات التراخي والتكاسل	32	14,74%
المجموع	217	100%

المصدر: مقياس تقدير البيانات للكفاءة الفكرية

تبلور الدلالات الكمية بالجدول أعلاه أن نسبة 68,66% لديهم اندفاع نحو العمل فهم يشعرون بالحماس العالي اتجاه ما يقومون به من مهام، مقابل 16,58% ممن يعملون بشكل روتيني، في حين 14,74% يدعمون آليات التراخي والتكاسل.

وتحمل هذه الدلالات الإحصائية تفسيرات تكمن في أن للعنصر البشري أثرا بالغاً على مستوى كفاءة المنظمات، سواء بالوصول إلى أهدافها أو أهداف عمالها لذا لا بد من فهم السلوك الإنساني، فهناك السلوك المعاون المتمثل في تنفيذ القرارات والبرامج الموضوعية والتغلب على مختلف العقبات والبحث عن التطوير والتحسين نحو الأفضل. أما السلوك المناقض الذي يشمل التكاسل أو التباطؤ في العمل، أو الامتناع عن بذل كل الجهد الممكن، أو تجنب المشاركة الفعالة في حل المشكلات التنظيمية، وابتكار أساليب متطورة للمساعدة في التغلب على ما قد تعانيه من نقاط ضعف، والسلوك المناقض ليس بالضرورة سلوكاً معادياً بشكل ظاهر، بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التي يمتلكها الفرد أو حجب

معلومات مهمة مفيدة لاتخاذ قرارات سليمة أساسها ما هو كائن. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص ص 103-104)

ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالدعم الإشرافي.

تبلور هذه التوجهات الامبريقية في مضامينها التحليلية، ومنطلقاتها التنظيرية إلى بلورة ما للدعم الإشرافي من أبعاد من شأنها توجيه وتحريك سلوك الفئات الفاعلة نحو التفكير الإبداعي، وقد خلصت المعطيات البحثية إلى النتائج التالية:

- يرجع شعور العاملين بوجود دعم إشرافي و يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد المشرف نحو تقديم العون لهم لإتمام المهام، وتقديم الحوافز المختلفة، والتأثير الإيجابي مما ينعكس على تنمية التفكير الإبداعي، حيث يسعى إلى تكريس الجهد والفكر لانجاز العمل.
- إن الدعم الإشرافي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحياد وعدالة، ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.
- يمكن الحديث عن دعم إشرافي في ظل عدم تهيئة الظروف البيئية التي تمكن العاملين من الأداء المتميز، وذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية والآليات الكفيل للرفع من دافعية الفرد نحو الأداء.
- إن التحفيز من أبرز مقومات الدعم الإشرافي سواء تعلق الأمر بالحوافز المادية أو المعنوية، فهي التي تعمل كميكانيزمات لتنمية التفكير الإبداعي الذي يتعلق أساساً بتطوير محتوى العمل.
- إن إدراك الدعم الإشرافي يعد من المحددات الجوهرية للوصول إلى الأداء المتميز، فهو يعمل على تنمية دافع الانجاز من خلال منظومة الاتصالية (صاعد، نازل)، لوحة الإعلانات، صناديق الاقتراحات، واللافتات المشجعة على الأداء.
- إن المشاركة الفعلية والواقعية للعمال في صنع القرارات الوظيفية يساهم في اكتشاف الخلل والوصول إلى الحلول المناسبة، كما وأنها تطور العامل والعمل من خلال تطوير مشاعره نحو العمل فتخلق لديه نوع من الالتزام والانتماء نحو العمل الذي يمارسه.
- إن بناء ثقة تنظيمية سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين، أم ثقة العاملين بالإدارة تأتي من خلال جسر المعلومات المشتركة بينهما، والأخذ باقتراحاتهم، وحرص المشرفين على تزويد العاملين بالمعلومات يشكل أحد أهم أسباب السهولة الأداء.

- يظهر السلوك الإشرافي الداعم من خلال عدة مؤشرات أهمها أن الأداء يبقى على وتيرة واحدة في حضوره أو غيابه، والتشجيع على المبادرة في العمل مع الحرص على أمنهم وسلامتهم.
- إن الإشراف بمختلف أنماطه (التشاركي، التحويلي، العلاقات الإنسانية) ، وتلقي الدعم الكافي بحيث يدرك الفرد ويعييه جيدا سيعمل على رفع معدل الانجاز فأساليب تطوير (المشاورات، الاجتماعات،...) تتطور في ظل اهتمام المشرف بعماله من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم على اعتبار أنهم الأقرب ولأدرا بما هو موجود على المستوى التشغيلي وهذا ما يعزز الثقة بالنفس. فأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين عندما يبتعد عن الضغط والإكراه الذي يعمل على ازدياد الفجوة بين المشرف ومرؤوسيه.
- إن توفير الكفاءة في العملية الإشرافية من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للعاملين وهي من الأمور المهمة، والتي تتمثل بقدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تتحدد بجوانب القدرات الفنية والإنسانية والفكرية، فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوس للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو فيس هذا العمل وتزيد إمكانياته للتحكم فيه.

الفصل السابع

علاقة الإثراء الوظيفي بالتزام الوظيفي

أولاً: الإثراء الوظيفي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

جدول (51) يوضح: العلاقة بين السن وروح المبادرة في العمل .

A	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	روح المبادرة
						السن
0,05	2	0,000	93	16	77	[29-20]
			%100	%17,2	%82,8	
			74	7	67	[39-30]
			%100	%9,5	%90,5	
			38	8	30	[49-40]
			%100	%21,1	%78,9	
			12	5	7	من 50 فأكثر
			%100	%41,7	%58,3	
			217	36	181	المجموع
			%100	%16,6	%83,4	

المصدر: س (1) س (34)

يشكل متغير السن البناء المحوري الذي يعبر من خلاله عن مدى قدرته على بث روح المبادرة على العمل، لهذا اتجهت المعطيات الجدولة أعلاه لتقديم مضامين واستبصار روح المبادرة لدى الفئات العمالية المبحوثة داخل التنظيم محل الدراسة على حسب متغير السن. وقد سجلت نسبة 90,5 % للفئة العمرية (39-30) التي تملك روح المبادرة على العمل، تليها نسبة 82,8 % إلى الفئة العمرية (29-20)، بالمقابل عادت نسبة 78,9 % إلى الفئة (49-40)، أما فيما يخص الفئة العمرية من 50 فأكثر فقد سجلنا نسبة 58,3 %.

ولتعزيز وتقوية هيكلية التحليل استعانت الدراسة بمعطيات كيفية مدعمة من قبل ما تم ملاحظته داخل المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى بث روح المبادرة لدى عمالها وهذا ما أقر بهم مسؤول إدارة الموارد البشرية* من خلال مسابقات بين العمال كمسابقة أفضل عامل التي تقام كل 30 أشهر ونتيجة للمجهودات المقدمة من طرف العمال، صرح المسؤول بأنه سيغير

* مقابلة (03) مع مدير إدارة الموارد البشرية، يوم 2017/05/23 من 11:00 إلى 12:00.

فيها إذ أنها ستقام كل شهر بالإضافة إلى تغيير في الامتيازات للفائز بالمسابقة كالسفر إلى خارج الوطن.

وغالبا نجد روح المبادرة في العمل تتعلق بالضمير الحي أو الضمير المهني وذلك في إطار وجود الدقة والنظام ومواصلة الاجتهاد من خلال الإصرار والمثابرة، إذ أن الضمير الحي يعنى بمدى القدرة على محاسبة الذات وإيقاظها ومن ثم منعها من الوقوع في فخ المنزلاقات، وفي ذلك تأكيد لقوة الشخصية وبالتالي انبعاث الأنماط السلوكية التي تجذب وتشد الأفراد إلى ما هو إيجابي وحسن إلى حد ارتفاع مستوى الأداء والقدرة والعطاء أكثر. وقد تبين أن الأفراد في فترة الشباب يتمتعون بروح المبادرة وتقديم الأفضل في مستويات الأداء، فالشخصية الشبابية تكون أكثر اجتهادا. (سلطان أحمد خلف النوفل: 2015، ص58) وما يؤكد على وجود هذا الارتباط وباستخدام برنامج SPSS وبما أن القيمة المعنوية (0,000) أصغر من α درجة الخطأ (0,05) عند درجة حرية 2 فإن الدراسة متأكدة ونسبة 95% بوجود ارتباط بين المتغيرين.

إن تطوير الالتزام الوظيفي يتطلب تعامل المؤسسة بوضوح مع عمالها، حيث تجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها وأهدافها. خاصة العمال الجدد من خلال سياسة الباب المفتوح ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون الفريق الواحد، فالتوجه نحو إستراتيجية الالتزام الوظيفي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد أكبر بكثير من تكلفتها مما يعود بالنفع على مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد أكبر نحو العمل الذي يتسم بالتحدي. (طليل نحاء مطر العنزي: 2013، ص 42)

جدول (52) يوضح: الوضع المهني وعلاقته بتنوع المهام لدى العامل.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	تنوع المهام / الوضع المهني
						ابتدائي
0,05	2	0,009	22 %100	10 %45,5	12 %54,5	ثانوي
			136 %100	31 %22,8	105 %77,2	جامعي
			59 %100	8 %13,6	51 %86,4	المجموع
			217 %100	49 %22,6	168 %77,4	

المصدر: س(4) س(31)

إن المستوى التعليمي المرتفع للعامل يؤثر إيجابيا على مدى تنوع مهام العامل، حيث نجد العامل المتعلم تعليما عاليا يقوم بمهام متنوعة وقد سجلنا نسبة 86,4% لصنف المستوى التعليمي جامعي الذي يتمتع بتنوع المهام، تليها نسبة 77,2% لثانوي، في حين عادت نسبة 54,5% للابتدائي. وباستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوية ب 0,009 عند درجة حرية 2، وبهامش خطأ 0,05. وبما لأن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود هذا الارتباط بين متغير المستوى التعليمي ومدى تنوع مهام العامل.

ولتعزيز وتقوية هيكلية التحليل، وفي ضوء رؤية "ستيرز" أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل كمدخلات وتكون ميل للعامل للاندماج بعمله ومشاركته واعتقاده القوي بأهداف العمل وقيمه، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك العمل وانخفاض نسبة غيابه، مع العمل على بذل المزيد من الجهد وهذا ما تم التأكد من خلال معطيات الجدول أعلاه.

وتعد درجة الالتزام والتعهد بأداء الأعمال والمهام تتخذ منحى ذاتي معبرا عنه بالضمير الحي، وآخر يتجلى عبر القواعد والإجراءات أي يتخذ الضبط الآلي. إلا أن الضبط الذاتي يمثل الأساس الحي للابتكار والإبداع، فضلا عن أنه أكثر فعالية في ميدان العمل، باعتبار أن جذوره نابعة من إيمان ورغبة لا تقيدتها المحددات بقدر ما تعزز إسهاماتها (سلطان أحمد خليف النوفل: 2015، ص 61). فعندما يقوم المشرف بتحديد أعمال مرؤوسيه وتفويض السلطة لهم، فإنهم يقفون تحت التزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليهم على أحسن وجه، فالمسؤولية لا

تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه، باعتبار أنه أساس سلوك الفرد تجاه العمل الذي كلف بانجازه. وأن التزامه الأخلاقي أصبح أساسا لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.

ثانيا: الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للعامل.

جدول (53) يوضح: الحرية في اتخاذ القرارات الوظيفية وعلاقتها بأخلاقيات العمل.

أخلاقيات العمل الحرية في اتخاذ القرارات	إتقان العمل	الالتزام في العمل	التعاون	المحافظة على ممتلكات المؤسسة	الاحترام المتبادل	المجموع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	a
نعم	27 %29	27 %26,2	27 %26,2	20 %21,5	8 %8,6	109 %100	0,02	4	0,05
لا	24 %23,3	16 %17,2	22 %23,7	8 %7,8	17 %16,5	87 %100			
المجموع	51 %26	43 %21,9	49 %25	28 %14,3	25 %12,8	196 %100			

المصدر: س(29) س ف(54)

تعتبر الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الموكلة إلى العامل من عوامل الرضا عن العمل وهذه العوامل المرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها لتشمل اكتساب معرفة جديدة عن الأعمال المكلف بها، والسيطرة عليها من ناحية التخطيط والرقابة لتنفيذ العمل وهذا ما يعزز شعور الفرد بالانجاز وإتقان العمل. فالعمال يحتاجون إلى مساحة معينة من الحرية حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بنجاح مع الإبقاء في نفس الوقت على التوجهات العامة للإدارة العليا والوسطى، إن ما يمكن استخلاصه من الجدول أعلاه أن من أهم أخلاقيات العمل التي يتمتع بها عمال المؤسسة ومن خلال المعطيات الإحصائية عادت أعلا نسبة 29 % إلى الحرية في اتخاذ القرارات والتي تساهم في إتقان العمل، مقابل 23,3 % من مجموع أفراد العينة أقروا بعدم وجود حرية في اتخاذ القرارات الوظيفية.

وتزداد مساحة الحرية التي يمكن أن تمنحها إدارة المنظمة إلى العاملين في الحالات التي تطمئن فيها أنها استقطبت الكفاءات البشرية المناسبة للعمل، إضافة إلى تصميم نظم دعم القرار الحديثة وأساليب التغذية العكسية المناسبة حتى تضمن عدم سوء استغلال الحرية

المنوحة للعاملين. بمعنى آخر فإن هذه الحرية ذات فائدة كبيرة في تنامي إحساس العاملين بالدعم من طرف المؤسسة عندما تعكس مزيجا مناسباً من الإجراءات التنظيمية والثقة في العاملين (عادل محمد زايد: 2006، ص101). إضافة إلى ذلك يمكن القول أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة، إذا ما منح العاملون قدراً أكبر من التحرر في أداء هذا العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فإذا ما منح العاملين قدراً أكبر من التحرر في أداء العمل يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه، وبالتالي يزيد من حفز العاملين نحو تبني أخلاقيات العمل (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص161). فالأخلاق الوظيفية تركز على القيم التي ينشئها ويطورها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، فيدخلون مجموعة من القواعد والأخلاق إلى ثقافتهم الوظيفية ليرجعوا إليها عند تحديد تصرفاتهم، وهذا ما يبرر نشأة الأخلاق الوظيفية أو المهنية. (مصطفى محمود أبوبكر: 2008، ص89)

وتلعب أخلاقيات العمل أثراً كبيراً ومهماً في الالتزام الوظيفي خاصة إذا تطابقت أخلاقيات وقيم المنظمة وأهدافها مع أخلاقيات وقيم وأهداف العاملين فيها. وقد يكون ارتباطهم واندماجهم الذاتي بالمنظمة ناتجاً عن الإحساس بأن قيم العمل تتماثل مع قيمهم وأهدافها، ولا يأتي التزامهم من الواقع إلى المنفعة المادية فقط لذا ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية يكون الالتزام للعاملين. (طليل نحاء مطر العنزي: 2013، ص 42)

جدول (54) يوضح: روح المبادرة وعلاقتها بالالتزام الاستمراري.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	الالتزام الاستمراري
						روح المبادرة
0,05	1	0.000	180 %100	35 %19,4	145 %80,6	نعم
			37 %100	27 %72,2	10 %27,8	لا
			217 %100	62 %28,2	155 %71,8	المجموع

المصدر: س(34) س(56)

تقر المعطيات الكمية بالجدول أعلاه أن نسبة 80,9% لروح المبادرة التي تثمن عملية الانتماء الوظيفي، بالمقابل سجلت نسبة 27,8% من مجموع أفراد العينة أقروا بعدم امتلاكهم لروح المبادرة إلا أنه لديهم انتماء وظيفي.

وتبلور الدلالات الإحصائية* عن وجود ارتباط قوي بين روح المبادرة في العمل والانتماء الوظيفي وذلك باستخدام معامل الاقتران الذي قدر ب 0,83.

ولتعزيز وتقوية هيكلت البحث لابد وأن تتعامل المؤسسة مع الوظائف في المستويات الدنيا التي يعتبرها العاملين مملة وتكرارية، وكثيرة الإجهاد والخالية من التحدي، فمن أساليب التخلص من هذا كله تعظيم العمل بدوافع إعطاء العامل سلطة تخطيط العمل ووضع جداول لتنظيم المهام وحل المشاكل، وتطوير طرق زيادة الكفاءة من ناحية إعطائه حق الرقابة والفحص، وتقييم مراقبة سير العمل من ناحية أخرى كل هذه الآليات تعمل على تعزيز مبادرة العامل للقيام بالمهام الموكلة له، وهذا ما يعزز الانتماء إلى العمل الذي يمارسه بحيث يتفاعل العامل مع وظيفته أو عمله فيصبح عامل تستغرقه مهامه ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم و كل هذه العوامل من شأنها أن تساهم في خلق الرضا عن العمل، وهذا ما تؤكد عليه " نظرية ماغرغور" من خلال افتراضات نظرية (Y) أن العاملين يحبون العمل ويرغبون به ليس بالدافع المادي فحسب بل هناك مجموعة من الدوافع المعنوية التي تعزز توجهاتهم الايجابية نحو العمل، وتفضيلهم لممارسة الرقابة الذاتية واندفاعهم لتحمل مسؤوليات ذات معنى. (غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص258)

ويعبر سلوك التزام العامل عن العمل عن مستوى الإشباع الذي تتجه له العناصر المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى العمال تجاه عملهم. إذ يتعلق بتناسق الأهداف فرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص231)

جدول (55) يوضح: درجة انجاز العمل وعلاقتها بالالتزام الاستمراري في العمل.

* باستخدام برنامج SPSS سجلت القيمة المعنوي ب 0,000 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ (a) 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من a فإن الباحث متأكد وينسبة 95% بوجود علاقة بين المتغيرين.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	الالتزام بالعمل
						درجة الانجاز
0,05	2	0,03	125	27	98	عالية
			%100	%21,6	%78,4	
			70	14	56	متوسطة
			%100	%20	%80	
			22	10	12	ضعيفة
			%100	%45,5	%54,5	
			217	51	166	المجموع
			%100	%23,5	%76,5	

المصدر: س(30) س(56)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (55) عمدت الدراسة إلى الكشف مدى وجود ارتباط بين درجة انجاز العمل والفخر للانتماء للوظيفة التي يمارسها العامل، وقد سجلت أعلى 80% للانجاز بدرجة عالية الذي يجعل من الفرد يشعر بالفخر بعمله وما يقدمه من أداء متميز، بالمقابل سجلنا 54,5% لدرجة ضعيفة.

وتحمل هذه الإحصائيات دلالة سوسيولوجية يمكن القول من خلالها أن شعور الفرد العامل بأن الدور الذي يقوم به على مستوى خط الإنتاج تافها، سوف يؤثر عليه سلباً وعلى قدرته للمبادأة والفخر للانتماء لعمله الذي يمارسه، كما أنه يفقده الاطمئنان والاستقرار فيه وذلك من خلال إحساسه بأنه فرد في العمل أو خارجه سيكون بإمكانه القيام بهذا العمل. والحلول محله كما أن مثل هذه الأعمال سوف تفقد الفرد شخصيته، لهذا كان لا بد أن تدرك المؤسسة بأن بالتطورات الفنية التي أصبحت تؤدي إلى المزيد من التخصص خاصة في أساليب الإنتاج وهذا ما أكد عليه "فريدريك هرزبرج" أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للعامل، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً وشعوراً بالمسؤولية والإنجاز، فالعامل سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء، وتحقيق أداء أفضل. إن إكمال العمل يهدف إلى تصميم الوظيفة بشكل يسمح لشاغليها بأن يؤدي مهام عمل كاملة من البداية إلى النهاية. (صفوان محمد المبيضين وعائض بن شاني الأكلبي: 2011، ص290) وما يؤكد على وجود ارتباط بين المتغيرين تم الاستعانة ببرنامج SPSS، حيث سجلت القيمة المعنوية ب0,03 عند درجة حرية 1 وهامش خطأ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من a فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود هذا الارتباط بين المتغيرين.

جدول (56) يوضح: العلاقة بين تنوع المهام وسبب الاستمرارية في العمل.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	الحاجة	الرغبة	سبب الاستمرارية في العمل
						تنوع المهام
0,05	1	0,009	168	61	107	نعم
			%100	%36,3	%63,7	
			49	28	21	لا
			%100	%57,1	%42,9	
			217	89	128	المجموع
			%100	%41	%59	

المصدر: س(31) س(51)

تقر المعطيات الكمية بالجدول أعلاه العلاقة بين تنوع المهام وسبب الاستمرارية في العمل، حيث سجلت نسبة 63,7% لتنوع المهام الذي يضمن الرغبة باستمرارية في العمل، مقابل 42,9% إلى مجموع مفردات البحث الذين صرحوا بعدم وجود تنوع بالمهام داخل المؤسسة.

وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0,009 عند درجة 1 عند هامش خطأ (a) 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد وبنسبة 95% بوجود علاقة بين تنوع المهام والاستمرارية بالعمل.

يمكن تفسير هذه الدلالات الإحصائية من خلال ما جاء به "فريدريك هيرزبرج" الذي اعتبر بأن العمل بذاته يمكن أن يشكل حافزا هاما للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا فإن الفرد سيبدل مزيدا من الجهد والعطاء وتحقيق مستوى أعلى من الأداء، بمعنى أن العمل يتضمن جوانب وخصائص تشبع هذه الحاجات وتخلق لدى الفرد العامل الرغبة للاستمرارية في العمل. فإضافة أنواع متنوعة من الواجبات يتطلب مهارات وقدرات للقيام بالأنشطة والواجبات التي يتضمنها العمل. (حسين حريم: 2006، ص ص 89-90)

ويعتقد "هيرزبرج" أن لهذه الدوافع (تنوع المهام) تأثير إيجابي على التزام العامل ورضائه عن عمله، وأن وجودها يؤثر على معنويات العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، وتسمى هذه العوامل بالعوامل المشبعة أو دوافع الانجاز مما يعني أن العوامل الدافعة هي التي يؤدي وجودها إلى شعور العامل بالرضا في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل أنها تصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته ومنها ما تتصل بالشعور بالانجاز واعتراف الآخرين بجهد

وطبيعة العمل، ودرجة المسؤولية التي يتحملها العامل وفرص التقدم. (يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: 2006، ص385)

إذ أن هذا الالتزام الاستمراري يشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة، حيث ينبثق من خلال القيمة الاستمرارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بعمله مقابل ما يستفيد لو قرر الالتحاق بمؤسسات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فإنه يستمر بالارتباط بها. أما إذ لاحت بالأفق عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها لا يتردد بالانتقال إلى وضع آخر، وأصحاب هذا الارتباط من العمال هم النفعيون والانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. (علياء حسين: 2015، ص333)

جدول (57) يوضح: تنوع المهام في العمل وعلاقتها بالاستمرار في العمل مدى الحياة.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	العمل مدى الحياة
						تنوع المهام
0,05	1	0,002	168 %100	49 %29,2	119 %70,8	نعم
			49 %100	26 %53,1	23 %46,9	لا
			59 %100	75 %34,6	142 %65,4	المجموع

المصدر: س(31) س(57)

إن العامل يحاول دائما أن يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة، وعليه أن يعلم أن تحمل الضيق الناتج عن عدم الرضا أخف وطأة من المشكلات التي ستترتب على ترك عمله، والانضمام إلى معسكر البطالة بما تمارسه من آثار مدمرة على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية، ويمكن إسقاط هذه النظرة على التaylorية التي كانت تستغل قدرات الفئات الفاعلة في سبيل البحث الدائم عن الزيادة الإنتاجية على حساب علاقاتهم الاجتماعية والحالة النفسية.

وتقرر المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه عن وجود علاقة بين تنوع مهام العمل و قضاء حياته في عمله وذلك بنسبة 70,8%، وبالمقابل سجلنا نسبة 46,9% صرحوا بعدم وجود

تنوع بالعمل إلا أنهم يفضلون العمل والاستمرارية في ممارسته مدى الحياة وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن العمل وعلى الرغم من وجود نقائص عند بعض العمال إلا أن أكثر من نصف العمال يفضلون أن يربطوا مستقبلهم بمستقبل مؤسساتهم لأنهم يعرفون جيدا بالظروف الحالية التي يمر بها عالم الشغل، فإذا ما فرط في مؤسسته لا يجد مؤسسة أحسن منها.

ويمكن تفسير هذا الارتباط من خلال ما تم تسجيله باستخدام برنامج SPSS، حيث قدرت القيمة المعنوية ب 0,002 عند درجة حرية 1 وبهامش خطأ 0,05. وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α فإن الباحث متأكد ونسبة 95% بوجود علاقة بين المتغيرين.

في سياق هذه الدلالة الإحصائية يمكن تفسير ذلك، فبالرغم من الجهود التي تبذل من أجل تحسين وسائل العمل، وتحديد المسؤوليات، ورفع الأجور، إلا أن هذه العوامل لم تحفز العامل على رفع إنتاجيته وقد أصبح من الأمور المسلم بها أن كمية الجهد التي يبذلها العامل في عمله تعتمد على مدى استعداداته وتدريبه، بالإضافة إلى مدى حبه للعمل نفسه وتقديره للمسؤولية الملقاة عليه، ومن الطبيعي أن تزداد درجة حب العامل لعمله وتقديره للمسؤولية بزيادة تنوع المهام والأعمال التي تقضي على الروتين في العمل، فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للفئات العمالية، وتكون مصدر فخر له، ويكون راضيا عن الأجور وأمامه فرصة للترقية مع العمل على الاعتراف بمجهود الفرد. لكن ومن خلال مقابلتنا لمشرف* على عمال خط الإنتاج صرح لنا بأن هناك مجموعة أو فئة من عمال لا ترغب في تغيير عملها، وهي تسعى دائما نحو ممارسة عملها بشكل مستمر وهذا ما خلق لديهم نوع من الروتين. لكن ومن خلال استراتيجيات العمل بالمؤسسة التي تسعى نحو تنويع مهام عمالها وذلك ما لاحظناه من خلال بطاقة العامل، التي توضح العمل الرئيسي لكل فاعل داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأعمال الثانوية الموكلة له.

*مقابلة (2) مع المشرف على عمال الإنتاج. يوم 2017/05/23، الساعة: 10:00 إلى 11:00.

جدول (58) يوضح: أهمية العمل داخل المؤسسة وعلاقته بالانتماء للوظيفة.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	الانتماء للوظيفة / أهمية العمل
						ضعيفة
0,05	2	0,000	27 %100	16 %59,3	11 %40,7	ضعيفة
			97 %100	20 %20,6	77 %79,4	متوسطة
			92 %100	25 %27,2	67 %72,8	كبيرة
			217 %100	61 %28,2	155 %71,8	المجموع

المصدر: س(32) س(55)

لقد تضاعفت في الآونة الأخيرة أهمية الحاجة للمهارات الاجتماعية والإنسانية في العمل، لذلك لا بد أن تقترن بتطور متساو في أساليب العلاقات الإنسانية المختلفة حتى يمكن لأن يحفظ التوازن في المؤسسة بين الأساليب الفنية والاعتبارات الإنسانية، ومن أبرز ما يجب مراعاته، أن تعمل المؤسسة على إشعار كل عامل فيها بأهمية عمله ومهما كان هذا العمل تافها وبسيطا، وتشعره بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي يعطل أو خلل في هذه السلسلة سوف ينعكس على العمل بأكمله. كما أن على المؤسسة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام، وعن دوره بشكل خاص بدلا من ترك الفئات العمالية على خطوط الإنتاج في حالة من الإحساس بالتفاهة. لذا لا بد من إفراح الفرصة أمامه ليقوم بانجاز مجموعة من الأعمال التي تشكل كلا فعال في الإنتاج العام. كما يقول " سلوتنشال " فإنه يمكن للمشرف أن يلعب دورا فعالا في معالجة الحالات العملية التي يعاني منها الفرد وتخلق لديه شعورا بانعدام الشخصية أو بالتفاهة. (عبد المعطي عساف: 2013، ص ص 84 - 85)

وتؤكد المعطيات الإحصائيات بالجدول أعلاه على العلاقة بين متغير أهمية العمل والانتماء للوظيفة، حيث سجلت نسبة 79,4% لدرجة متوسطة بالنسبة لأهمية العمل، تليها مباشرة نسبة 72,8% لدرجة كبيرة، في حين عادت نسبة 40,7% من مجموع أفراد العينة لدرجة ضعيفة.

ولتعزيز وتقوية هيكلية التحليل يمكن القول بأن تزويد العاملين بعمل ذي معنى وهدف، وأهمية هو إحدى الطرق التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الالتزام الوظيفي الناجم عن إعطاء الفرصة لإكمال المهمات الهادفة والواجبات المحددة في إطار المدى الذي يشعر فيه العاملون

بانهماكهم في عملهم، ومثلما هو بالنسبة للرضا الوظيفي والأشخاص المنهمكين بعملهم بدرجة عالية يكونون في الواقع أكثر احتمالا في المشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية* (غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: 2015، ص372). إن تصميم الأعمال عن طريق أسلوب إعطاء العمل أهمية من خلال إعطاء العاملين الحرية الأوسع في المشاركة في المسؤولية، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم يشجعهم في الاندماج والولاء ويساهم في رفع الروح المعنوية ويحقق تصاعدا واضحا في تطوير وتحسين وزيادة الإنتاجية المستهدفة، فضلا عن الآثار على العامل من حيث الولاء والانتماء للعمل.

إن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الاستمرار فيه، حيث يعطيه العمل اشباعا أكبر من الفرد غير الراضي، فهذا الأخير ونتيجة لانخفاض الاشباعا التي يعطيها العمل له يكون أقل ارتباطا بالعمل وأقل حرصا عليه والتواجد فيه. فالعامل الذي يزداد رضاه عن عمله يزداد بالتالي حبه وحماسه له ويزداد إقباله والمباشرة عليه، ويزداد أيضا تعلقه وامتثانه لوظيفته وبالتالي تزداد إنتاجيته ويزداد أدائه. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص69)

جدول (59) يوضح: تقييم المهام بعد انتهاء العمل وعلاقتها بالالتزام بقيم وأخلاقيات العمل.

a	درجة الحرية	القيمة المعنوية	المجموع	لا	نعم	الالتزام بقيم العمل
						تقييم المهام
0,05	1	0,005	165 %100	12 %7,3	153 %92,7	نعم
			52 %100	11 %21,2	41 %78,8	لا
			217 %100	23 %10,6	194 %89,4	المجموع

المصدر: س(33) س(54)

*إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية ، وبعبارة أكثر دقة فإن هذا السلوك لا يدخل ضمن متطلبات عقد العمل المبرم بين الفرد والمنظمة. (محمد الصريفي: 2009، ص308)

نلاحظ من هذا الجدول أن 92,7% من أفراد العينة الذين يمكنهم تقييم مهامهم لديهم التزام بقيم العمل، مقابل 78,8% من الذين لا يستطيعون تقييم مهامهم إلا أنهم يلتزمون بقيم بأخلاقيات العمل، وعليه يمكن القول بأن إمكانية تقييم مهام العمل له علاقة بالالتزام بقيم العمل.

إن إحساس الفرد العامل بالبقاء في المنظمة غالباً ما يعزز هذا الشعور بدعم المؤسسة لجهد العاملين والسماح لهم بتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي وهذا التوجه نجده عند العاملين أصحاب الضمير الذين يعملون وفق الضمير المهني والمصلحة العامة. (علياء حسين عبيد: 2015، ص332) وتبلور الدلالات الإحصائية عن وجود ارتباط متوسطة بين المتغيرين وذلك باستخدام معامل الارتباط الذي قدر ب0,54.

وتحمل هذه الدلالات الإحصائية تفسيرات سوسيولوجية تكمن في مدى إدراك الفرد لعمله ومعرفة مدى استعداداته ودفاعيته نحو العمل، ولكي تحصل المؤسسة على مستوى منخفض من الغياب والجودة في الأداء لابد من أن يحصل شاغل الوظيفة ويكون على علم بنتائج العمل، بمعنى أنه لابد من وجود التغذية المرتدة بحيث تسمح للعامل بالحصول على معلومات مرتدة كافية عن نتائج أدائه لعمله ومدى فعاليته، (رفعت محمد جاب الله: ب س، ص62) وتعتبر عملية قياس المعلومات التي يتلقاها العامل حول فاعلية ومستوى وكمية الانجاز، فغالبا ما تأتي التغذية العكسية من العامل نفسه أكثر من المصادر الأخرى (المشرف مثلاً). فلتقييم المهام علاقة بالالتزام بقيم العمل التي تعتبر معياراً للتمييز بين السلوك المقبول، وبالتالي تتيح المجال لتعزيز السلوك الإيجابي، فالقيم تعتبر أداة للضبط والرقابة الذاتية والتنظيمية وبالتالي فهي تدعم المسؤولية الفردية على العمل الذي يقوم به العامل (غني دحام الزبيدي وآخرون: 2015، ص85). وهذا ما يؤكد على أن تصرفات العمال وسلوكياتهم لا تنطلق من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بمعرفة كل ما يتعلق بالعمل الذي يقوم به، وبالتالي يكون الحكم على المهام وتقييمها والتصرف إزاءها تبعاً لطبيعة تلك القيم، وقد جعلت الأزمة الاقتصادية وانتشار البطالة داخل المجتمع وبشكل كبير العامل يجد في الحفاظ على منصب عمله مما دفعه إلى تكييف سلوكه المهني للواقع الجديد. (بوقلجة غياث: 2015، ص19) إن الإحساس بالواجب الناجم عن الالتزام الإنساني، هذا المحفز داخل منطقة القيم والذين يعملون بهذا المحفز المستند إلى شرف الإنسان وكرامته الذاتية يتجاوزون المصالح ويعملون وفق دافعهم الداخلي للتكامل وهذا هو المحفز الأصلي والقيم الشبيهة بالكثير من المظاهر العظيمة وضرورات الذات التكاملية للبشر. (يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: 2006، ص 408)

ومن خلال مشاهداتنا الكيفية* لاحظنا أن المؤسسة تسعى إلى تصميم الوظيفة عن طريق أسلوب يجمع بين سياسة حركة الإدارة العلمية وسياسة حركة العلاقات الإنسانية، حيث يصمم هنا العمل على أساس فرق العمل، حيث يتم في هذه الأسلوب إعطاء العمال درجة كبيرة من الرقابة الذاتية على العمل مع ضمان تحقيق الهدف المطلوب وعدم الإخلال بالمعايير المحددة إلى جانب تبادل المسؤوليات بين أعضاء الفريق (عمال خط الإنتاج)

جدول (60) يوضح: ترك العمل الحالي في حالة توفر بدائل.

ترك العمل في حالة وجود بدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	101	46,5%
لا	116	53,5%
المجموع	217	100%

المصدر: س (53)

الكثير من المؤسسات لا تحاول جعل العمل ذا معنى للعاملين الذين يقومون بأدائه، إذ يرون بأن دفع الأجور والمرتبات للعاملين يمثل سببا كافيا لاستمرارية في العمل، وبذل أقصى ما لديهم لأداء مهام ولكن تبقى حوافز خارجية وفي الكثير لا تقود الأفراد أن يكونوا ملتزمين بالبقاء في عملهم. وقد فرق "هيرزبرج" بين الحوافز الوقائية المخفضة من عدم الرضا والحوافز التشجيعية التي تزيد من الرضا، فالأولى تشمل الراتب وظروف العمل والأمن الوظيفي، ووظيفة الإشراف. أما الحوافز التشجيعية فتشمل التقدير والشعور بالإنجاز وزيادة المسؤولية وغيرها من الحوافز المرتبطة بالعمل ذاته وليس بمحيطه، فالحوافز المتعلقة بالعمل تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتؤدي إلى اجتذابهم للمؤسسة، لذا لابد أن يكون نظام الحوافز المرتبطة بالعمل مدروسا بحيث يلبي حاجات العاملين الذي يقوي لديهم الالتزام في العمل. (طليل نحاء مطر العنزي: 2013، ص25). وتقر المعطيات الإحصائية بالجدول السابق أن نسبة 53,5% من مجموع أفراد العينة متمسكين بعملهم وبقائهم بالمؤسسة حتى في ظل توفر بدائل وظيفية أفضل، مقابل 46,5% ممن صرحوا بأنهم سيتركون عملهم في حالة وجود وظائف عمل أحسن.

*أنظر دليل الملاحظة بالملاحق.

فتقدير قيمة كل عامل بصفته المنفردة وتقييمه كانسان، وإشراكهم في التخطيط الفعلي على مستوى الإنتاج هذا ما يجعلهم يمتلكون الاتجاه نحو التزامهم بعملهم وعدم تركهم له. إضافة إلى ذلك نجد أن تزويد العاملين بالتغذية المرتدة لكي يعرفوا بدقة أسرار المهنة التي يؤدونها فالغرض منها تقديم المكافآت، التقدير وأيضا التدريب، فالعاملون يستحقون التغذية المرتدة البناءة لكي يستطيعوا الاستمرار في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم. فالفرد العامل يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرف وتوجيهه له، كما ويتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي ظروف العمل المختلفة. (علياء حسين عبيد: 2006، ص 332)

وتتعلق الرغبة في ترك العمل عندما تكون نظرة المسؤولين إلى مرؤوسيه في العمل نظرة آلية، أي أنه آلة بشرية ينفذون ما هو مطلوب منهم دون أن يكون لهم رأي ووفق إجراءات عمل منمطة تحدد لهم كل شيء وبشكل يحد من حريتهم في العمل، فيتولد لديهم شعورا بالاستياء وعدم الارتياح، وينشأ عن ذلك الإحساس بالضغط النفسي. (عمر وصفي عقيلي: 2005، ص ص 600-601)

جدول (61) يوضح: ترتيب بدائل الدعم التنظيمي حسب الأهمية لجودة الحياة الوظيفية.

الترتيب	النسبة	الدعم التنظيمي
3	12,9%	العدالة التنظيمية
1	58,9%	الدعم الإشرافي
2	28,2%	الإثراء الوظيفي

المصدر: س (58)

حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، تبين بأن أكثر من نصف المبحوثين قد أكدوا على أهمية الدعم الإشرافي لجودة حياتهم الوظيفية الذي احتل المرتبة الأولى، حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذا الرأي 58,9%، في حين جاءت نسبة المبحوثين الذين اعتبروا بأن للإثراء الوظيفي أهمية لجودة حياتهم الوظيفية حيث بلغت 28,2%. أما بخصوص العدالة التنظيمية فقد جاءت بالمرتبة الثالثة وذلك بنسبة 12,9%.

إن المبحوثين واعين جيدا بأهمية الدعم الإشرافي على حد تصريحات بعض العمال، فلما يكون هناك مساندة من طرف المشرف المباشر بمعنى يظهر من خلال أسلوبه وتعامله مع مرؤوسيه المساواة فيما بينهم سواء تعلق الأمر بعدالة التوزيع، أو المعاملات، والإجراءات فهو الذي يصرح بانجازات وأخطاء مرؤوسيه ليتم تطبيق العقوبات أو تقديم الحوافز من طرف الإدارة. فهو الذي يدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، ويرفع الروح المعنوية لهم وتحقق لهم الرضا الوظيفي وتوليد بينهم الثقة والاحترام، ويولد بينهم علاقات أساسها المحبة والتعاون وهذا ما تم رصده من خلال ملاحظتنا عكس عمال المخزن الذي أقر مشرفهم بأنه لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات، ولا التفويض في الصلاحيات إلا في حالة الغياب. كما وأن الإثراء الوظيفي يتم في إطار ما يفوضه المشرف لمرؤوسيه من حرية في اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة، وإعطائهم مساحة أكبر من الحرية في الأداء ومسؤولية عليه لزيادة أو المحافظة على إحساس كل مرؤوس بقيمته الذاتية، وأهميته داخل المؤسسة ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالحهم لدى الإدارة العليا. فكل عامل يتوقع أن يؤدي وظيفته بنوع من التقدير لجهوده دعما من المشرف، الإدارة وزملاء العمل إذ يعمل ذلك على بناء بيئة تعزز روح الفريق وقيمة الذات، وبالتالي يتأثر أداء الفرد العامل بمدى إدراكه للدعم التنظيمي. (PravinDurui :P.N ;P90)

جدول (62) يوضح بدائل الدعم التنظيمي لجودة الحياة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الدعم التنظيمي
30,4%	66	رفع الأجور
15,7%	34	التكوين الخارجي
22,6%	49	الابتعاد عن المحابة والمحسوبية
31,3%	68	إرساء الثقة التنظيمية
100%	217	المجموع

المصدر: س (59)

إن عمل وإبداع الأفراد هما المحرك الرئيسي للتطوير الاقتصادي وإن ما يحثهم على المبادرة هو مناخ الحرية الذي يهيئ لهم إمكانيات التحكم في مصيرهم، فإذا كان هناك من يقول لهم ما الذي ينبغي أن يفكروا أو يعتقدوا فيه سوف تكون النتيجة إما فقدان للحافز وتعطلا للإبداع. إن الثقة بالفرد والإيمان به من بين عناصر منظومة القيم الداعمة للتطوير، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة في الفرد والتي تتمثل في الهيمنة الرقابية والتحكم. (لورانس

إ. هاريزون وصمويل ب. هنتجتون، ت شوقي جلال: 2009، ص122) فالثقة تلعب دورا كبيرا في التقليل من تكاليف الرقابة وبناء هياكل تنظيمية، مفتحة وتساهم في انتقال المعلومة بسهولة، وتنتشر في المؤسسة شعور بالرضا الوظيفي وعن المؤسسة.

وتقر المعطيات الكمية بالجدول أعلاه بدائل الدعم التنظيمي من أجل تضمين معالم جودة الحياة الوظيفية وذلك على حسب العينة المبحوثة، فسجلت نسبة 31,3% لإرساء الثقة التنظيمية، في حين عادت نسبة 22,6% للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية، أما نسبة 15,7% من مجموع أفراد العينة فقد سجلت لتكوين خارج الوطن.

ولتعزيز وتقوية هيكلت التحليل يمكن القول بأنه اليوم أصبحت الثقة التنظيمية تلعب دورا أساسيا في المنظمات بين الأطراف المعنية (العمال والمنظمة) فهي عامل مهم لتحقيق التكامل للمنظمة، ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي، وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني، فالعمل سوية مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاجتماعي، وهذا ما تم رصده من خلال إجابات بعض المبحوثين " هناك بعض الفساد في المؤسسة واختراق للقانون في امتيازات العامل والتي تعكر مزاج العامل وخاصة نفسيته مما تجعله دائما عصبي". فبناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، وقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة بين الثقة والأداء المتميز فالمنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وكذا علاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تتعبد بها الثقة. إن الشعور بالاطمئنان ليس نتيجة حتمية للتعامل مع الآخرين، وإنما هو محصلة تقييم الفرد لمجموعة من المتغيرات التنظيمية، ومتى اعتقد الفرد بأنها موافقة لرغباته أو محققة لطموحاته ولا تعيق أدائه، ساد لديه الشعور بالتفاؤل والتطلع إلى المستقبل.

وتعتبر قناعة وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة من العوامل المهمة التي تؤثر على شعور العاملين بالسعادة في عملية تقييم تصوراتهم الايجابية نحو المنظمة، وهذا ما لمسناه في إجابات بعض المبحوثين الذين يبحثون عن الصدق والمصادقية في سير العمل ومحاولة إعطائهم فرص ليكون العمال محل ثقة المؤسسة، إذ أن السمعة الجيدة للمنظمة التي يعمل بها أولئك الأفراد العاملين تكون موضع فخر واعتزاز لهم. وأن هذا الاعتزاز سوف يعمل على رفع الروح المعنوية لانتسابهم للعمل في المنظمة، وكلما كان الأفراد يتمتعون بهذا الشعور فإنهم سوف يبذلون أقصى طاقاتهم لخدمة المنظمة التي يعملون فيها. (يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: 2006، ص472)

جدول (63) يوضح: السلوك الإثرائي من السلوك الروتيني.

السلوك الإثرائي	التكرار	النسبة المئوية
يحدد المشرف خطوات العمل	93	45,16%
يحدد نوع العمل لكل فرد	81	37,32%
ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل	9	4,14%
ليس لهم حرية اختيار طرق العمل	23	10,59%
يزداد اعتماد العمال على المشرف	11	5,06%
المجموع	217	100%

المصدر: قائمة المراجعة للإثراء الوظيفي.

أقرت نسبة متوسطة من المبحوثين 45,16% بأن المشرف هو الذي يحدد خطوات العمل، مقابل 37,32% يحدد نوع العمل لكل عامل بالمؤسسة، في حين سجلت 10,59% من الذين لا يملكون حرية اختيار طرق العمل، أما اعتماد العمال على مشرفهم فقد سجلت نسبة 5,06%.

وتحمل هذه الإحصائيات الكمية دلالات سوسيولوجية تكمن في أن الإثراء الوظيفي يمنح مسؤولية أقل للإبلاغ عن مهام عمله إلى مشرفه المباشر وهذا ما يجعله يركز أكثر على عمله واتخاذ القرارات الأنسب، فيحد من إمكانيات الإدارة الجزئية للمشرف الذي يمكن من خلالها أن يضعف معنويات العامل المؤهل القادر. فكلما قل اعتماد العمال على مشرفهم خلق فرص لنمو المهني وزاد رضاه (إدارة ذاتية لواجباتهم) (<http://work.chron.com>; 2016: Neil Kokemuller). وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين الإثراء الوظيفي وكل من الإنتاجية، الرضا الوظيفي الذي يولد الالتزام الوظيفي، التعلم واكتساب مهارات. بمعنى أنه كلما زادت مستويات الإثراء كلما زادت مستويات الإنتاجية هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد انه كلما كان هناك إثراء وظيفي كلما انخفضت مؤشرات الغياب ودوران العمل، فالإثراء من شأنه أن يساعد على تحقيق مخرجات وظيفية إيجابية تتمثل في إنجاز المهام الوظيفية وتحقيق مستويات مرتفعة من الدافعية نحو الأداء. (سامح عبد المطلب عامر: ب س، ص 266) ويمكن تلخيص هذا كله في الأهداف التي طرحها " فريدريك هزربرج " من سياسة الإثراء الوظيفي: (يوسف حليم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: 2006، ص 149)

- تحفيز العامل لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى.

- توفير فرص أكبر للعامل للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط، تصميم، تنفيذ وتقييم العمل.
- إكساب العامل استقلالية في اتخاذ قرارات ضمن نطاق عمله.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ورفع معنوياته وإشباع حاجاته.
- زيادة الفعالية والكفاية، وتحقيق مستوى عمل متميز بإتباع أسلوب إشراك العامل في تصميم وتنفيذ، وتقييم الأداء

ثالثا - النتائج العامة المتعلقة بالإثراء الوظيفي:

- يعتبر الإثراء الوظيفي من العوامل الدافعة، فهي موجودة داخل العمل نفسه والتي تؤدي إلى تحقيق مستويات قوية من الدفع في حالة تطبيقها، فهذه العوامل تدفع الفرد إلى العمل والأداء الجيد والالتزام. كما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و الشعور بالإنجاز وإدراك العامل لقيمة عمله وإمكانية التقدم والنمو كون العمل إبداعيا والتطور في نمو الشخصية.
- يعتبر الإثراء الوظيفي نقطة البداية للحصول على الأداء بالمستوى المطلوب من العامل، إذ لابد من الأخذ بعين الاعتبار الحافز المعنوي عن طريق إثراء جذاب للعمل يكفل عدم شعور العامل بالملل والإحباط، مع إكسابه مهارات وخبرات متنوعة تدعم لدى الفرد الفاعل الالتزام بالعمل الذي يمارسه.
- توصلت الدراسة إلى أن من أهم نتائج الإثراء الوظيفي هو تعزيز الالتزام البقائي داخل المؤسسة.
- يساهم الإثراء الوظيفي بأبعاده (استقلالية في العمل، تنوع المهام،...) في رفع مستوى الالتزام لدى الفرد العامل الذي يظهر من خلال انخفاض معدل دوران العمل والتغيب، والشعور بالاستقرار الوظيفي وهذا ما يعزز الرغبة في ممارسة العمل.
- توصلت الدراسة إلى أن العمل أو الوظيفة المثيرة تسمح للفرد بأداء نشاط متكامل ويعزز الباحث ذلك إلى الحرية والاستقلالية في العمل بالإضافة إلى وجود تغذية عكسية تسمح له بتقويم وتصحيح أدائه وهو ما يعزز الالتزام والرغبة في ممارسة العمل بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن المحور الجوهري للمؤسسات المتميزة تقوم على بلورة منهج فكري علمي وعملي قائم على قيم ومعايير، وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ التفكير الإبداعي كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، ويعتبر الدعم الإشرافي من أبرز النظم والأساليب التي تجعل من العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا على مختلف درجاتهم الوظيفية، وهذا ما أكدت عليه دراسة قامت بها " أفنان عبد علي الأسدي" على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري من خلال فسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل ، مع تشجيع الحوار المباشر ما بين إدارات المنظمة لغرض إنضاج الأفكار المبدعة للوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة التنظيمية(أفنان عبد علي الأسدي: 2014، ص220). إن طبيعة التبادل بين الفرد والمنظمة وإدراك العامل للدعم التنظيمي له طبيعة عامة تعتمد على طبيعة القرارات التنظيمية والتي قد يرى فيها الفاعلون أنها تأخذ في الاعتبار أهدافهم وحاجاتهم المختلفة.

إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين، ومن ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، فتتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم، وتأييد تصرفاتهم. لذا فإن إدراك الدعم التنظيمي يؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لانجاز أهداف المؤسسة سيتم مكافأتها وتقديرها ماديا ومعنويا من قبل المؤسسة. فالدعم التنظيمي من شأنه أن يعمل على زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية هذا إلى جانب شعورهم وإدراكهم لهذا الدعم وتلك المساندة سيدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية. فالدافع نحو الانجاز من شأنه أن يخفض من معدل دوران العمل والغياب وذلك عن طريق الشعور بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمؤسسة، والرضا عن بيئة العمل لها أثر مباشر معنوي على الدافعية الداخلية للعمل.

وفي خضم الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة مدى إدراك الأفراد العاملين للدعم التنظيمي من خلال الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التعاملات، التوزيع، والإجراءات)، ويتضح ذلك من خلال تحقيق العدالة التنظيمية التي تعتبر عملية سلوكية جد معقدة تتضمن جانبا يتمثل في تصميم نظم إدارية قادرة على ضمان توفير الدعائم الأساسية للعدالة التنظيمية ووضعها موضع التنفيذ. فاشتراك الفرد العامل في نشاطات العمل الذي ينتمي إليها يشجعه على العمل وتحمل المسؤولية التي تترتب على هذا العمل، فالاضطرابات من حالات الملل والاغتراب تقع على عاتق المؤسسة من خلال تذليل الصعوبات التنظيمية التي تعرقل مهام واندفاع الأفراد نحو العمل عن طريق الانفتاح الإداري على العاملين وفتح قنوات الاتصال،

وتغيير أنماط التعامل بين كل من الإدارة والعاملين، فالأفراد هم فاعلون لهم نظرتهم إلى التنظيم وإلى دوره، مثلما أن لهم إستراتيجيتهم الخاصة تجتمع مع الاستراتيجيات الفردية في التنظيم وتلتئم لتعطي اتجاها معينا للسلوك الفردي لكل فرد داخل التنظيم وذلك في علاقته مع سلوك الإدارة كتنظيم (عبد الحميد قرفي: 2008، ص 92). إن تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية مندفعة ومحفزة وذات التزام عالي لأعمالها وعلى درجة عالية، وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار في العمل. فجودة حياة العمل مرتبطة بظروف اجتماعية، وجوانب تنظيمية ووظيفية التي تطور قابليتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع الوظيفي، مع العمل على إرساء أسس علاقات صحيحة مابين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم عن طريق إشاعة روح التعاون وروح الفريق بما يخلق لديهم الشعور بالانتماء والثقة ويحفزهم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف مؤسستهم واحدة.

يمكن التأكيد على الطرح السابق في ظل ما كشف عليه مدخل العلاقات الإنسانية الجديد الذي أكد على أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذا تحسنت أساليب الإشراف وتم تدعيم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن، والشعور بالأهمية والانتماء. ويد "دوغلاس ماغرغور" من الذين أكدوا على أن العمل ليس مكروها من كل شخص، وأن الإكبار ليس هو الدافع الوحيد للعمل ومن الممكن جعل الأهداف التنظيمية تشبع الدافع الأعلى للعاملين وهو تحقيق الذات. كما أن السلوك المسؤول يعد نتيجة للثقة بالإضافة إلى أن العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل وهو ما يظهر إذا سمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة الفعالة في مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات. (طلعت إبراهيم لطفي: 2007، ص 108)

فالنموذج الجديد للعلاقات الإنسانية يرفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الإكبار والسيطرة المباشرة على العاملين، لذا يعتبر الإثراء من الاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها أن تعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على الثقة المتبادلة، والإيمان برغبات الفاعلين في الاستقلال وتحمل المسؤولية، مع العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تشبع هذه الأهداف الدافع الأعلى وهو تحقيق الذات. فإعادة تصميم العمل عن طريق الإثراء يحقق الرضا الإدراكي للعامل ما يخلق الانسجام والتناغم في مكان العمل على اعتبار أنه يستهدف الإحساس بمتعة الانجاز عن طريق تنوع المهمات وإضفاء صفة الإبداع فيه.

التوصيات:

ختما لهذه الدراسة هناك جملة من التوصيات أو الاقتراحات التي سنقدمها نتيجة احتكاكنا بواقع المؤسسة الصناعية الخاصة " مؤسسة كندور نموذجاً"، وتكمن في ما يلي:

1. على مسؤولي المؤسسات أن يدركوا أهمية الدراسات العلمية التي تجرى على مستوى مؤسساتهم، فهي تجد حلول لبعض المشاكل التشغيلية من جهة وتثمن مجهوداتها والعمل الذي تقوم به لتنمية القطاع الصناعي من جهة أخرى.
2. على أرباب المؤسسات أن يهتموا بالجوانب الاجتماعية لعمالهم قدر الإمكان حتى يكسبوا ثقتهم وولائهم للمؤسسة، وبالتالي يتفانون على إنجاح وتجسيد مخططات وبرامج المؤسسة.
3. العمل على إجراء دراسات أخرى مشابهة على مؤسسات غير التي تناولتها الدراسة الحالية ومنها المؤسسات الخدمية، ومحاولة إجراء دراسات لموضوع " الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية" من خلال إجراء مقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة.
4. إجراء دراسات لبدائل الدعم التنظيمي كالثقة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية.
5. إجراء دراسات معمقة للإثراء الوظيفي في مجال علم الاجتماع، ومحاولة التعريف به داخل المؤسسات.
6. تدريب العاملين على الإثراء الوظيفي من خلال تزويدهم بمدى أهميته من الجانب التحفيزي _____ زي نحد _____ والأداء.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم بدر شهاب الغاندي: معجم الإدارة - موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال -، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة.
2. إبراهيم عبد الله ناصر: علم الاجتماع التربوي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
3. إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008.
4. إحسان دهش جلاب: السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف الفني - بين النظرية والتطبيق -، مكتبة المعارف الحديثة، 2003.
6. أحمد الأصغر أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل - دراسات معاصرة في علم الاجتماع -، منشورات جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سوريا، 2003.
7. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصر -، مصر، 2000.
8. أحمد ماهر: التنظيم - الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
10. أحمد ماهر: تطوير المنظمات - الدليل العلمي والتميز الإداري وإدارة التغيير -، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر -، 2007.
11. أسامة خير: إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
12. إسماعيل قيرة، وبلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم -، نشر مشترك بين الدار الجامعية ودار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.
13. إسماعيل قيرة، وعلي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
14. أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، نشر مشترك بين الدار الجامعية ودار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.
16. براد رجب تركي: نظام الحواز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
17. برهان محمود حمادنه: التفكير الإبداعي، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2014.
18. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
19. بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
21. بغول زهير: الوجيه في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر، 2011.

22. بوحود فتيحة: إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق -، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2015.
23. بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
24. جمال الدين محمد المرسى، ومصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
25. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ت: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
26. حليم الطائي ومؤيد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.
27. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
28. حسن محمود حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
29. حسن محمود حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، ط2، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009.
30. حسين التهامي: السلوك التنظيمي في الإدارة - التفكير الابتكاري -، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
31. حسين حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي-، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
32. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
33. خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
34. خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
35. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التفكير الابتكاري والابداعي في ظل القبعات الستة للتفكير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
36. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
37. رعد الطائي وعيسى قدامة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
39. رفعت محمد جاب الله: الحاجة للنمو وبيئة العمل كمتغيرين وسيطين بين الإثراء الوظيفي وكل من الرضا والدافعية والجهد المبذول في الأداء، جامعة الأزهر، قطر. بدون سنة.
40. زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
41. ساهر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

42. سلطان أحمد خليف النوفل: السلوك التنظيمي - بين النظرية والتحليل-، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
43. شهناز إبراهيم الفار: كفايات القيادة التحويلية لمديري الدارس، ط1، دار الشروق، عمان، 2013.
44. صالح بن نورة: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
45. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
46. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
47. طاهر محمود الكلانده: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
48. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم ،دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
49. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية-، بدون دار نشر، مصر، 2003.
50. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية -المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
51. عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
52. عبد الإله إبراهيم الحيزان: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط1، الرياض، السعودية، 2002.
53. عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
54. عبد الباري إبراهيم درة، ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة-منحى نظامي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
55. عبد الحكم أحمد الخزامي: تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي -أساس سلوك المواطننة التنظيمية-، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
56. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
57. عبد الله أمين جماعة: الإدارة المعاصرة، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2003.
58. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري -التنظيمي- في المنظمات المعاصرة، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
59. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
60. علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة.
61. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، مصر، بدون سنة.
62. عماد علي المهيريات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، دار جليل الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
63. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
64. غني دحام متاي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

65. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
66. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، الإسكندرية، مصر، 1977.
67. كيث جرينت: مقدمة في القيادة، ترجمة حسين التلاوي، ط1، القاهرة، مصر، بدون سنة.
68. ماتيسون إيفانسيش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
69. مجدى أحمد بيومي، ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي -مدخلفي علم الاجتماع الصناعي-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2014.
70. محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي- التحليل على مستوالمنظمات -، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
71. محمد الصريفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
72. محمد بالراح: الدافعية الإنسانية، مخبر تطبيقات علوم النفس والتربية من أجل التنمية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، 2011.
73. محمد هاني محمد: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
74. محمد جمال أبو المجد: التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2008.
75. محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.
76. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسرة، عمان، 2008.
77. محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
78. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
79. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
80. محمد سيد جاب الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
81. محمد سيد جاب الرب: السلوك التنظيمي- موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة -، مطبعة العشري، مصر، 2005.
82. محمد سيد جاب الرب: جودة الحياة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
83. محمد عبد الكريم الحوراني: تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع -العناصر التكميلية لنظرية سوسيولوجية في الاستغلال-، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2010.
84. محمد علي شمس الدين، وإسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري -مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية-، ط1، دار الفكر، الأردن، 2007.
85. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

86. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
87. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة-، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
88. مصطفى محمود أبويكر: الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
89. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008.
90. مورييس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
91. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
92. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
93. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة -دراسة ميدانية نظرية وتطبيقية-، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
94. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
95. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2016.
96. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014.
97. الهاشمي مقراني وآخرون: القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد-التجربة الجزائرية-، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010.
98. يحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
99. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحوليات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، 2005.

المجلات والدوريات:

1. أسعد حماد أبورمان وآخرون: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية-، مجلة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2010.
2. أفنان عبد علي الأسدي: أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية- بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، جامعة الكوفة، 2014.
3. أيمن حسن ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية -دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.

4. بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، جامعة البلقاء التطبيقية، 2012.
5. التاج محمد محمد علي وحاتم خلدون محمود المهيترات: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، العدد 02، 2013.
6. راتب السعود، سلطان سوزان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.
7. رشدي عبد اللطيف وادي: العدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية-، جامعة غزة، 2007.
8. شبلي إسماعيل السويطي: واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
9. صفوان أمين السقاف، وأحمد إبراهيم أبوسن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية-، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
10. عادل محمد محمد عبد الرحمن: أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي- دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2013.
11. عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي-دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد الأول، 2007.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية لكلية التجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد 02، جامعة طنطا، 2003.
13. عبد الوهاب محمد أبو القمصان محمد: أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة أداء الخدمة الصحية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 02، جامعة طنطا، مصر، 2007.
14. علياء حسين عبيد: الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 37، جامعة الكوفة.
15. نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 24، 2012.

الملتقيات:

1. بديسي فهيمة وآخرون: تنمية الابداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة باجي مختار عنابة، ، 18 و 19 ماي 2011.

2. بن عمارة منصور: الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة باجي مختار عنابة، ، 18 و 19 ماي 2011.
- الرسائل والمذكرات:
1. بشير بن مبارك حمد العنزي: ضغوط العمل ودورها في الالتزام الوظيفي لدى أفراد حرس الحدود، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
2. بلوم أسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف لنسق تسيير الموارد البشرية، دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
3. تقية محمد المهدي: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية-دراسة سوسيولوجية بالمؤسسة الوطنية للأسمت بالشلف-، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2007.
4. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية-، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014.
5. رضا تير: اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية في الجزائر -مقاربة العدالة التنظيمية-، مذكرة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
6. سليمان سالم الحجايا: الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 2006.
7. سوزان أكرم سلطان: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
8. طليل نحاء مطر العنزي: بيئة العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
9. عبد السلام عمار الديب: فاعلية الأداء وعلاقتها بالإثراء الوظيفي-دراسة في قطاع التأمين في الجماهير الليبية، رسالة دكتوراه، ليبيا، 2007.
10. فريال بحباح: تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية لمؤسسة موبليس للاتصالات-، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم على الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2011.
11. كامل عبد الفتاح أبو شملة: فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي المدارس، قسم أصول التربية الجامعة الإسلامية، 2009.

12. نور أحمد جرادات: الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي- دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن-، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2008.
13. وافية صحرابي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية على جامعة الجزائر 2-، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2013.
14. وحيد بن أحمد الهندي: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

المواقع الالكترونية:

1. أحمد السيد كردي: إدارة السلوك التنظيمي، 2011، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري.
<https://hrdiscussion.com/21sept2010>
2. أحمد السيد كردي: تمكين العاملين، 2006، <https://www.mohamah.net/law>.
3. أحمد السيد كردي: نماذج الإثراء الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011،
[Kenanonline.com /users/ohmed Kordy /posts.](http://Kenanonline.com/users/ohmedKordy/posts)
4. زينب حبش: التفكير الإبداعي، 2005، <https://ieonline.icrosoft.com>.
5. Neil Kokemuller : Watatis the Meaning of Job Enrichment ;Home Magazine job Enrichment ;<http://work.chrom.com;02Novembre2016> .

المراجع الأجنبية:

الكتب:

1. Constant D.Beugré: ManagingFairness in Organizations; Quorum Books; Westport; Connecticut; London ; 1998.
2. JaiNarain Sharma : Human Resource Management ; Firste Edition ; Mittal Publications ; New delhi ;2002 .
3. KunalGaurav : Quality of work life(QWL) EmployeeSatisfaetion ;uploadyour texte at [www .GRIN.com](http://www.GRIN.com) and Publish for free.
4. ON Prakash Gupta : Commitment to work of IndustrailWorkers ;conceptPublishingCompany New Delhi ;1982 .
5. PravinDurai: Human Resource Management ; Person Chennai; Dellhi; Chandigarh.
6. R. F.RussellCropanzanzano: Justice in the work plagce- Fromtheory to Practice-; lauanenceerlbaumassociates ;Publishers; London;2001.
7. RabertFolger Russell Cropanzanzano: Organizational Justice andHuman Resource Management; Sage publications; Internatioal Educational and Professional Publisher; thousand Oak; London;1998.
8. Robert L .Mathis & John H.Jackson : HumanResouceMangemente- thirteenthedition- ;CopyrightCengage ;Carning. All RightsReserved ;2010 .
9. Smith .Mike : Introduction to organization Mcmillan ;London ;1982

المجلات والجرائد:

1. MabasaFumani Donald &NgirandeHlanganipai&ShambareRichard : The Relations hip betweenPerceivedorganizational Support and

- Organizational Commitment among academics—the mediating effect of job satisfaction- ; Journal ; Investment Management and Financial Innovations.
2. Normal Daud ; Investigating the Relationship between Quality in Malaysian Firms ; International Journal of Business Management ; 2010.
 3. Pedro Neves & Robert Eisenberger: Perceived Organizational Support and risk taking; Journal of Managerial Psychology; 2014.
 4. Robert Eisenberger & Robin Huntington : Perceived organization Support; Journal of Applied Psychology ; 1986
 5. What is Human Resource ; com ; website on HRM for students home page ; HRM Pouve

