

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الرقم : 2015 /

المناخ التنظيمي وفعالية ادارة المسار الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف:

د. بلوم اسمهان

من اعداد الطالبة:

مسعودة لعمارة

السنة الجامعية: 2015-2014

التشكرات

الشكر و الحمد لله تعالى على توفيقه لإتمامي هذا العمل
اتقدم بشكري الجزيل الى الاستاذة المشرفة "د. بلوم
اسمهان" على توجيهها و نصائحها القيمة التي قدمتها
لي من خلال انجاز هذا العمل جزاها الله و حفظها .

كما اسجل اسمى عبارات الشكر و التقدير الى اسرة
قسم علم اجتماع من اساتذة و اداريين .

و شكري الجزيل الى مؤسسة توزيع الكهرباء على
تعاونهم معي .



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	مقدمة
	الفصل الاول :المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
05	اولا: تحديد الاشكالية و صياغتها
08	ثانيا :اهمية الدراسة البحثية
09	ثالثا :اهداف الدراسة
10	رابعا :فرضيات الدراسة
	الفصل الثاني:المناخ التنظيمي في ضوء علم اجتماع التنظيم
13	أولا :الدلالات المفاهيمية للمناخ التنظيمي
14	ثانيا :المناخ التنظيمي والمقاربات التنظيمية
14	I. منطلقات الانسنة والقيادة الداعمة
19	II. هربرت سيمون و منظومة القرارات
20	III. تشيستر بيرنارد ومنظومة الاتصال
22	ثالثا :المناخ التنظيمي بين محددات الفعالية والمعوقات
22	I. فعالية نسق الاتصال
22	II. القدرة على ادارة العلاقات الداخلية
26	III.القدرة على ترشيد القيادة الداعمة
27	IV. تحديات البيئة الخارجية والمنظمة
28	رابعا :مناقشة بحثية لواقع المناخ التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية
	الفصل الثالث: ادارة المسار الوظيفي " رؤية سوسولوجية"
33	أولا: ادارة المسار الوظيفي " دلالة مفاهيمية "
34	ثانيا: ادارة المسار الوظيفي والمقاربات النظرية
34	I. نظرية ادارة الموارد البشرية وتفعيل العملية التوظيفية
35	II. ماكس فير ومنظومة الترقية

36	III. منطلقات نظرية الانسنة وفعالية منظومة الاداء
39	ثالثا: ديناميكية ادارة المسار الوظيفي
41	رابعا: محددات فعالية ادارة المسار الوظيفي
41	I. مراعات الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي
44	II. مراعات الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التجهيز والتحضير
45	III. ادارة عملية الجمود الوظيفي
46	IV. مراعات الاعتبارات التي تحدد فعالية نهاية المسار الوظيفي
46	V. فعالية سياسة الترقية
47	خامسا: ادارة المسار الوظيفي في ظل المعوقات
48	I. معوقات مرتبطة ببداية المسار الوظيفي
50	II. معوقات مرتبطة بمنتصف المسار الوظيفي
52	III. معوقات مرتبطة بنهاية المسار الوظيفي
52	IV. معوقات تتعلق بأنظمة الترقية
54	سادسا: مناقشة بحثية ادارة المسار الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية
	الفصل الرابع: رؤية سوسيو تنظيمية للمناخ التنظيمي في ظل ابعاد ادارة المسار الوظيفي
63	اولا: النمط القيادي و تفعيل العملية التوظيفية
63	I. الجوانب الاخلاقية و طريقة التوظيف
64	II. القيادة الداعمة و المفهوم العقلي للاقتدار
65	ثانيا : عقلانية القرارات التنظيمية ومنظومة الترقية
65	I. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات و تضمين الالتزام بمبدأ المساوات و تكافئ فرص ترقية الفئات الفاعلة
66	II. نظم المعلومات "نحو رؤية توضيحية لأسس ترقية الفئات الفاعلة "
67	ثالثا: نسق الاتصال و منظومة الاداء
67	I. فرق العمل و تدعيم التفكير الابداعي
69	II. نمط الاتصال و تقييم الاداء

	الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
72	اولا:مجالات الدراسة
72	I. المجال المكاني
73	II. المجال الزماني
74	III. المجال البشري
74	ثانيا: المنهج المستخدم
74	ثالثا: ادوات جمع البيانات
76	رابعا: اسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه
	الفصل السادس :علاقة النمط القيادي بأبعاد دراسة المسار الوظيفي
83	اولا:النمط القيادي والخصائص المهنية
85	ثانيا : النمط القيادي وابعاد المسار الوظيفي
93	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالنمط القيادي
	الفصل السابع : علاقة نسق الاتصال بأبعاد ادارة المسار الوظيفي
96	اولا: نسق الاتصال و الخصائص المهنية
97	ثانيا : نسق الاتصال و ابعاد ادارة المسار الوظيفي
107	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بنسق الاتصال
	الفصل الثامن : علاقة عقلانية القرارات التنظيمية بأبعاد ادارة المسار الوظيفي
110	اولا : عقلانية القرارات التنظيمية والخصائص المهنية
113	ثانيا: عقلانية القرارات التنظيمية و ابعاد ادارة المسار الوظيفي
121	ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بعقلانية القرارات التنظيمية
	خاتمة" قراءة سسيولوجية لنتائج الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	اهم ركائز منطلقات الانسنة	01
37	مركزات فعالية الاداء لدى مدرسة العلاقات الانسانية	03
39	ديناميكية المسار الوظيفي	04
43	كيفية رسم و تنمية المسار الوظيفي	05
48	المعوقات المرتبطة ببداية المسار الوظيفي	06
50	تغيرات بيئة العمل و التي لها علاقة بتفاقم ازمة منتصف العمر	07
53	اهم معوقات منظومة الترقية	08

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	77
02	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	78
03	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	79
04	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
05	يوضح المستوى التعليمي و طريقة معاملة العامل اثناء ارتكابه لاخطاء	83
06	المستوى التعليمي و علاقته بالجوانب القيمة و الاخلاقية لقرارات القائد	84
07	طريقة الالتحاق بالمؤسسة و طبيعة الممارسات الاشرافية	85
08	انسنة بيئة العمل والعمل وفق التخصص	86
09	نمط العلاقة بين العمال ورئيسهم	87
10	درجة اهتمام الرئيس بمشاكل العمال	88
11	العلاقة بين استغلال القائد لنفوذه و اساس التعيين في المنصب	88
12	مقاييس اختيار الموظفين وعلاقته بارتكاب العمال باخطاء اثناء الاداء	90

91	الجوانب القيمة والاخلاقية وطريقة التوظيف	13
91	مدى اجراء مقابلات قبل التوظيف	14
96	العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى توضيح المشرف لاجراءات المتعلقة بالعمل	15
97	طريقة الاتصال بالمشرف وعلاقته بمتغير الجنس	16
98	مدى تقديم الادارة للمكافآت لذوي التفكير المتميز و العمل وفق جماعات من اجل ايجاد الحلول للمشكلات	17
99	مدى مناقشة الجماعة للقرارات وعلاقته بايجاد الحلول بسرعة	18
100	الاتصال الدائم بين الاعضاء وعلاقته بسهولة تقديم الاقتراحات	19
101	توضيح اجراءات العمل وعلاقته بوضوح المسؤوليات	20
102	مناقشة الامور الغامضة بشأن العمل والرضى عن معايير الاداء	21
103	طريقة الاتصال بالرئيس والرضى عن معايير تقييم الاداء	22
104	علاقة طبيعة الاتصال في وضوح الافكار	23
105	طريقة ايصال المعلومة لرئيس وعلاقته بموضوعية وعدم التحيز في تقديم الاداء	24
110	مناقشة القرارات وعلاقتها بمتغير السن	25
111	العلاقة بالمستوى التعليمي للعامل ومدى مناقشة المشرف للقرارات التي يصدرها	26
112	الاطلاع على القوانين المؤسسة وعلاقته بالمستوى التعليمي	27

113	كيفية الاطلاع على القوانين المؤسسة والرضى عن اجراءات الترقية	28
115	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقته بمدى وجود صراعات عملية لترقية فئة دون اخرى	29
116	مناقشة القرارات وعلاقتها بالرضى عن اجراءات الترقية	30
117	مدى توفر البيانات حول المهام وعلاقتها بوجود صراعات عملية حول الترقية	31
118	اسس ترقية الفئات الفاعلة	32
119	علاقة المعلومات الحديثة بموضوعية الترقية	33
120	وصول المعلومة في الوقت المناسب وعلاقتها بتوضيح اسس الترقية	34

تسعى المنظمات الى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من اجلها والتي تمثل الغرض الاساسي من انشائها لذي فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية الآلات , الاموال والمواد والمعلومات , تعتبر الموارد البشرية اهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة لذي فان المنظمات تحاول ان توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على اكمل وجه .

حيث تؤكد الدراسات والبحوث على ان المناخ التنظيمي يعد اهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق اهدافها لما له من تأثير عميق لتكوين ادراكات واتجاهات العاملين بها وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي داخل المنظمة , ومن ثم في بناء قدرة المنظمة على استخدام امكانياتها ومواردها المادية والبشرية والمالية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو , كما تؤكد هذه الدراسات والبحوث على ان اهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية مناخ تنظيمي سليم. (ابو بكر: 2004 ص31)

وبالتالي فإدارة المسار الوظيفي هي العنصر الحيوي المساهم في بلوغ كل اهداف التنظيم ففي اطار الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة , اصبحت ادارة الموارد البشرية وما تقوم به من برامج خاصة ببرامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد كحل ضروري محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل فرص المسار الوظيفي للأفراد يساهم في اشباع القيم المهنية المميزة حيث يختلف كل الافراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من انواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية فبينما يعطي بعض الافراد قيمة اكبر للتقدم او الحرية فان اخرين يعطون قيمة اكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل واخرين يقدرون بدرجة اكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم وهذا ما اشار اليه مازلو في هرم الحاجات .

لقد جسدت الفصول النظرية في صياغ اهداف ومنطلقات الدراسة والوقوف على المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" انطلاقا من المقاربات النظرية التي عاجلت الظاهرة باختلاف مطلقاتها ومحدداتها التنظيمية ثم تحديد مدلولاتها المفاهيمية وابرار ابعادها التي ضمنتها المعطيات البحثية بداعي الاختبار المنهجي في العملية القيادية ومنظومة الاتصال ومنظومة القرارات ثم مجالات فعالية المناخ التنظيمي مع ابراز مختلف

معوقاتها واخيرا مناقشة بحثية لواقع المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اما المتغير التابع "ادارة المسار الوظيفي " فقد حاولت الدراسة في خضم المعطيات الفصل الثالث ضبط مدخلا تحليليا يعالج ادارة المسار الوظيفي في صياغتها المفاهيمية في ايطارها النظري كمحاولة لولوج على محددات الفعالية واهم معوقاته ابعاده .

ثم انھينا هذا الفصل بتحليل سيولوجي لواقع ادارة المسار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية , اما التحولات المعلمية للفصل الرابع فكانت بمثابة محاولة ربط ابعاد المناخ التنظيمي مع ابعاد ادارة المسار الوظيفي , اما الفصل الخامس فانطوى بذلك اطار المقاربة المنهجية الميدانية على تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها المكانية و الزمانية والبشرية في خضم المنهج الوصفي . كما كانت الملاحظة المباشرة , استمارة استبيان دليل مقابلة حرة و الوثائق والمستندات التنظيمية من اجل التعمق والتحليل تقوية الرؤية الهيكلية الشاملة للمناخ التنظيمي وادارة المسار الوظيفي ثم انھينا الدراسة البحثية بقراءة سيولوجية.

اولا- تحديد الاشكالية و صياغتها:

تبلور المنطلقات التحليلية ان التنظيمات الصناعية ليس مجرد بناءات و آلات ،بل يدخل في اطارها العنصر البشري الذي تتوقف عليه كل العمليات الصناعية الانتاجية و بالتالي السير الحسن لهذا التنظيم و السهر على ضمان تحقيق اهداف المؤسسة ،لهذا يعتبر العنصر البشري اللبنة الاساسية لأي منظمة تسعى الى تحقيق اهدافها و المحافظة على وجودها داخل البناء الاجتماعي و هذا لن يكون الا من خلال الاهتمام بدراسة المسارات الوظيفية للعمال وفقا لإطارها التنظيمي الذي له الاثر الواضح في تحديد الفعالية الادائية فالتنظيمية .

فموضوع المسار الوظيفي اهمية خاصة لدى جميع العمال و ذلك في ظل التطورات الجديدة في بيئة العمل و التي شملت التغيرات في انماط الحياة و هيكل القيم و تركيبة القوى العاملة و التغيرات التكنولوجية و اعادة الهيكلة الذي يعكس احد التحديات الجديدة و غير المتوقعة التي يجب ان تتعامل معها الادارة في جهودها لحشد و استغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق في خضم وجود مناخ تنظيمي فعال يساهم في تنمية و تطوير الفئات الفاعلة باعتباره متغير وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد فان جوهر الامر يتطلب الاهتمام به و الارتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع اهداف المنظمة و اهداف الافراد على حد سواء حتى يكون متكيف مع ميولاته و رغباته بهدف تحسين ادائهم و زيادة إنتاجيتهم من جهة و تحقيق رضاهم وولائهم من جهة اخرى. سعت المحاولات النظرية الى تامين الفعالية الادائية و هذا ما اشارت اليه مدرسة العلاقات الانسانية و التي جسدتها من خلال تفعيل العملية التحفيزية بشقيها المادية و المعنوية و التعاون بين العمال و الادارة و تكريس المهارات الفنية و الانسانية و العلمية .(محمد عدنان النجار: 1990،ص20)

فتفعيل العملية التوظيفية وفق نظرية الموارد البشرية و التي كانت تسعى للحصول افراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم اغراضها و ترغيبهم في البقاء بخدمتها و جعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق اهدافها حيث يمكنها تحليل الوظائف و توصيفها و اختيار العاملين بطرق علمية حديثة (رعد حسن الصرن: 2004،ص183) ،فالمنطلقات الفيبرية قد بلورت امكانية ترفيع الموظفين الذي يجب ان يكون مبنيا على الاقدمية في تعيين و الانجازات التي حققها الموظف او كليهما معا.

فالمؤسسة الجزائرية و التي تعود ازمتهما بدرجة اولى الى اهمالها للقوى العاملة و هو ما نستشفه من خلال تتبع التغيرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة التي تباينت معها مبادئ و تسميات كل مرحلة تنظيمية ليس من اجل التغيير الجوهرى و تحسين الطرق التسييرية ، و انما لتبرير الازمات و ايجاد السبل التي يختفي و راءها المسيرون للسيطرة على تسيير المؤسسة التي باتت مسيرة بطرق و اساليب و افكار كلاسيكية لها اثرها الواضح في الحد من فعالية اداء الفئات الفاعلة و هو ما يتضح من خلال سلبيات المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية ففي خضم عدم فعالية العملية التوظيفية و التي تتجلى من خلال نقص التأطير و التعيين الشخصي غير الموضوعي و ترقية فئات فاعلة غير منتجة و تثبيط الفئات الفاعلة المنتجة الطموحة و انخفاض مستويات الاداء في خضم تجليات المركزية و البيروقراطية المطلقة ادى الى تدمير العمال و بروز صراعات و اضرابات متكررة على مستوى الواقع المؤسساتي الجزائري و هذا ما اكده عبد الطيف بن اشنهو في حديثه عن الشروط العامة لإعادة التنظيم " ان مجموع المؤسسات في الماضي حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطاتها السريعة بجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا الى الحد الاقصى و ذلك بمضاعفة عدد مستويات السلم الاداري الى ابعد ما تستلزمه الفعالية " (عبد اللطيف بن اشنهو:1982،ص105). ففي خضم هذه الحثيات يمكن بلورة سؤال الانطلاقة كالتالي :

ما علاقة المناخ التنظيمي بتحقيق الفعالية لإدارة المسار الوظيفي للعامل ؟

لتضمن معالم الوضع في سياقاتها المنهجية فالمعرفية نبلور الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة النمط القيادي الفعال بتحقيق الفعالية للعملية التوظيفية ؟

2. ما علاقة منظومة الاتصال الفعالة بتحقيق بشمين لأداء العامل ؟

3. ما علاقة منظومة القرارات العقلانية بتفعيل منظومة الترقية ؟

هيكلت الترسمة المفاهيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي كخاصية تنظيمية فعالة ارهاصا مبدئي لتضمنين الفعالية لإدارة المسار الوظيفي فالمناخ التنظيمي يتضمن كل الظروف و المتغيرات و الاجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها افرادها و كما يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الادراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و ادائهم و درجة ولائهم " (القربوتي :2009،ص120)، فرغم شمول و اتساع ابعاد المناخ التنظيمي الا ان "نمط القيادة و نسق الاتصال و عقلانية القرارات التنظيمية موقعا خاصا في هذه الدراسة طالما ان هذه الابعاد تعد اسقاطات جوهرية للفعالية التنظيمية

او فشلها ففي خضم الاهتمام بهذه العمليات تلعب نمط القيادة التنظيمية دور الريادة في تفعيل العملية التوظيفية، طالما ان الفاعل مجموعة من الامكانيات و القدرات الخبرات و المواهب في ظل تطبيق اساليب علمية و تامين الجوانب القيمية و الاخلاقية و استقطاب و توظيف فئات فاعلة لها دافعية و مقدرة على تحقيق اعلى مستويات الاداء، بالمقابل تضمن القرارات التنظيمية العقلانية بتحقيق الفعالية لمنظومة الترقية فقرارات الترقية التي تتسم بالموضوعية و عدم التحيز حيث يساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي سليم على اساس ان انظمة الترقية العادلة تعمل على تنمية الروح المعنوية للعاملين في خضم فعالية نسق الاتصال و دوره في تامين اداء العامل طالما انه يعتبر الجهاز العصبي في التنظيم ففي ظل غياب الاسس الموضوعية في التعامل مع العاملين و عدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي الاثر سلبي يخلق مشاعر الاحباط للعاملين و يقلل من انتاجياتهم و بالتالي ادائهم .

ثانيا- اهمية الدراسة البحثية :

يحتل موضوع المسار الوظيفي اهمية خاصة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل و التي شملت التغيرات في انماط الحياة و هيكل القيم و تركيبة القوى العاملة و التغيرات التكنولوجية و اعادة الهيكلة و يعكس ذلك أحد التحديات الجديدة و الغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الادارة في جهودها لحشد و استغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق حيث تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد في المنظمات و مصدر لقدراتها التنافسية اذ يعول عليهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة مما يفرض على المنظمات الاهتمام بهم و تهيئة المناخ التنظيمي السليم ،الذي يعد من اهم مقومات نجاح التنظيم و هذا ما كانت تفتقره المؤسسات الجزائرية عبر مختلف مراحلها التنظيمية مما جعل العديد من رواد الدراسات السوسيوتنظيمية يحملون على عاتقهم الفهم و الرؤية الهيكلية الشاملة لازمة الواقع المؤسساتي الجزائري و التي ترسخت في قالب تنظيري و عيني هيكل غياب عدم تفعيل العملية التوظيفية و نسق الاتصال و عدم عقلانية القرارات التنظيمية ،كمنحى لعدم قدرة البنية التنظيمية الى الوصول الى التنظيمات المعيارية .

ان ما يعاينه السياق المجتمعي الجزائري هو تنامي أزمة حقيقية في ظل تكريس منظومة الاخلاق اللامعيارية من عدم الموضوعية و المحاباة و تهميش الفئات الفاعلة والبيروقراطية و اللامركزية ،كإرهاصات كافية لبلورت عدم فعالية التنظيمات الجزائرية في ظل عدم استقرار و رضا الفئات الفاعلة في خضم الظروف الاقتصادية و الاجتماعية فقد شكلت ادارة المسار الوظيفي غياب في مختلف المراحل التنظيمية في ظل تنامي ظاهرة البيروقراطية المطلقة و عدم الالتزام بالقوانين و الاحتيال عليها و كل هذه الارهاصات تحمل في طياتها عدم فعالية ادارة المسار الوظيفي .

في خضم هذه المنطلقات البحثية جاءت الدراسة الموسومة ب:"المناخ التنظيمي و فعالية ادارة المسار الوظيفي "كألية سوسيوتنظيمية لتضمين معالم العقلنة و الرشدة لادارة المسار الوظيفي داخل السياقات التنظيمية الجزائرية .

ثالثاً- اهداف الدراسة البحثية:

لكل بحث علمي هدف يسعى الى تحقيقه و معرفة الغموض الذي يجتاحه ففي خضم بلورت مختلف الدراسات النظرية اهمية المناخ التنظيمي داخل السياقات التنظيمية والاليات الكامنة وراء تفعيل ادارة المسار الوظيفي، فقننت الدراسة البحثية مجموعة من الاهداف العلمية و العملية و هي كالتالي :

1. محاولة الوقوف على انماط المناخ التنظيمي داخل الواقع العيني .
2. ابراز اهمية المناخ التنظيمي و دوره في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين .
3. معرفة أهم خصائص و آليات المناخ السلطوي.
4. ابراز اهمية تحديد العاملين لمستقبلهم الوظيفي في رفع مستوى ادائهم .
5. الاطلاع على واقع العملية التوظيفية و منظومة القرارات و منظومة الاداء و أهم المعايير و الآليات التي تحدد منطلقاتها .
6. الوقوف على مدى عقلانية القرارات التنظيمية التي تتجسد في اهمية المشاركة العمالية في القرارات و الآليات الكفيلة بتفعيل منظومة ترقية الفئات الفاعلة .
7. محاولة تكريس الآليات التنظيمية ، كنموذج لخلق مناخ تنظيمي ايجابي يجسد البنية التنظيمية و تحقيق اهدافها .

رابعاً- فرضيات الدراسة البحثية:

الفرضية الرئيسية:

للمناخ التنظيمي الايجابي علاقة بتحقيق الفعالية لإدارة المسار الوظيفي

الفرضيات الفرعية :

1- يساهم النمط القيادي الفعال في تحقيق الفعالية للعملية التوظيفية

2- تضمن منظومة الاتصال الفعالة تامين أداء العامل

3- تؤدي القرارات التنظيمية العقلانية الى تفعيل منظومة الترقية

مؤشرات الفرضية الفرعية الاولى :

- تساهم الجوانب القيمية و الاخلاقية اللامعيارية في تثبيط الطرق التوظيفية
- تعمل القيادة الداعمة على تامين المفهوم العقلي للاقتدار

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- تساهم فرق العمل الفعالة في تامين العمل الابداعي و التفكير الابتكاري
- يضمن نمط الاتصال العقلاني تفعيل منظومة تقييم الاداء

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- تضمن المشاركة العمالية الفعالة في القرارات تعزيز الالتزام بمبدأ المساوات و تكافؤ فرص ترقية العمال
- لنظم المعلومات الفعالة دور في توضيح اسس ترقية الفئات الفاعلة

اولا: الدلالات المفاهيمية للمناخ التنظيمي

حمل رواد وعلماء الادارة على عاتقهم اقامة اطر تناظرية ودلالات مفاهيمية كفيلة باستدماج ابعاد تنظيمية تضمن فعالية النظام وتكريس الامتثال الذي عزز اهمية المناخ التنظيمي باعتباره احد الاعمدة الاساسية لبناء اي تنظيم حتى يمكن الامام بشكل جيد بخلفية هذه المدلولات المفاهيمية واقربها للمفهوم الذي سيغطي ابعاد الدراسة سنحاول ادراج بعض المدلولات المتعلقة بالمناخ التنظيمي حيث يعرف بانه " مجموعة السياسات والاجراءات السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية اداء العاملين في المنظمة وعوامل تتعلق بالقيادة الادارية , الهيكل التنظيمي , الثقافة التنظيمية السائدة" . (فلية فاروق عبده, محمد عبد المجيد: 2005 . ص 292) تضمن هذه الدلالة المفاهيمية ان المناخ التنظيمي يتشكل من مجموعه من السياسات والاجراءات والهيكل التنظيمي بالاضافة الى الثقافة التنظيمية التي تتعلق بالبيئة الداخلية ودورها في تكريس فعالية الاداء, كما عزز دور القيادة كأهم محدد لفعالية المناخ التنظيمي والتي تضع باعتبارها حاجات الاتباع وتتمين العلاقات الانسانية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية للاتباع لتكريس الامتثال للقرارات التي يصدرها القادة وهذا ما يتماشى مع منطلقات الصبر حيث عرفه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار في بيئة العمل في المنظمة , وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الادارة العليا وممارستها , بالإضافة الى النظم والسياسات كما انها تستخدم كأساس لتفسير القرارات " , فالمناخ التنظيمي يشمل على خصائص بيئة العمل والتي تنتج كانعكاس لفلسفة الادارة والنظم والسياسات ودور منظومة القرارات كألية لتحقيق الفعالية التنظيمية التي تعتمد على المعلومات الفعالة (تقارير , احصائيات,الخ)

والتي تحتاج كفاءة صاحب القرار ومهارات الاتصال من اجل تحقيق اهداف المنظمة واهداف الافراد من خلال مشاركتهم في صنع هذه القرارات " فالمناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة اجراءات العمل ووسائل الاتصال ونمط السلطة " (عبوي زيد منير : 2006. ص 122)

طالما انه ناتج التفاعل الداخلي بين مكوناته فانه يضمن وسائل الاتصال التي لها دور عملية التفاعل والمهارات وانتقاء هاته الوسائل سواء كانت لفظية او غير لفظية من اجل اوصول محتوى الرسالة المطلوب لضمان امتثال الفاعلين بتنفيذ القرارات و أنسنه بيئة العمل. في خضم المنطلقات السابقة تنظر الدراسة على انه مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملين وتؤثر في سلوكهم وهو ناتج تفاعل بين مجموعة من العوامل التي تتضمن نمط القيادة التي تثن العلاقات الانسانية والاجتماعية ويراعي حاجيات الاتباع ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية التي تثنها اسس ومعايير رشيدة وعوامل تتعلق بمهارات الاتصال ودورها في تحقيق اهداف التنظيم وفعالية الأداء.

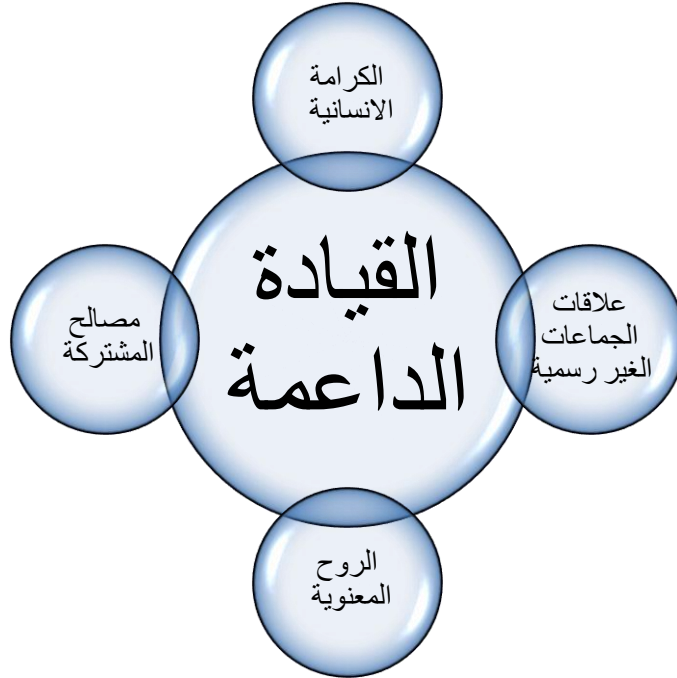
ثانيا: المناخ التنظيمي والمقاربات التنظيمية

I. منطلقات الانسنة والقيادة الداعمة

1. القيادة الداعمة والالتزام الذاتي للأفراد

ان حركة العلاقات الانسانية تعتبر من الاوائل التي تبنت اللجنة الاولى لتضمين سلوك الالتزام الذاتي للأفراد وهذا ما ضمنته الهاو ثورن ويمكن اظهار اهم ركائز منطلقات الانسنة من خلال الشكل التالي :

الشكل (1): يوضح اهم ركائز منطلقات الانسنة



المصدر: من اعداد الطالبة

1 الحالة المعنوية للأفراد عامل رئيسي يحدد رغبتهم في العمل والانتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الانتاجية .

2 ان التنظيم الاجتماعي وعلاقات الجماعات غير الرسمية التي تنشأ بين العمال اهم بكثير من تحديد انتاجيتهم ودرجة اقبالهم عن العمل من الجوانب المادية للعمل مثل الاضاءة, التهوية , فترات الراحة.

3 ان سياسة الإدارة اتجاه العاملين واهتمامهم ومعاملتهم كأدميين تحدث اثر كبير في نفوسهم لزيادة الانتاج حتى ولو لم يتغير في ظروف العمل المادية .

4 ان اعطاء العمال فرصة المشاركة في تصميم وادارة العمل الذي يقوم به تعتبر حافزا اساسيا للأقبال على العمل ورفع كفاءة الانتاج.

5 ان حفظ انسانية العامل والاهتمام به وصون كرامته وتقديره واحترامه يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الانتاج في العمل والاهتمام بالعمال واشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيلا برفع مستوى الاداء والانتاجية كما يؤدي أيضا الى رفع الاجور وزيادة المكافآت. وساعد على ذلك كله وجود قيادة داعمة تمتن اواصر العلاقة بين العمال والاداريين وتمكن من توفير فرص الملائمة لرفع الروح المعنوية وزيادة درجة الرضا والاستقرار النفسي مما ينعكس على الانتاج ينمو مطرد في مستويات الاداء والانتاجية ويؤدي أيضا الى زيادة الاجور المادية و المكافأة والحوافز بأنواعها المتعددة . (رعد حسن الصرن: 2004, ص68)

2. التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية ومدرسة العلاقات الانسانية " المراكز":

ولزيادة مستويات الاداء والانتاجية للعاملين في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية ضمنت مدرسة العلاقات الانسانية عدة اسس او مرتكزات يجب الاخذ بها وهي كالتالي:

أ- المصالح المشتركة

إن اتفاق كل من العاملين وإدارتهم على المصالح المشتركة واهداف محددة سيؤدي بالضرورة الى زيادة معدلات الاداء والانتاجية عندما يقوم العاملون بأعمالهم عن رغبة وقناعه حقيقية مشتركة بينهم وتناسب ذلك مع العمل مع امكانياتهم وقدراتهم الجسدية والفكرية فان ذلك يؤدي الى تحقيق الرضا والوصول الى غايات مشتركة تحقق الراحة المعنوية لجميع العاملين في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

ب- الاختلافات الفردية

لا يستطيع احد إنكار اختلاف الأفراد في طباعهم وميولهم وعواطفهم وردود أفعالهم , فليس هناك إنسان هو طبق الاصل عن انسان آخر فلكل شخصية انسانية صفاتها وطباعها وامزجتها الخاصة, ومن ثم فان هناك ضرورة ملحة للتوفيق قدر المستطاع بين الافراد ومحاولة التخفيف من الفروق الفردية وذلك عن طريق اشباع ميول العاملين ورغباتهم, وعدم السماح للروح الفردية بالتبلور والظهور بشكل يعيق العمل والانتاج, وانما يجب تامين كل المستلزمات الكفيلة بخلق جو جماعي بعيد عن النزعة الفردية الانانية.

ج- الدوافع

تتحكم الدوافع سلوك العاملين في التنظيمات الاجتماعية وتحثهم للاستجابة الى تصرف ما او أداء سلوك ما يقصد تحقيق هدف معين, ليشبع ذلك الدافع فالدافع وسيلة تؤثر على الفرد وتدفعه لسلوك طريق معين لإشباع حاجات مادية او معنوية ومن دون الدوافع تفقد القدرة على بث روح العمل والنشاط والتنافس الشريف وخلق الطاقات الكامنة وتجديدها في نفوس العاملين , فما على الادارة الانبش تلك الدوافع وتوظيفها توظيفاً سليماً.

د- الكرامة الانسانية

وهي اهم عنصر من عناصر مدرسة العلاقات الانسانية فالعامل عندما تحفظ كرامته ويعامل باحترام يكون اكثر ارتياحا وسرورا ويكون ادائه اعلى. (علي السلمي: 1988, ص 31)

3. منطلقات نظرية الانسنة وفعالية منظومة الاداء:

تضمنين فعالية لمنظومة الاداء, وضعت مدرسة العلاقات الانسانية للتنظيمات الاجتماعية والاقتصادية تتكون من :

أ- الاهداف

من المعروف ان بكل تنظيم اهداف يسعى الى تحقيقها , ولا تتحقق تلك الاهداف دون التعاون بين العمال والقيادة الادارية , وذلك من خلال رسم خطة تتمثل في الحصول على افضل كفاية انتاجية ممكنة والاداء بروح معنوية عالية , وتوظيف العامل في المكان الذي يتناسب وامكانيته ومؤهلاته, والحصول على اجر ومكافأة وحوافز مادية ومعنوية , كلها تسهم في تحقيق اهداف المؤسسة والعاملين فيها.

ب- السياسات والبرامج

ان وضع برنامج واضح ودقيق يتناول قضايا للعاملين من اجور ومكافآت ورحلات ورعاية صحية واجتماعية والمشاركة في الادارة وغيرها كفيل بنجاح السياسات والبرامج جميعها

ج- التنظيم

تحديد الواجبات والحقوق للعاملين الاداريين في المؤسسات الاجتماعية المختلفة , ومجال كل عامل , والإشراف والمراقبة الدائمة والتوجيه المستمر مع تقويم البناء وتنظيم العلاقات بشكل واضح وبسيط كل ذلك سيؤدي الى القضاء على الفوضى في جميع المستويات , وتحقيق النظام المرن

الذي ينعكس على الافراد العاملين بالراحة والاستقرار واحترام القوانين والتزامها عن قناعه ورضا.

د- التنفيذ

اي تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات الموضوعة جميعا , ومراقبة سير خطة العمل وتصحيح الاخطاء والعثرات الحاصلة في الخطط السابقة و الاستفادة في التنفيذ من قوانين المعرفة العامة واسس العلوم الاجتماعية وقواعدها ودراسة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين باستخدام مهارات فنية وانسانية وعلمية من اجل تنفيذ البرامج كلها.

هـ- الرقابة

اذ يتم التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج على الصورة المثلى من خلال عملية المراقبة والحكم على مقدار ما تم تنفيذه وما لم ينفذ, اي المقارنة بين فعل الواقع والمخطط المدروس باتباع عمليات المراقبة الموضوعية , وحل جميع العقبات التي تعترض العمل والمشاكل التي يتعرض لها العاملون من خلال رقابة فعالة هدفها النهائي تقديم كل المساعدات المادية والمعنوية واشباع جميع رغباتهم النفسية والاجتماعية (محمد عدنان النجار : 1990 ص 20)

II. هيربرت سيمون ومنظومة القرارات

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات من اهم النظريات التي اهتمت بدراسة التنظيمات فقد اعتمدت في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية والتحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية بمعنى تكميم الظاهرة اي اخضاع الظاهرة للمنطق والتعبير عنها احصائيا

1. سيمون ونظرية التنظيم

وينظر سيمون للتنظيم في شموليته وعلى اساس الاهداف المسطرة وهذا يعني:

أ. دراسة التنظيم :

تعني النظر اليه على انه مجموعه هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين الافراد يشكلون فريقا , والسلوك الجماعي هو محصلة لسلوكيات الافراد: اي التفاعل بين اهداف المنظمة واهداف الافراد وتطلعاتهم

ب: باعتبار المؤسسة هيئة موجهة بشكل كبير على اساس المهام المسندة اليها فان الانسان بداخلها

يعتبر على ان سلوكياته رشيدة لكنها محدودة بقيد البيئة الخارجية.

ج: ان التنسيق حسب سيمون ينطلق من العقلانية الموضوعية والتي تحدد في اطار التنظيم الرسمي ويتحدد بموجبه سلوك الافراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة حيث يعرف > بالتنسيق الاجرائي <

د: دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة : يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المؤسسة. (رعد حسن الصرف: 2004 ص 89)

2. سيمون والرشادة المحدودة " بين العوامل والمراحل "

توصل سيمون الى مفهوم اساسي يتمثل في مفهوم الرشادة المحدودة التي تربط العوامل التالية:

أ.العوامل :

- المعلومة المتاحة:

لا يمكن للمسير معرفة كل المعلومات المرتبطة بأبعاد المشكلة بطريقة عقلانية وذلك بسبب عدم توفرها وتكلفتها المرتفعة

- دوافع المقرر:

ان نظام القيم واهدافه وسلوكيات المقرر تؤثر على القرارات التي يتخذها

- طاقات واستعدادات السير:

والتي تتمثل في الكفاءة والمعارف والتجاوب الخاص بالمستهلك ويؤثر بشكل ما على فهمه للوضعية

المطروحة . (رعد حسن الصرف: 2004 ص 89)

وبصفة عامة حدد مراحل تكوين نظريته الخاصة بالتنظيم فيما يلي:

ب. المراحل:

- تحديد مجموعه من المفاهيم الشاملة التي تستوعب هذه المواقف الادارية

- امكانية القياس العلمي لهذه المفاهيم
- وصف عملية اتخاذ القرار
- تحديد مجموعه من المتغيرات المرتبطة ببيئة متخذ القرار وتحديد قدراته وحدود عقلانية
- اعتماد معايير تغيير النظام من خلال تعريف وحصر حدود عقلانية
- توضيح الاهمية النسبية وتقييم الاداء. (رعد حسن الصرف: 2009 ص 89)

III. تشيستر برنارد ومنظومة الاتصال

وقد اعد تشيستر برنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة الاتصالات الهاتفية فهو يرى ان التنظيم يقوم على اساس تعاوني مقصود هادف وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام اكبر من ناحية, كما انه يظم وحدات اصغر منه من ناحية اخرى

1. منظومة الاتصال كأحد اهم عناصر قيام التنظيم

فالتنظيم اذ هو نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

- أ- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه .
- ب- وجود نظام اتصالات كفؤ بين اعضاء التنظيم
- ج- رغبة اعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة (رعد حسن الصرف: 2004 ص 86)

2- نظرية برنارد في ظل المفاهيم

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

أ- الفرد: ان الانسان مخلوق اجتماعي بطبعه فلا يمكن ان يعيش الا مع انسان, والانسان مستقل وبنفس الوقت يعد جزءا من نظام له القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي .

ويقول برنارد ان الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل اية رسالة باعتبارها امرا صادرا اليه اذا توفرت اربعة شروط متتابعة هي

- اذا كلن قادرا على فهم واستيعاب الرسالة

- اذا كان يعتقد ان الرسالة تتناقض مع اهداف المنظمة

- إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهداف الشخصية

- إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها. (رعد حسن الصرف: 2004 ص 87)

ب- التنظيم الرسمي:

ويضمن بيرنارد النتيجة التالية : ان التبعية المنظمات لتنظيم رسمي اعلى يترتب عليها اشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة او قاصرة او ناقصة

ج- التنظيم غير الرسمي:

يرى بارنارد ان التنظيم غير الرسمي يعزز ويدعم الاتصال بين اعضاء التنظيم فهو يرى ان الفرد يتعاون مع التنظيم اذا كانت المعريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد من المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها واذا حدث عكس ذلك, فان العضو يرفض التعاون والاشترك معبرا عن ذلك بطرق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط الى تقديم الاستقالة وترك العمل, (رعد حسن الصرف: 2004 ص 88)

ثالثا: المناخ التنظيمي ومحددات الفعالية

I. فعالية نسق الاتصال

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الافكار و الاوامر والمعلومات بين مخلف مستويات المنظمة صاعدة او هابطة او متوازية , فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات , الافكار, الشكاوي, المذكرات, والتقارير التي يرفعها مسؤولو الادارات الاستشارية والوسطى الى الادارة العليا اما الاتصالات الهابطة فهي الاوامر, القرارات, التعليمات, التوجيهات الصادرة من الادارة العليا الى مستويات الادارة الادنى , وقد تكون الاتصالات مكتوبة او شفوية .(فلية فاروق عبده , محمد عبد المجيد 2005 ص 297)

ان انماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات, حيث ان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء, اذ يتم من

خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والافكار لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة وتعتمد فعالية الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد , اذ تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وانماط العلاقات غير الرسمية من شأنها ان تخلق مناخ تنظيمي ملائم في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الافراد وتنشيط دورهم وادائهم في مجمل العمليات الهادفة(حمود حظير كاظم 2002 ص 170)

II. القدرة على إدارة العلاقات الداخلية :

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبمعظمهم البعض, والعلاقة والرؤساء انفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة اضافة الى العلاقة بين اقسام المنظمة واداراتها المختلفة وهذه العلاقات الداخلية اما ان تكون صاعدة او هابطة إيجابية او سلبية , مرنة ومتوازنة او تسلطية من قبل الرؤساء(فلية فاروق عبده , محمد عبد المجيد 2005 ص 300)

ان الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الانسانية للعمل تؤثر درجة ايجابية او سلبية المناخ التنظيمي فاذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فان ذلك ينعكس على اداء الموظفين والعكس اذا امتازت العلاقات بالفهم والتعاون انعكس ذلك ايجابا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي

ويمكن ان نلمس هذه العلاقات من خلال خصائص البيئة التنظيمية ويمكن عرضها كالتالي

1- السياسات والممارسات الادارية:

ترتبط بالنمط القيادي فكما كانت الممارسات الادارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرار وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيها فان شعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية انجاز العمل عاليا من الافراد , مما يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخ التنظيمي (حمادات محمد حسن محمد: 2008 ص 17) وكذلك تعد السياسات الادارية المحددة للاختيار والترقيات والاجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الاجواء مريحة والمناخ مشجع اما اذا كانت متحيزة

وعشوائية او انها غير موجودة اساسا فان غيابها او عجزها او سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبت للعزائم والمعنويات

2- القيم المهنية:

تعتبر القيم المهنية عن اخلاقيات الطاقم الاداري ومعتقداته , فالمنظمة الاتحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء , في حين اذا ساءت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الافراد وفق معدلات الريح والخسارة او توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لطالما فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين "" ودودة او رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية او الانسانية "" فالقيم الصالحة تهيئ مناخ من الامانة اما الاستبدادية والعكس فالفرد اذا احس بالاحترام والتقدير والامان اعطى كل ما في وسعه وولائه للمنظمة التي يعمل بها (الصرفي محمد: 2009 ص 266)

3- طبيعة البناء التنظيمي:

حيث ان البناء التنظيمي الغير مرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الاحيان الى اصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والابداع والتكيف مع الحالات اما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الاجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي الى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبتا للعزائم (الصرفي محمد: 2009 ص 266)

4- النمط القيادي المتبع:

يؤثر النمط القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك واداء المرؤوسين لذلك فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الاسلوب الامثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة (الصرفي محمد: 2009 ص 266)

5- نظام الاجور والحوافز:

اذا كان نظام الاجور والحوافز غير عادل وغير مرضي لا يشجع الافراد المؤهلين للالتحاق بالمنظمة والاداء يكون ضعيف ولا يرغبون بالاستمرار بالمنظمة.

6- اهداف المنظمة:

فكلما كانت اهداف المنظمة غير واضحة وكذا الادوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما كثرة المتعارضات والتناقضات في الاداء وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.

7- الصراع التنظيمي:

ان الادارة التي لا تستطيع المحافظة على مستوى امثل للصراع فسيؤدي الى عدم استقرار العاملين وانخفاض معنوياتهم (الصيرفي محمد: 2009 ص 267-268)بالإضافة الى عوامل شخصية واخرى نفسية وهي كالتالي:

العوامل الشخصية:

ان العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا ام انثى او مستواه التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل او باخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي , بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الاداء(المغربي عبد الفتاح : 2009 ص 26)

وهناك عوامل شخصية اخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها في ما يلي:

1. قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة اليه قد سبب له نوعا من الاحباط ومن ثم تنخفض انتاجيته.

2. تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي احيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و اخلاقيات الموظف, مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على انتاجه.

3. درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع الى مزيد من الانجاز , بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي او العشوائي سيدفع الى زيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الاداء

(الصيرفي محمد: 2009 ص 268)

4. خصائص أعضاء لجماعة:

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن او منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح, كما يكون المناخ اكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك اعضائها بعضهم البعض في الانشطة الاجتماعية خارج العمل(مصطفى احمد سيد: 2000ص 410)

و العوامل النفسية: ونذكر منها ما يلي :

1. الضيق والقلق: ان الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما الا ترجمة الاحاسيس داخلية نابعة ومن تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الاهداف الصعبة والتي تحتاج الى جهد وأداء متميزين.
2. الصراع النفسي: من اهم اسباب الصراع وجود اهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات اهمية كبيرة للفرد قد تكون من الاهداف الاقل اهمية اي ان الصراع هنا ينشا بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية او الداخلية للفرد على المستوى الشخصي, وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الافراد تجاه نظم العمل .
3. الولاء: يقصد بالولاء احساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الغربة للوصول الى الاهداف المطلوبة, وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين, مما يدفعه الى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه ان العمل بها ارتباطا بوحدة يتعز ويفخر بالانتماء اليها وهنا يصبح تحقيق الاهداف املا ورغبة للجميع وان لا بديل من الانضمام الى المنظمة (المغربي عبد الفتاح : 2009 ص 24- 25)

III. القدرة على ترشيد نمط القيادة الداعمة :

تعتبر القيادة والاشراف من العوامل الرئيسية الفاعلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي, اذ ان القيادة الداعمة ذات اثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتزخر التفاعلات الانسانية بالعديد من انماط التفاعل بين الفرد وغيره من الافراد وتتجسد من خلال ابعاد التأثير امكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الاهداف المراد انجازها, ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات

الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في السلوك ومشاعر من مجموعة من سلوكيات الافراد الاخرين حيث يمتلك القائد من خلاله دوره القيادي القدرة التأثيرية على الاخرين, وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الاهداف فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها ان تحفز الاخرين نحو الانجاز الفعال للأداء, ويظهر دور القيادة الداعمة في مشاركة العاملين في صنع القرار حيث انها تتيح لهم الفرصة ابداء الراي, افكار واقتراحات.... والتي من شأنها ان تؤدي الى تحسين طرق العمل, تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات فالقرار هو جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف المنظمة وتكمن الاهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في ان النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرارات واسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذ (حمود خضير كاسم: 2002 ص 170.171)

كما ان نظام الحوافز المتبع يؤثر بالإيجابية او السلبية على المناخ التنظيمي, فكلما كان القائد يهتم بإشباع الحاجات والرغبات الانسانية للعمال كلما ساعد ذلك على توفير مناخ ايجابي. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: 2009 ص 365)

IV. تحديات البيئة الخارجية والمنظمة:

1. **البيئة الاقتصادية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء ظروف سياسية, اقتصادية, اجتماعية او قانونية سائدة فقد يقوم العاملون بادوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض او صراع فيما بينهم, تلعب البيئة الاقتصادية المحبطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها, ففي حالة الكساد او الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة, سيود المناخ التنظيمي جوف من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: 2009 ص 26)

كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو تكون الاحوال السوقية والمالية للمنظمة صعبة يميل المديرون الى المبادأة والمخاطرة, بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون الى عدم تشجيع او قبول

افكار ابتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة او عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة
او بأخرى (مصطفى أحمد سيد: 2000 ص 410)

2. البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات, التقاليد, القيم, الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على
مدى فهم واستيعاب الافراد لحرية الاحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم

وتصرفاتهم (الصيرفي محمد: 2009 ص 265)

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءات الادارة في العديد من الجوانب منها:

- أ - مستوى الدافع على الانجاز.
- ب - العلاقات الاجتماعية والاسرية.
- ج - طريقة التفكير بشكل علمي.
- د - الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

3. البيئة الثقافية:

ويقصد بها ثقافة الافراد, افكارهم وجهة نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها, وتلك العوامل

تؤثر على ادراكهم لمناخ منظماتهم, فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ

غير تلك التي تتعرض لها منظمة اخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم (المغربي عبد

الفتاح: 2009 ص 26)

4. المشاكل الاسرية:

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والابناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الاسرة قد تكون

مصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على اداء العاملين (الصيرفي محمد: 2009 ص 265)

رابعا: مناقشة بحثية لواقع المناخ التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية:

ان المتتبع للتحويلات والاصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائر خلال المراحل التنظيمية المختلفة يلاحظ بانها لم تحقق الاهداف المرجوة منها بل زادت من حجم الازمة في ظل النمط التسييري المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات, اذ لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي فارجع العديد من الباحثين السوسولوجيين والاقتصاد بين هذا العجز الى طبيعة النمط القيادي المتبع في المؤسسات الجزائرية العمومية في خضم مظاهرها التي تتجلى في كل من العملية الإشرافية والقيادة التنظيمية, وهذه الاخيرة من خلال مظهرها عملية اتخاذ القرارات ونسق عملية الاتصال.

فالقيادة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ظلت مكبلة بقيود المركزية المفرطة وما ترتبت عنها من سلبيات البيروقراطية من انخفاض روح المبادرة والابداع والاستياء في القاعدة حيث يرى عبد اللطيف بن آشنهو في حديث عن الشروط العامة لإعادة التنظيم " ان مجموع المؤسسات في الماضي حاولت على عمليات تنمية نشاطاتها السريعة بجعل اتخاذ القرارات في المؤسسة مركزيا الى الحد الاقصى وذلك بمضاعفة عدد مستويات السلم الاداري الى ابعد ما ستلزمه الفعالية". (عبد اللطيف اشنهو: 1982 ص 105).

وهذا في ظل رجوع السلطة التنظيمية للجهة الوصية في ممارستها التنظيمية مما انجز عنها بطيء في الاجراءات وعدم الكفاءة في التنظيم ولقد شكل هذا الوضع مصدر للنزاعات والانقطاعات في الاتصال, وفوضى في التسلسل الاداري, مما يوحي بالطابع البيروقراطي الذي تترتب عليه بطيء في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وهذا ما ميز مسيرة المؤسسات الجزائرية في مرحلة التسيير الذاتي اين تجلت فيها البيروقراطية والادارة الذاتية ومركزية الوصايا فالقيادة التنظيمية في هذه المرحلة قضت على كل مبادرة لتشكيل اجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات على المستوى الوطني

(بلوم اسمهان: 2011-2012 ص 75) كما نجد "محمود عبد الفضل" عن تجربة الجزائر يقول "كانت تجربة خاصة ومتميزة فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك

التجربة اذا كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل ادارة المشاريع الى تركها المستعمرة
غداة الاستقلال"

كما صرح هواري بومدين لجريدة الاهرام المصرية بتاريخ: 1965/12/04 بان مشكلة الجزائر تتعلق
قبل كل شيء بمسالة تنظيم جهاز الدولة والادارة . (محمود عبد الفضل: 1982 ص
101)

لقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا العديد من التناقضات التي
جسدها الحقائق التاريخية في خضوع العامل سيطرت قيادة بيروقراطية تستند الى ايدولوجية
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 الادارة
والعمال(بلوم اسماهان: 2011,2012 ص 76)

لهذا كان لصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي كان يهدف الى عادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق
قانون يراعى مشاركة العمال في تسيير وتحديد اساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية
(عبد اللطيف بن اشنهو: 1982 ص 105) وجاءت هذه المرحلة للتخفيف من حدة
المركزية المطلقة والتي شكلت اطار لتعبئة طاقات العمال واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات
باعتبارهم طرف في التسيير الاشتراكي وسيلة او سياسة ذات وظيفة اجتماعية لكن سمة
المركزية ظلت ملازمة للاطار التسييري فسلطة اتخاذ القرار نحو المركزيين اقلية من الصفوة
الادارية يعكس عدم فعالية نسق الاتصال في خضم التأكد على نمط واحد هو الاتصال
النازل وتحميش الفئات الفاعلة(بلوم اسماهان: 2011,2012 ص 77)

وبنفس المنظور تجسدت المركزية المطلقة في مرحلة اعادة الهيكلة لتعكس ممارسات التنظيمية البيروقراطية
وفي خضم المركزية التي ميزت مسيرة المؤسسات القطاع العام قبل مرحلة الاستقلالية ازداد تدمير واستياء
العمال وبرزت عدة نزاعات واضرابات لعدة اسباب حتى يعوضوا الخسائر المعنوية التي حققت
بهم سبب المركزية التي لا تتيح لهم الفرصة المبادرة والابداع لهذا جاء الى حد تعبير الجهات
الحكومية الهدف الاساسي لإعادة الهيكلة هي تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي

على اساس ان حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها قد اصبح في حاجة الى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الانتاجية المؤسسة والجهة الوصية (بلوم اسماهان: 2011, 2012 ص 77) كما ان الضعف في التسيير يمكن في عدم تأهيل الكثير من المسيرين لدور الاشراف وتسيير الموارد البشرية وهذا يستدعي ضرورة اعادة تدريب هؤلاء المشرفين (مصطفى عشوي 1992 ص 237) اما بالنسبة للترقية وقراراتها فكانت تتم عادة بالمحاباة ويرجع ذلك لتسلط المسؤولين (عبد اللطيف بن اشنهو 1982 ص 507) واذا كان النمط الاستبدادي الذي ميز مرحلة التسيير الذاتي فان الامر لم يختلف في مرحلة التسيير الذاتي الاشتراكي واعادة الهيكلة فعدم وضوح الاهداف وعدم اعطاء المشرفين السلطة التفويضية لأداء اعمالهم ونقص المعلومات وعدم الالتزام بالقوانين كل هذه الاسباب كان لها انعكاس سلبي على التسيير الاداري للمؤسسات الجزائرية فكان الاستمرار النمط البيروقراطي دافع اكبر في فشل الحلقة الاولى من الاصلاحات لهذا جاءت مرحلة الاستقلالية كمرحلة حتمية يتم من خلالها الفصل بين الملكية والتسيير وتكريس مبدأ اللامركزية واعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الاقتصادية وبالتالي الزحف البيروقراطي الذي غطى بأجنحته كل الانشطة الاقتصادية وعمق من وحدة الفوارق الاجتماعية وزاد من التبعية الذي ميز المراحل السابقة قد اصبح لامركزي في ظل نمط الاستقلالية تحول للمؤسسة انجاز القرارات دون الرجوع الى اي جهة . (احمد هني بدون سنة نشر ص 31)

ان مرحلة الاستقلالية جاءت لتتيح فرصة اتخاذ القرار من القاعدة ويعمل على تحسين اسس الاتصالات ويدعم الروابط بين العمال والادارة هذا من جهة, ومن جهة اخرى فان اليات المؤسسة المستقلة تبحث دائما عن مختلف الميكانيزمات الفعالة الكفيلة بتحقيق كفاية انتاجية عالية مما يسمح لها بالاستمرار في الحيز الاقتصادي وبهذا فان شروط استمراريتها يجعلها تثنى عمل المشرف وتوجهه باتجاه ايجاد صيغ العمل تزيل التوتر والخلاف وتجعله اكثر مرونة من اجل دفع هذه المؤسسة نحوى الاداء الفعال لهذا فبقدر ما يوجه المشرف اشرافه نحوى الانتاج يوجه أيضا نحوى العامل وهذا حتى تتحقق العملية الأشرافية اهدافها فالنظرة المعاصرة قائمة على فكرة الاداء يحركه ويشكله العنصر الانساني في المنظمات " فهذا العنصر اي المشرف يلعب دور حيوي في كافة العمليات التنظيمية في المنظمات بدا من الاعمال

التنفيذية الى اعمال الادارة العليا فنتيجة للدور الذي يلعبه هذا العنصر البشري تتحرك وتنشط عمليات الانتاج وتتحدد بناء على هذا مؤشرات الاداء.

(بلوم اسماهان: 2011.2012 ص78)

أولاً: ادارة المسار الوظيفي " دلالة مفاهيمية "

يحتل موضوع المسار الوظيفي اهمية خاصة لدى جميع العاملين نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات التكنولوجية واعادة الهيكلة ويعكس ذلك احد التحديات الجديدة غير المتوقعة التي يجب ان تتعامل معها الادارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق وفعالية اداء افرادها ولهذا نجد أحمد ماهر يعرف المسار الوظيفي " على انه احدى وظائف ادارة الموارد البشرية التي تعنى باحداث التوافق والتطابق بين الافراد من جهة ، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية اخرى، وذلك بغرض اساسي هو تحقيق اهداف المنظمة في الانتاجية وتحقيق اهداف الافراد في الرضا عن العمل" (أحمد ماهر: 2007، ص522) على اساس ان ادارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والبرامج والانشطة المصممة التي تجمع طرق تنظيمية التي تؤدي الى اختبار افراد كفاءة، من بين وظائفها تفعيل العملية التوظيفية ودحض كل الليات الشخصية واتباع اساليب عملية في الاختيار و المتابعة . ومحاولة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية وفي هذا السياق هناك تعريف المسار الوظيفي "التحديد المسبق للوظائف والمستويات الادارية او المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير او الموظف او العامل افقيا او راسيا لما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة "

(أحمد السيد مصطفى: 2000 ص298) فالمسار الوظيفي وظيفة مصممة ومخططة حيث ان ترقية الفئات الفاعلة تتم وفق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته وبين وظيفة وتكريس معيار الكفاءة والاقدمية كمحدد لترقية الفئات الفاعلة من اجل تحقيق فعالية قصوى في الاداء فالمسار الوظيفي يساعد في تقييم الاداء ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في اداء الافراد في خضم المنطلقات السابقة تنظر الدراسة في ضوء ابعادها للمسار الوظيفي على انه مختلف الخطط والانشطة التي تقوم بها اي منظمة من اجل اختيار اكفاء الافراد وتفعيل العملية التوظيفية واتباع اساليب علمية في الاختيار حيث تسعى الى تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية وترقية الفئات الفاعلة على اساس معيار الكفاءة والاقدمية وهذا ما يضمن فعالية قصوى في الاداء من خلال توضيح نقاط القوة والضعف فيه.

ثانيا: ادارة المسار الوظيفي والمقاربات النظرية

1. نظرية إدارة الموارد البشرية وتفعيل العملية التوظيفية

تسعى هذه النظرية للحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغيبهم في ابقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لانجاحها وتحقيق اهدافها ، وتمثل الوظائف الرئيسية لادارة الموارد البشرية :-
مساعدة المديرين في تكوين سياسة افراد محددة المعالم ومتطورة وفقا لاحتياجات وظروف المنظمة

-تحليل الوظائف وتوصيفها

-اختبار العاملين الجدد وذلك من خلال نموذج استخدام او اختبار الشخصي او الكتابي او اختبار علمي او مرجعة المصادر او السجلات وتوصيات المشرفين
-جعل العامل ملما بسياسات المنظمة والاعتراف به من قبل الرؤساء والزلاء
-تتبع العامل الجديد حتى يمكن اجراء التنسيق الضروري بينه وبين من يرتبط عمله بهم
-الاحتفاظ بسجلات الخاصة بالعاملين الحاليين والسابقين ومن الضروري ان تتم عملية اختيار الافراد المناسبين للوظيفة الشاغرة وفق مواصفات يجب توافرها فيهم وهذه المواصفات يجب ان تؤسس على نظام الدرجات التالية التي يمكن تطويرها أو تبسيطها:

خطة النقاط الخمس

- التأثير على الاخرين
- المؤهلات / الخبرة
- القدرات الذاتية
- التحفيز
- التكيف

خطة النقاط السبعة

-الحالة الصحية (الجسمانية)
-المؤهلات والانجازات
-الذكاء العام
-الصفات الخاصة
-الاهتمامات
-التصرف في المواقف
-الظروف

(رعد حسن الصرف: 2004 ص 137)

ولتحقيق وظائف ادارة الموارد البشرية لابد من وضع خطة وتحديد احتياجات العمل منهم في جميع المراكز والمستويات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة كما يحتاج الامر الى وضع نظم خاصة بمصادر الحصول عليهم واختيارهم وتعيينهم في المراكز الصحية. (رعد حسن الصرف: 2004 ص 138)

II. ماكس فيبر ومنظومة الترقية

لقد وضع فيبر مفهوما بيرو قراطي يضم المقومات الخاصة بالبنية البيرو قراطية المثالية فقد اعتبر ان تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الادني للسيطرة ورقابة المكتب الاعلى نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل ، فلكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات ويتم اختبار الموظفين في الدائرة الواحدة على اساس مؤهلاتهم الفنية ويجب ان يكون المكتب هو الشاغل الرئيس لموظف ، ويشكل المنصب حياة الموظف العملية، ويكون ترفيع الموظف مبنيا على الاقدمية في التعيين والانجازات التي حققها الموظف او كليهما معا.

كما اكد على ضرورة ادارة العمل عن طريق اعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغليها، وضرورة ان تدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي الى عمل الجهاز الاداري بكفاءة وفعالية ويتكون الكادر الاداري التابع للسلطة العليا في اقصى اشكالها من موظفين يعينون ويعملون وفق المعايير التالية:

- 1 ينظمون حسب هرم وظيفي واضح المعالم
- 2 لكل منصب مجال اختصاص محدد بوضوح من الناحية القانونية
- 3 يتم شغل الوظائف بعلاقة تعاقدية حرة، اي ان هناك حرية اختيار
- 4 يتدرج سلم الرواتب عادة حسب الرتبة في الهرم الاداري
- 5 وهناك نظام ترقية حسب الاقدمية او الانجازات او كلاهما وتعتمد الترقية على حكم الرؤساء. (

رعد حسن الصرف: 2004، ص 37)

III. منطلقات نظرية الانسنة وفعالية منظومة الاداء

لقد نمى اتجاه او حركة العلاقات الانسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر الى التنظيم ونجد ان حركة العلاقات الانسانية كانت بمثابة دعوة لتصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الازهان واثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات على بعض العناصر التنظيمية التي تلقى اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية

شكل رقم (2) :يوضح مرتكزات فعالية منظومة الاداء لدى مدرسة العلاقات الانسانية



المصدر: من اعداد الطالبة

لتضمن فعالية منظومة الاداء وضعت مدرسة العلاقات الانسانية برنامج للتنظيمات الاجتماعية والاقتصادية يتكون من:

أ الأهداف : من المعروف ان لكل تنظيم اهداف يسعى الى تحقيقها ولا تتحقق تلك الاهداف دون التعاون بين العمال والقيادة الادارية ، وذلك من خلال رسم خطة تتمثل في الحصول على افضل كفاية انتاجية ممكنة والاداء بروح معنوية عالية وتوظيف العامل في المكان الذي يتناسب وامكانيته ومؤهلاته والحصول على اجر ومكافأة وحوافز مادية ومعنوية كلها تسهم في تحقيق اهداف المؤسسة والعاملين فيها.

ب السياسات والبرامج : ان وضع برنامج واضح ودقيق يتناول قضايا العاملين من اجور ومكافآت ورحلات ورعاية صحية واجتماعية والمشاركة في الادارة وغيرها كفيل بنجاح السياسات والبرامج جميعا. (محمد عدنان النجارك 1990 ص 20)

ج التنظيم: تحديد الواجبات والحقوق للعاملين الاداريين في المؤسسات الاجتماعية المختلفة ومجال كل عامل والاشراف والمراقبة الدائمة والتوجيه المستمر مع تقويم البناء وتنظيم العلاقات بشكل واضح وبسيط كل ذلك سيؤدي الى القضاء على الفوضى في جميع المستويات ، وتحقيق النظام المرن الذي ينعكس على الافراد العاملين بالراحة والاستقرار واحترام القوانين والتزامها عن قناعه ورضا.

د التنفيذ: اي تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات الموضوعه جميعا ومراقبة سير خطة العمل وتصحيح الازخطاء والعثرات في الخطط السابقة ولاستفادة في التنفيذ من قوانين المعرفة العامة واسس العلوم الاجتماعية وقواعدها ودراسة الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين باستخدام مهارات فنية وانسانية وعلمية من اجل تنفيذ البرامج كلها.

هـ الرقابة: اذ يتم التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج على الصورة المثلى من خلال عملية المراقبة والحكم على مقدار ما تم تنفيذه وما لم ينفذ اي المقارنة بين الفعل الواقع والمخطط المدروس باتباع عمليات المراقبة الموضوعية، وحل جميع العقبات التي تعترض العمل والمشاكل التي يتعرض لها العاملون من خلال رقابة فعالة هدفها النهائي تقديم كل المساعدات المادية والمعنوية واشباع جميع رغباتهم النفسية والاجتماعية.

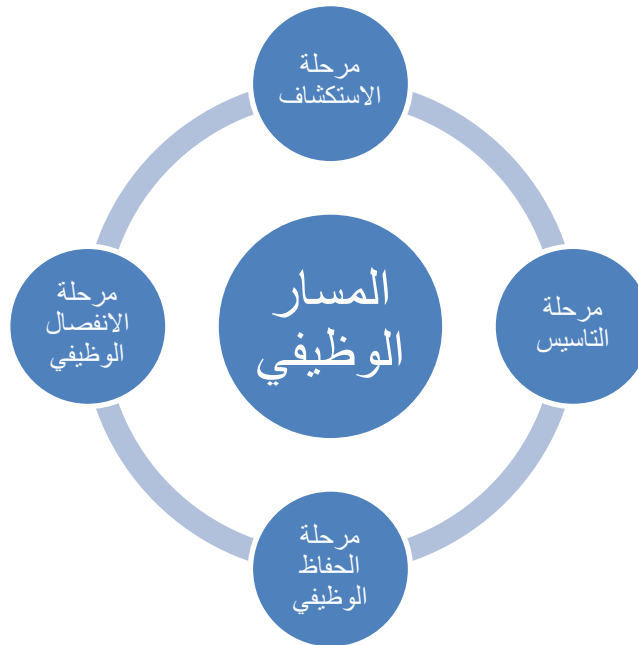
(محمد عدنان النجارك: 1990، ص 20)

ثالثا: ديناميكية ادارة المسار الوظيفي

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر اليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فان التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي واخيرا ترك الوظيفة.

الشكل رقم (3): يوضح ديناميكية المسار الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبة



1. مرحلة الاستكشاف :

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الافراد في المؤسسة مباشرة حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فانهم يصنعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل عن مصادر مختلفة مثل الزملاء، الاصدقاء، واعضاء الاسرة وربما وسائل الاعلام وعلى وجه التحديد فان مرحلة الاستكشاف تحدث في فترة ما بين 15 الى دون 30 بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي او الجامعي او حديث التخرج وفي مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما اذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة

ام لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته (مصطفى محمود ابو بكر: 2004.2005 ص 268)

2. مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم امكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق اي بديء مساره الذي سيكمل من خلال مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة وحيانا لاينجح الفرد في الوصول الى المجال الوظيفي المناسب الامر الذي قد يدفعه للبحث في مؤسسات اخرى، اما اذا كان عكس ذلك فانه يسعى الى تنوع انشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة (صلاح عبد الباقي: 2002 ص 297)

3. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على ادراك الاخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة وبتمتلك الافراد في هذه الحالة رصيد كبير من الخبرة والمعرفة ويجد الفرد نفسه امام ثلاث مسارات متميزة منفصلة تماما وهي:

- ° الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي انتهى به مرحلة التأسيس
- ° الركود في هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا او ربما ادى ذلك الى فقده وظيفته
- ° التقدم في المسار الوظيفي الى اعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى اعلى حتى ولو خارج المؤسسة (مصطفى محمود ابو بكر: 2004.2005 ص 231)

4. مرحلة الانفصال الوظيفي:

في هذه المرحلة يحاول الافراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال ايجاد التوازن بين الانشطة الوظيفية والانشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة كذلك بغض النظر عن

السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف اخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة (جمال الدين محمد مرسي: 2002 ص 384)

ثانيا: محددات الفعالية ادارة المسار الوظيفي

1. فعالية برامج التخطيط المسار الوظيفي

يمكن تضمين فعالية برامج تخطيط المسار الوظيفي في نقاط محورية هي كالتالي :

1- التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية :

يعتبر غياب الخبرة العلمية او المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من اهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي , وقد يستلزم ذلك ان يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة ان يكسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية او الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة (مصطفى محمود ابوبكر : 2004-2005 , ص 244)

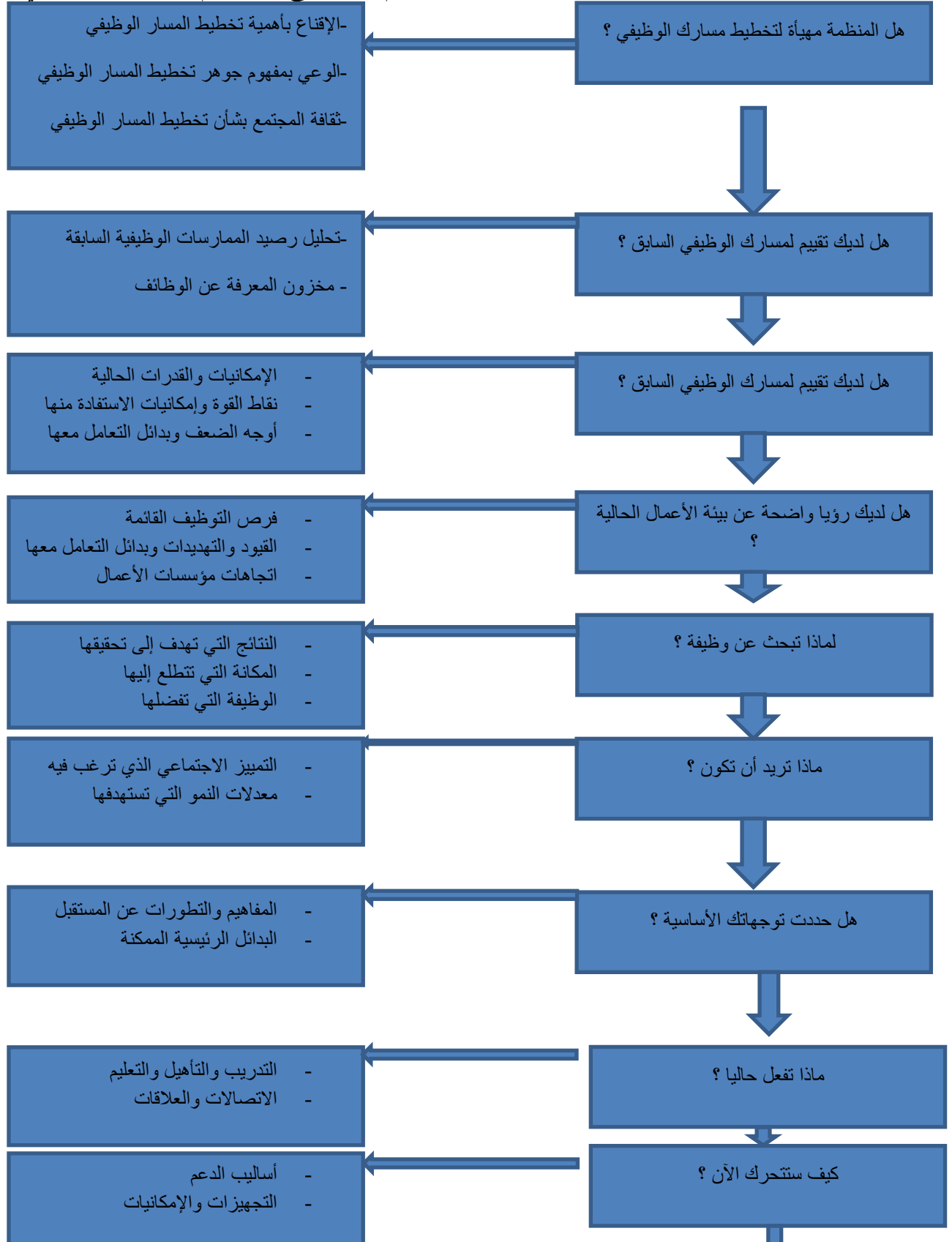
2- الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز , وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع لدى يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق اساسا بالتحديد الدقيق للاهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والاقناع والتأثير وعرض الانجازات (مصطفى محمود ابوبكر : 2004-2005 , ص 245)

3- مستوى النضج والتوازن الذاتي : تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة من قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد واجراءات العمل والتفاعل مع الزملاء والرؤساء , ويستلزم ذلك توعية الفرد بان التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده لتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته واهدافه واهداف المؤسسة

4- النظرة المستقبلية : يستلزم على المؤسسة تطوير اساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره الوظيفي .

- 5- **سياسات ونضم العمل** : تؤدي سياسات ونضم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي ولا يقتصر ذلك على سياسات ونضم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين وتحفيز وغيرها , وانما يمتد ذلك الى سياسات ونضم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق الانتاج وغيرها
- 6- **خصائص سوق العمل** : تلعب خصائص سوق العمل دورا هاما في توجيهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ويقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمل يستطيع الفرد ان يخطط مساره الوظيفي بفعالية
- 7- **الموقف البيئي العام** : ان تصورات الفرد عن الوضع الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ويقدر قدرة الفرد على ادراك هذه المتغيرات بقدر امكانية التخطيط الفعال للمسار الوظيفي
- 8- **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في اعداد المسار الوظيفي** : تتوقف فعالية المسار الوظيفي في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في اعداد المسارات التوظيفية ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح كيفية التي يتم بمراسم المسارات وتنميتها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4) يوضح كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي





المصدر (مصطفى محمود: 2004, 2005, ص 2448, 256)

I.

II. الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز:

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

1/ برامج التدريب والتنمية: تتوقف فعالية تخطيط المسار في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد المعارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات (مصطفى محمود أبو بكر: 2004، 2005، ص 256)

2/ قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة:

تتميز هذه المرحلة بحدوث العديد من المتغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه المتغيرات ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً:

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد
- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العلمية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى .
- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسؤولياته وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملاءمتها لتلك العلاقات الجديدة (مصطفى محمود أبو بكر: 2004، 2005، ص 257)

3/ استعداداته وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف:

ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من الضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرته الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الإستعداد للتضحية ويتطلب ذلك إهتمام كل من الفرد والمنظمة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك الموقف .

4/ **درجة الاعتمادية:** يؤكد الواقع العملي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقية أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى ذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت كلما أظهر الحاجة إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين (مصطفى محمود أبو بكر: 2004، 2005، ص 258) .

III. إدارة عملية الجمود الوظيفي:

هناك ثلاثة تصرفات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي:

1/ **منع حدوث المشكلة:** أي منع تحول الجمود الوظيفي إلى جمود غير فعال وذلك من خلال مساعدة الأفراد الجامدين أو الثابتين وظيفي على تكيف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال ومساعدتهم على إدراك أنهم غير فاشلين حيث توجد طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور .

2/ **تحسين المتابعة والإشراف:** حيث يمكن اكتشاف المشكلة عند ظهورها أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد . ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظام تقييم الأداء فهذا النظام يشجع الإتصال المفتوح والصريح بين الفرد والمدير الذي يقيم أدائه .

3/ **علاج المشكلة بمجرد ظهورها:** أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعالة. (رواية حسن: 2001، 2002، ص 343)

IV. الإعتبارات التي تحدد فعالية نهاية المسار الوظيفي:

تفترض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا وفنيا للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة .

وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقترحون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها. (مصطفى محمود أبو بكر: 2004، 2005، ص 258) .

V. محددات فعالية منظومة الترقية:

هناك ضرورة لوجود محددات معينة لنجاح منظومة الترقية في المؤسسات نذكر منها ما يلي:

1/ وصف وظيفي ومواصفات وظيفية: إن توافر وصف وظيفي ومواصفات للوظائف في المنظمة من شأنه تعريف العاملين بطبيعة الأعمال والمسؤوليات والواجبات وشروط شغل الوظائف، مما يسهل على الراغب في الترقية معرفة حظوظه في الاستفادة من الفرص المتاحة، والتأكد من قدراته ومدى استغائه لشروط الترقية .

2/ الهيكل التنظيمي: يبين الهيكل التنظيمي مستوى الوظائف وموقعها مما يعكس حجم وعي العمل والمسؤوليات وذلك بالنسبة لكل إدارة وقسم في المنظمة .

3/ المسار الوظيفي: ينبغي توافر مسارات للأعمال توضح للفرد تتابع الوظائف التي سيشغلها خلال نموه في المنظمة، كانتقاله من وظائف متواضعة تدريجيا إلى أعلى المستويات .

4/ نظام تقييم الكفاءات: ينبغي على المنظمة تبني أسلوب تقييم والذي يتم بشكل دوري، يحدد من يستحق الترقية من المؤهلين بناء على أدائهم السابق والذي يحدده عادة المشرف المباشر للعامل .

5/ شروط الترقية: ينبغي تبني سياسة إلزام الأفراد الحاليين بالإلتحاق بدورات تدريبية كشرط للنظر في إمكانية ترقيتهم لوظائف أعلى قدر الإمكان، مما يخلق الحاجة والرغبة لدى الفرد لتنمية ذاته باستمرار في سبيل تحسين مركزه ومستواه في المنظمة (حنا نصر الله: 2002، ص ص 152-153)

ومن ناحية أخرى ينبغي أن تبني سياسة الترقية وفق أسس محددة كالتالي:

1/ الشمولية: إتاحة الفرص لجميع العاملين دون استثناء للتقدم للترقية بعيدا عن المحسوبية والتحيز .

2/ المرونة: إمكانية الترقية عبر الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة .

3/ الشروط: ينبغي تحديد الوظائف التي يمكن الترقية إليها وفق أسلوب الأقدمية (الوظائف الكتابية والروتينية) وتلك التي تتطلب توافر شروط معينة كاجتياز الاختبارات والالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة (تتعلق بالوظائف العليا والوظائف الفنية المتخصصة) .

4/ إعداد برامج تدريب ملائمة: تمهيدا لإعداد المرشحين للترقية إذا كانت الوظائف المرقي إليها ذات طبيعة خاصة .

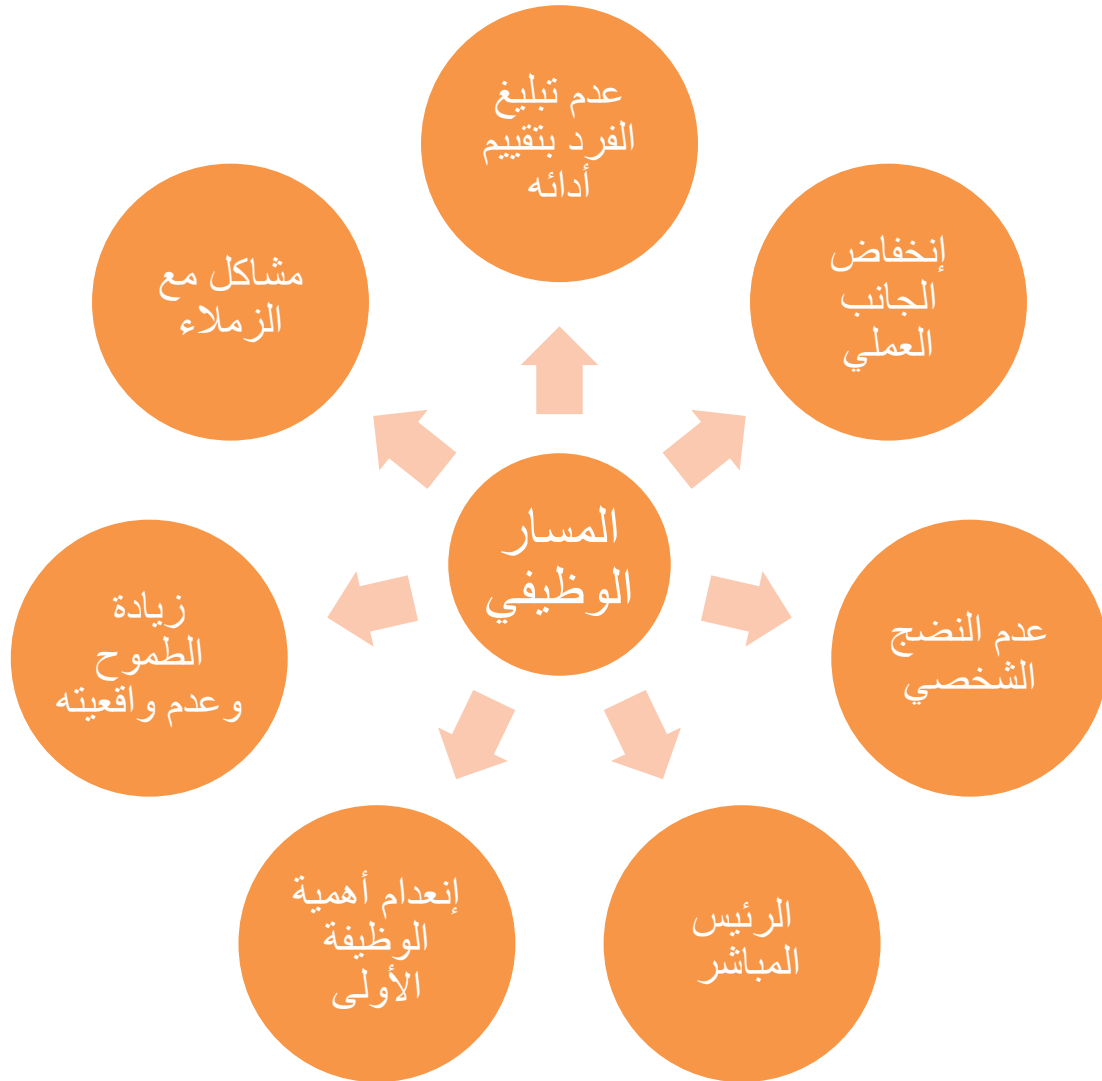
5/ تحديد مواعيد ثابتة للترقية مثلا: أول السنة المالية أو في شهر معين منتصف العام . (حنا نصر الله: 2002، ص 152)

خامسا: إدارة المسار الوظيفي في ظل المعوقات

هناك العديد من المعوقات التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في مساره الوظيفي وسوف تتعرض لبعض من هذه المعوقات وذلك في ظل اختلافها من مرحلة لأخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد .

I. معوقات مرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل كما هي موضحة في الشكل التالي:



المصدر من إعداد الطالبة

الشكل رقم (5) يوضح المعوقات المرتبطة ببداية المسار الوظيفي .

2- زيادة الطموح وعدم واقعيته:

في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح ، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال .

(أحمد ماهر: 1995.ص38)

2/ إنعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبنى آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالآ إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة التحدي وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم .

3/ عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة .

كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل .

4/ انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه .

5/ عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والإنجاز وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتوجيه إضافي .

6/ الرئيس المباشر سيئ: وتتعد مشاكل الرئيس المباشر فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد .

7/ مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الحيل والخدع لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم. (أحمد ماهر: 1995، ص38)

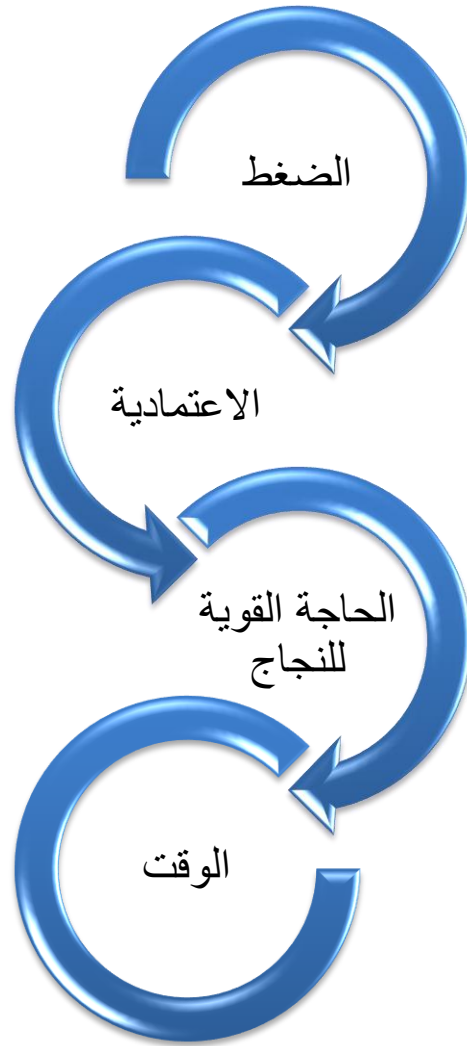
II. معوقات مرتبطة بمنتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديد التي تصاحب هذه الفترة فهي وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية .

إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة النظر وتقييم الأمور ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:

- 1- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية .
- 2- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها .
- 3- حدوث تغييرات كثيرة في العلاقات الأسرية .
- 4- حدوث تغييرات في العلاقات داخل محيط العمل .
- 5- تزايد الشعور بالتقادم . (أحمد ماهر: 1995، ص41)

شكل رقم (6) يوضح تغيرات بيئة العمل والتي لها علاقة في تفاقم أزمة منتصف العمر .



المصدر: من اعداد الطالبة

1/ عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

2/ الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

3/ تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعقد الأعمال يضطر المدير للإعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

4/ يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب. (أحمد ماهر: 1995، ص 43)

.III معوقات مرتبطة بنهاية المسار الوظيفي:

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين، فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزء من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا.

إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة بإعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق من بينها:

1/ إن العمل يعطي الفرد فرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع وأن يساهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحيا بها.

2/ يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

3/ يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

4/ إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.

ولعل أهم ما يصوره أهمية العمل في حياة الفرد هو أن يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لإقتناء الحاجات وأن العمل هو أداة للبقاء. (أحمد ماهر: 1995، ص 43)

.IV معوقات تتعلق بأنظمة الترقية:

تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات والمعوقات ويمكن إدراجها كالتالي:

شكل رقم (7) يوضح أهم معوقات منظومة الترقية



المصدر: من إعداد الطالبة

1/- عدم توفر وصف وظيفي لكل الوظائف

- 2/- عدم إتباع آلية وإجراءات محددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية
- 3/- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع معايير لبعض الوظائف
- 4/- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية
- 5/- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل المسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها
- 6/- رفض الرؤساء لترشيح بعض العاملين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين
- 7/- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة واستخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين، وقلة الفرص المتاحة للفنيين نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة، وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من إحتكاك قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع السلطة العليا وكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات . (منصور فهمي: 1976، ص142)

سادسا: مناقشة بحثية لإدارة المسار الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية:

نظرا لأهمية الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية والتي تعتبر القوة الحية في كل مشروع تنموي إلا أن هذه القوة تفتقد فاعليتها إذ لم تكن مدربة ومزودة بالمهارات والمعرفة وهذا ما شهدته تجربة المؤسسات الجزائرية من خلال الانتقال من مرحلة تسييرية لأخرى وفي هذا السياق يقول الرئيس السابق الهواري بومدين أن لدينا إمكانات مادية هائلة، غير أن الإمكانيات البشرية النوعية غير كافية بل منعدمة تماما في بعض القطاعات حيث لا زلنا تابعين للخارج وما دامت هذه الحالة في بلادنا فخطر الانحراف باقي والحل الحقيقي هو التحرر في هذا المجال . (الطيب بوسافل: 1994، ص13)

من خلال هذا التصريح يتضح أن الرئيس الهواري بومدين يرى بأن التنمية الشاملة والمتحررة لا تأتي من خلال الاستمرار الهائل للتكنولوجيا وإنما في التحكم فيها ولا يكون ذلك بالاعتماد على الموارد البشرية

وتطويرها بهدف تحقيق الحل الحقيقي وهو التخلص من التبعية والتركيز على سياسة التكوين والتعليم والتوظيف .

كما جاء في الميثاق الوطني 1976 ضرورة التركيز على تكوين الإنسان والذي أكدته المادة 12 حيث نص على التأكيد على الشخصية الوطنية وتحقيق التطور الثقافي ورفع مستوى الكفاءة التقنية للأمة واعتماد أسلوب حياة ينسجم مع الأخلاق الإسلامية ومبادئ الثورة الاشتراكية مثلما يحدده الميثاق الوطني . (الطيب بوسافل: 1994 ص 13) كما أكد السيد بلعيد عبد السلام وزير الطاقة سابقا سنة 1976 في وثيقة موجهة إلى المؤسسات على إعطاء الأهمية القصوى للتكوين ووضع خطط يعكس الاحتياجات الفعلية وخاصة تلك الاحتياجات المتعلقة باختيار الرجال الأكفاء لتحمل المسؤولية لتسيير وإدارة المؤسسات كما ألح كذلك على متابعة المشاريع منذ نشأتها إلى أن تصل إلى طور الإنتاج وذلك من أجل اكتساب الخبرة اللازمة والتحكم في التكنولوجيا .

*وثيقة صادرة عن ديوان وزارة الطاقة بتاريخ 1976/12/12 تحدد الإجراءات اللازمة لمتابعة المشاريع منذ نشأتها كما تقدم توجيهات تخص توظيف رجال أكفاء .

كما أن أبناء الشعب الجزائري أخذوا على عاتقهم المهمة الصعبة الخاصة بإدارة المؤسسات الصناعية ذاتها فتكفلوا بتسيير الوحدات ومواصلة العمل فيها بطريقة عفوية حيث لعب العامل الجزائري دورا هاما في تجسيد أسلوب جديد في تسيير المؤسسات فتوالت على المؤسسات الجزائرية أساليب تسييرية، وعن هذه التجربة يقول **محمود عبد الفضل** كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة ومتميزة فقد أملى الواقع الجزائري بعد الإستقلال عليها تلك التجربة إذا كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر غداة الإستقلال (محمود عبد الفضل: 1982، ص 101) فهذه المرحلة التي باتت مليئة بالإضطرابات والفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي التلقائي الذي ميز تنظيمها وتسييرها في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة غياب آليات الرقابة والتوجيه وانعدام التخطيط والتنظيم، الذي جسده قلة وانعدام الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة والكفاءة، فتوظيف العمال كان إعتباطيا (بلوم إسمهان: 2011، 2012، ص 159) فأغلبية العمال في هاته الفترة كان اهتمامهم ليس موجها نحو التسيير الذاتي بل كانوا يطالبون بتلبية أغراضهم العاجلة والمتمثلة في رفع الأجور وتحسين ظروف العمل (محمود عبد الفضل 1982، ص 138)

والجدول التالي سيوضح سياسة التوظيف في الجزائر ما بين سنتين (1957 – 1966)

السنة	1957	1960	1966
الوطنيون	111.900	153.600	108.900
الأجانب	58.700	100.150	5.500
المجموع	170.600	253.750	114.400

المصدر: (سفير ناجي: 1989، ص 41)

من خلال الجدول يتضح انخفاض عدد العمال من سنة 1960 إلى سنة 1966 ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام الدولة بالتوظيف ويعود ذلك إلى سياسة المرحلة السائدة والتي ترمي إلى التسيير الذاتي هذا بدوره

تمخض عنه قرارات تخص تسيير المؤسسات الموروثة عن الإستعمار على حساب التوظيف والتكوين والترقية .

ولكن بعد تغيير النظام السياسي عام 1956* بدأ اهتمام الدولة بالتوظيف والتكوين (تكوين عدة إطارات) لكن عدد الإطارات المكونين كان قليل جدا بالنسبة لتطلعات المؤسسات الجزائرية (مصطفى عشوي: 1992، ص 232) وأمام هذا الوضع دخلت المؤسسات الجزائرية في مرحلة التسيير الإشتراكي والذي وجد نقدا من المتمتعين بسلطة واسعة في مرحلة التسيير الذاتي بسبب الإحباط الذي لقيه العمال أثناء تلك المرحلة من تدني في الأجور وعدم وجود قوانين واضحة لتسيير الطبقة العاملة فنظام التسيير الإشتراكي كان يهدف غلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون يراعي مشاركة العمال في تسيير وتحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.

في بداية التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان مجموع عمال الصناعة حوالي 1600 عامل سنة 1971 لكن هذا العدد كان قبل إنشاء المركبات الضخمة**

يعتبر التسيير الاشتراكي وسيلة أو سياسة ذو وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة وتحقيق أكبر قدر من التشغيل وتحسين ظروف العمل وتكوين العمال من أجل رفع حركية الأداء ومسايرة التطورات التي تحدث في المصنع من خلال إدخال آلات جديدة وبدخول التكنولوجيا إلى المصانع الجزائرية أدى بالمسيرين إلى الاهتمام بالموارد البشري من خلال توفير تكوين الأفراد العاملين من أجل تكييفهم مع هذه الآلات لرفع معدلات الأداء (عبد اللطيف بن أشنهو: 1982، ص 105) وإذا رجعنا وتطرقنا إلى الوضع في الجزائر وحسب النصوص الرسمية فإن الالتحاق بمناصب العمل يتم طبقاً لمبدأ " الكل حسب عمله ومؤهلاته " وأن التطور المهني للعامل يتوقف على الكفاءات والقدرات التي يبيدها أثناء تأديته لعمله وفي هذا السياق تؤكد المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة المهنية بالأقدمية وحسب ولكن أيضاً بالتكوين المهني ويتم التكوين إما في منصب العمل أو بالتعليم المناسب (هشام بوكفوس: 2005، 2006، ص 29) وأصبح إنشاء مناصب شغل من أولى اهتمامات المؤسسات الجزائرية

*19 جوان 1956: قامت الدولة بتأسيس عدة شركات منها الشركة الوطنية للمناجم والشركة الوطنية للألات الميكانيكية (مصطفى عشوي: 1992، ص 232)

**حيث قامت الدولة بإنشاء أضخم المركبات كمركب الحديد والصلب "الحجار"

فرغم أن فترة السبعينات هي فترة إنمائية شهدت تحولات ضخمة في القطاع الصناعي من توظيف وتحسين ظروف العمل لكن عرفت عدة نزاعات واضطرابات من بين أسبابها تسريحات العمال، تأخير دفع الأجور وغياب الترقية وبهذا فقد أثبت الواقع فشل هذا التنظيم لأن المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القوانين والقدرات التي ينص عليها ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسة من جهة رغم وجود مراكز تكوين كثيرة التي قامت بإنجازها الحكومة حوالي 50 مركزا أنجز منها تسع مراكز من أصل 18 مركزا وهذا من أجل رفع مردودية التوظيف إلا أن هذا الأخير طغى عليه أسلوب العلاقات الشخصية وعلاقات المحاببات التي تربط المسؤولون المكلفون بالتوظيف والترقية والتكوين (عبد اللطيف بن أشنهو: 1982، ص 507)

وما يمكن قوله على هذه المرحلة الحاسمة في تاريخ الجزائر المستقلة فيما يخص التوظيف والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بشكل علمي بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات وهذه الأسباب ولغيرها فشلت تجربة التسيير الإشتراكي للمؤسسات كما فشلت قبله تجربة التسيير الذاتي وهذا ما دعا الحكومة للبحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الإقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن له وهو إعادة هيكلة المؤسسات* ولقد تميز وضع التشغيل خلال الفترة الممتدة بين 1984/1989 م (المخطط الخماسي الثاني) بنقص في تأهيل اليد العاملة فالمخطط الخماسي الثاني ركز على ملائمة التكوين المستمر من مناصب العمل المتولدة عن التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون التركيز على خلق مناصب عمل جديدة وبتوفير مناصب مؤهلة جاهزة (هشام بوكفوس: 2005، 2006، ص 116) ومع انهيار سعر البترول أي الريع البترولي والذي كان يغطي عجز المؤسسات نظرا لنقص الإطارات المديرة على التسيير وهذا لأن نسبة تطوير برامج التكوين على المستوى الوطني أقل بكثير من نسبة نمو المؤسسات الصناعية وهذا دليل على نقص التكوين في

* حيث انعقد مؤتمر استثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1980 وخرج بعدة توصيات منها: إعادة هيكلة المؤسسات الكبرى سوناكوم، سوناپراك . (هشام بوكفوس: 2005، 206، ص 115)

المؤسسات الجزائرية وعدم وجوده أحيانا للعمال، ويرجع هذا إلى سوء التسيير ونقص الموارد المالية وإفلاس بعض المؤسسات وفي حالة وجود تكوين يكون عن طريق المحابات .

اولا- النمط القيادي و تفعيل العملية التوظيفية:

I. الجوانب القيمة و الاخلاقية و طريقة التوظيف :

لقد كانت و مازالت القيادة التنظيمية محور اهتمام الكثير من الدارسين و الباحثين في مجال التنظيم باعتبارها احد الممارسات الضبط في التنظيم الا انه قد اعتبرت الكثير من الدراسات السوسيو تنظيمية ان الاسقاطات الاخلاقية اللامعيارية لكل الممارسات القيادية فتكريس منظومة الفساد الاخلاقي يعتبر كنمط قيادي بعيد عن العقلنة و الرشدة التي تسخر من خلالها كل الخبرات ،القدرات و الصلاحيات لتحقيق الاهداف و اشباع الرغبات الشخصية للقائد

ان تضمين عنصر المحاباة داخل السياقات التنظيمية يعد كقالب بنائي لتضمين الفئات الفاعلة الغير منتجة على حسان الفئات الطموحة المنتجة طالما ان اساس المفاضلة يحمل في طياته تضمين معايير قيمة سلبية تجعل من التمييز ،ضعف الوازع الديني كل هذه المنطلقات تجعل من طرق التوظيف بعيدة عن المعايير العلمية و العقلانية ، كما ان اساءة تفسير القوانين و الاحتيال عليها ، فالمكانة الاجتماعية للقائد داخل السياقات التنظيمية تمنح له مجموعة من الصلاحيات لهذا يستخدم بعض القادة هذه الرخصة لتحقيق منافع شخصية لهم و للآخرين على حساب المنظمة في خضم استغلال القادة لنفوذهم و تسخير طاقتهم و جهود اتباعهم و امكانيات المنظمة في خدمة مصالحهم في ظل استمالة الفئات الفاعلة و اقناعهم بمدى صواب و صحة ممارساتهم .

II. القيادة الداعمة و المفهوم العقلي للاقتدار :

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري اصبحت مسألة توظيفه تحضى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت اقتصادية او ادارية و هذا نظرا للدور الذي تلعبه العملية التوظيفية في تحديد مسار الانشطة الاخرى لادارة الموارد البشرية من جهة و انشطة المنظمة من جهة اخرى لذا يجب الاعداد لها بالشكل الذي يؤدي الى اجتذاب اكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف و اختيار انسبهم في خضم الاعتماد على معايير و اسس تحقق التوافق بين قدرات و مؤهلات العامل و المتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان المناسب الذي يتلاءم و قدراته فالتوظيف العقلاني الرشيد هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة و المصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب و الوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الافراد .

لعل ما يحدد تحقيق الاهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية و التي تجسدت في مبدأ المساوات في التوظيف و تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظائف على ان تتوفر فيهم الشروط اللازمة و التي تتوافق و متطلبات الوظيفة الشاغرة في خضم تطبيق مبدأ الجدارة فرفع من مستوى الاداء لأي منظمة يقتضي اختيار افضل الموارد البشرية على تحمل مسؤولياتها لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار و يدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الافضل لتحقيق ذلك حيث أكد الدكتور توريبي مبدأ الجدارة على انه "اسلوب اختيار الموظفين العاملين و الاحتفاظ بهم على اساس الصلاحية و الجدارة " (تشيسات سلوى :2009-2010،ص30-33) فعنصر الاختيار اهم مؤشرات العملية التوظيفية و الذي يرمي الى المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق اسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة و قدرات الفئات الفاعلة في خضم عملية تخطيطية كأسلوب علمي يهدف الى الاطلاع على أنشطة و المهام اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة ففعالية العملية التخطيطية هي الاعداد الجيد لأعمال التوظيف بوجود قيادة داعمة تضمن مواردها البشرية و مراعات حاجاتهم في خضم اشباع حاجاتهم الانسانية و تشجيعهم على العمل و الابتكار .

ثانيا- عقلانية القرارات التنظيمية و منظومة الترقية :

I. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات و تضمين الالتزام بمبدأ المساوات و تكافئ فرص

ترقية الفئات الفاعلة :

يمثل صنع و اتخاذ القرار و وظيفة هامة من وظائف الادارة و تأتي اهمية هذه الوظيفة من ان نجاح العملية الادارية مرتبطة بصنع و اتخاذ قرار سليم و قد ذهب البعض لابعاد من ذلك حيث اعتبر سيمون بان اتخاذ القرار مرادف للادارة بمعنى ان الادارة هي عبارة عن عملية عن عملية اتخاذ القرار

حيث اشارت العديد من الدراسات و الابحاث الى النتائج و الاثار الايجابية للمشاركة منها زيادة الانتاج و تحسين نوعيته و تحسين الاداء و الرضا الوظيفي ،تقدير الذات و تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة كما يقول احد الكتاب بعد اجراء مراجعة حديثه للدراسات و الابحاث في هذا المجال : "ان المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة و حياة افضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد " (شامي:2009-2010،ص113) ،وهذا من شأنه التخفيف من عدم الرضى للفئات الفاعلة لقرارات الترقية في خضم تكريس مبدأ المساوات في مختلف اجراءات الترقية الذين تنطبق عليهم الشروط المقررة بنص القانون بحيث لا تتجاوز موظف على حساب موظف اخر يتساويان في شروط الترقى للوظيفة الاعلى و بغض النظر عن الاسلوب المتبع في منح الترقية سواء كان بالاقدمية ام بالكفاءة تلتزم الادارة باتباع ما يقرره القانون تحت طائلة المسؤولية ، و بالتالي مكافئة الموظف المجتهد بان تتيح له فرصة الترقى و بالمقابل حرمان الموظف ضعيف الاداء من الترقية لوظيفة اعلى حرصا على تحقيق الهدف المنشود من الوظيفة العامة و من هذا المنطلق فانه على الادارة و متخذي القرارات بتهيئة الفرص امام الموظفين كي يثبتو جدارتهم و زيادة فاعليتهم بما يؤهلهم لنيل مرتبة الاداء التي تؤهلهم للحصول على ترقية ، فالمشاركة في القرارات تتيح للعاملين فرص ابداء الرأي و الاقتراحات و التي من شأنها ان تؤدي الى تحسين طرق العمل و تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للعاملين و بث روح المبادرة و مواجهة التحديات لأفراد التنظيم و مساعدتهم على اطلاق طاقاتهم و تنمية قدراتهم على الخلق و الابتكار و جعل الافراد اكثر حرية في التعبير

عن انفسهم و اقل اعتمادا على رؤسائهم و كذا زيادة التفهم و التعاون داخل التنظيم بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الاخر و يسمع منه و يشرح مشاكله مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين و تفهم قرارات الترقية و اهداف

II. نظم المعلومات "نحو رؤية توضيحية لأسس ترقية الفئات الفاعلة":

من اجل تحقيق المنظمة لأهدافها بطريقة افضل فإنها تحتاج الى نظام معلومات حديث يشمل على البيانات و الخطوط في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة و التحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الراهن هو مقدرتها على التقدم بمعلوماتها ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة من المعروف ان نظام معالجة البيانات هو ان يتعامل مع كم هائل من البيانات و من المخرجات النهائية لهذا النظام تشمل في التقارير الدورية الناتجة عنه و التي يمكن ان تسهم في تسيير عملية اتخاذ القرارات كما ان ما يوفره هذا النظام من قاعدة بيانات هائلة تساعد الإدارة في التعرف على المشكلات و ايضا يوفر اسس لحلها حيث يقوم المدير باستخدام المعلومات التي يتيحها نظام دعم القرار في التوصل الى للمشكلات التنظيمية فالتقارير التي ينتجها هذا النظام تأخذ شكل تقارير دورية و تقارير خاصة . فمثلا التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دوريا و فيها يبرز قدراته و امكانيات مرؤوسيه كما تساهم في تقييم انجازات الموظف المرشح للترقية خلال ممارسته للوظائف السابقة .

إضافة الى التقرير الدوري العلني و يتضمن تحليلا لقدرات العامل و امكانيته بما في ذلك مقدرته اللغوية و اسلوبه في الكتابة و التفكير و مرونة و قوة شخصيته و هذا التقرير يكشف مواطن القوة و الضعف لدى العامل ، فتوفر نظام معلومات حديثة و متطورة يجعل من القرارات الترقية رشيدة و موضوعية على اساس ان انظمة الترقية العادلة الواضحة الاهداف تعمل على تنمية الروح المعنوية للعاملين و قبول تلك القرارات و هذا يؤدي الى رضى للعاملين و بالتالي الفعالية التنظيمية بكل آلياتها .

ثالثا- نسق الاتصال و منظومة الاداء:

I. فرق العمل و تدعيم التفكير الابداعي :

"التواجد معا هو البداية...البقاء معا هو التقدم ... العمل معا هو النجاح "

هنري فورد

ان اعتماد اسلوب فرق العمل يعد من الاساليب الحديثة في الفكر الاداري الذي تلجأ اليه المنظمات المعاصرة المتطورة ،اذ ان فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلفة و تحسين العوائد على الموجودات و اذا كان فريق العمل يتكون اساسا من عدد معين من الافراد يعملون سويا ،فان ما يحققه هذا الفريق من انجاز يكون اكبر بكثير من مجموع انجاز هؤلاء الافراد كل بمفرده ،حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط و لكن على الاسلوب الذي يقوم من خلاله اعضاء الفريق بالدعم و العمل مع بعضهم البعض ولكي يكون فريق العمل فعالا يجب ان تكون لديه رؤية واضحة و متفق عليها و ان يكون اعضاء الفريق منفتحين و صادقين مع بعضهم البعض و ان يستعدوا لمواجهة مختلف الصعوبات و الاختلافات لتحقيق اهداف الفريق ووجود رؤية واضحة و متفق عليها يجعل فريق العمل فعالا ،و فريق العمل الفعال له سمات معروفة و تستطيع معرفة مدى تحقق هذه السمات فيه و من ابرز سمات الفريق الفعال التي تشجع على العمل الابداعي و التفكير الابتكاري و هي كالتالي:

1. **وضوح الرسالة و الاهداف** :فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من اعضاء الفريق و يكون لتحقيق هذه الاهداف الاولوية القصوى عند كل عضو من اعضائه قد يكون اعضاء عندهم بعض الاهداف الشخصية التي يأملون تحقيقها و لكن الاكثر اهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معا ولا يتوقف الامر عن ذلك فقط بل ان كل عضو من اعضاء الفريق بعد مسؤولا عن اداء و نتائج الفريق ككل و ليس عن ادائه فقط .

2. يعمل بإبداع و يشجع على الابتكار :فمن مميزات فريق العمل الفعال الحرص على افكار الابداعية و الحلول الابتكارية و يتم تشجيع كل اعضاء الفريق على ذلك .(يوسف علي :2014،ص 66)
 3. يتمتع اعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد: تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية و الروح المعنوية و بقضي افراد الجماعة الفعالة معظم اوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة و الجودة
 4. التوجيه و الرقابة الذاتية : فبمجرد ما تحدد ادارة المنظمة اهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل من رئيسه.
 5. يحل الفريق خلافاته بنفسه : الخلاف في الرأي بين اعضاء الفريق امرنا نافعاً و طبيعياً ، كذلك لأنه يساعد على ايجاد الافكار الجديدة من خلال ابداء الآراء و مناقشتها بحرية تامة
 6. يشعر افراده باتجاهات سلبية نحو المؤسسة و الادارة و العمل : حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق و المؤسسة و يمتلئ قلب كل عضو من اعضاء الفريق بالحب و الود لبقية اعضاء الفريق و يحرص على الاستمرار في العمل معهم
 7. احذ المشكلات و المواقف بالجدية المناسبة :فالفريق الجاد يريد ان يصل الى الاهداف بقوة لذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف و المشاكل المختلفة و ان كانت صغيرة بل شعاره دائما الجدية في العمل و يتوافق مع هذه الجدية ايمان كامل في نفس كل عضو بعد ايمانهم و ثقتهم بالله تعالى بقدرتهم على حل اي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة
 - 8- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار : فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ، وخير مثال على هذا التطور النظام الياباني (كايزن) ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، ويكون فريقك دائما في المقدمة. (يوسف علي:2014،ص67)
- يتضح مما سبق بأن نجاح فرق العمل الفعالة يعتمد بشكل أساسي على وجود قيادة حكيمة توجه وتدعم وتحفز أعضاء الفريق، كما أن اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف يحفز جميع أعضاء فرق العمل على تحقيق هذه الأهداف بكل كفاءة وفعالية، بالإضافة لوضوح رؤية الفريق الأمر الذي يجعل الأعضاء منفتحين وصادقين مع بعضهم البعض. فضلا عن ضرورة تمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية اتجاه العمل

والسعي لحل الخلافات قبل تحولها لصراع ؛ لذلك على قائد الفريق والأعضاء تطوير الأداء وأنفسهم بشكل دائم والبحث دائما عن الحلول الإبداعية.

II. نمط الاتصال و تقييم الاداء:

تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه فعالية الاتصالات تعني ببساطة ان هناك خاصية ايجابية اضيفت للمناخ التنظيمي اما بطئ في الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية اخرى ان هناك خللا في المناخ التنظيمي فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم و هي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي و الاجتماعي للمناخ التنظيمي اذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد ان غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب اسس الموضوعية في التعامل مع العاملين و عدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي اثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الاحباط للعاملين و يقلل من انتاجهم الابداعي بعكس استخدام انواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليتها و تنمي روح التعاون و التقارب و الانسجام بين العاملين و لهذا البعد اهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة و الاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح و الانسياب الذي يحقق كفاءة و فعالية نظام الاتصالات

ان انماط الاتصالات السائدة من شأنها توضيح معايير قياس الاداء ووضوح اهدافها و معرفة نقاط القوة و الضعف في اداء العاملين و العمل على تعزيزها و نقاط الضعف للعمل و تلافها، " حيث ان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد و خلق حركية الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء " (شامي: 2009، ص103) اذ يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الافكار لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة و تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد اذ انها تؤثر و تتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد و ما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و انماط العلاقات الغير رسمية من شأنها ان تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الافراد و تبسيط دورهم و ادائهم في مجمل العمليات الهادفة .

اولا- مجالات الدراسة :

تتبلور مجالات الدراسة في سياقاتها المنهجية المنطق الكامن لخلق وترشيح الواقع التنظيمي في أبنية و فحواه كترسيمه منهجية تكشف في خضم ابعادها "المكانية الزمانية ، البشرية " عن المحكات المكرسة التي تتماشى و اهداف الدراسة و فرضياتها .

I. المجال المكاني:

هي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق و الموجودة مقرها بولاية قسنطينة ، و هذه الاخيرة بطبعها تابعة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و الكائن مقرها بالجزائر العاصمة ، حيث نشأت سنة 1978، فكان حينها يطلق عليها اسم "مركز توزيع الكهرباء و الغاز" و كان عمالها آنذاك لا يتعدى 30 عاملا و بعد ما تم تطويرها و تغيير اسمها ال "مديرية توزيع الكهرباء و الغاز " و تم انشاء عدة وكالات لها و اصبحت تضم ما يقارب 550 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها .

تقع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في وسط المدينة في شارع ابن باديس و هو عبارة عن بناية بطابقين اول و ثاني اضافة الى طابق ارضي و هو يطل على الشارع بواجهتين جنوبيية في المدخل الرئيسي للمديرية اين يتم تسديد فواتير الكهرباء و الغاز و استقبال الزبائن و واجهة غربية و تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية.

مهام المؤسسة:

- توزيع الكهرباء و الغاز مع مراعاة شروط الجودة و الشروط الامنية للسكان و ممتلكاتهم
- ربط الزبائن الجدد و تأسيس امدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة
- تتضمن تأسيس و نقل و استغلال و تطوير الشبكات على مستوى الولاية بأكملها

وكالات التوزيع:

تضم مديرية توزيع الكهرباء بالمسيلة خمسة (5) وكالات توزيع لهم مهام مشتركة مقسمة حسب الدوائر كالتالي:

- وكالة المسيلة : و تضم دائرة المسيلة ، دائرة حمام الضلعة ، دائرة سيدي عامر
- وكالة بوسعادة : و تضم دائرة بن سرور ، دائرة بوسعادة دائرة بير هني دائرة سيدي عامر ، دائرة سيدي ابراهيم

- وكالة سيدي عيسى : دائرة سيدي عيسى ، دائرة عين لحجل

- وكالة عين الملح :دائرة عين الملح دائرة مجدل ،دائرة جبل ام ساعد
- وكالة برهوم: دائرة برهوم ،دائرة مقرة ،دائرة اولاد دراج

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز على مصالح عديدة و هي كالاتي:

✓ **المدير العام** : يقوم بتسيير الادارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال و السهر على حماية و امن المؤسسة و كذا مراعات حقوق وواجبات العمال .

✓ **الامانة** : و تقوم بالتنسيق بين الاقسام .

✓ **مكلف بالشؤون القانونية**: يهتم بالمشاكل و تتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير

✓ **مكلف بالاتصال**

✓ **مكلف بالأمن**: و يهتم بحماية العمال و معرفة تطبيقهم مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية

✓ **مكلف بالأمن الداخلي**

✓ **قسم العلاقات التجارية**

✓ **قسم الدراسات و الاشغال**

✓ **قسم استغلال الغاز**

✓ **قسم استغلال الكهرباء**

✓ **قسم التسيير المعلوماتي**

✓ **قسم المحاسبة المالية**

✓ **قسم الموارد البشرية**

✓ **مصلحة الشؤون العامة**

II. المجال الزمني: في اطار البحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي من خلال العوامل التنظيمية

التي تعكس فعالية ادارة المسار الوظيفي من خلال ابعاد و مؤشراتته السالفة الذكر ،ثم النزول الى ميدان الدراسة عبر مرحلتين :المرحلة الاولى حيث بدأت الدراسة الاستطلاعية يوم 06 افريل الى

يوم 08 افريل 2015 ثم تم الوقوف على عدد المصالح و عدد العمال في كل مصلحة و قمنا بتجريب الاستمارة ثم حذف اسئلة و اضافة اسئلة .

المرحلة الثانية: ابتداء من 14 افريل 2015 الى 28 افريل 2015 مع توزيع استمارة على العمال و اجراء و الملاحظة مقابلة حرة مع مسؤول الموارد البشرية و اخرى المشرف المباشر على العمال.

III. المجال البشري: يبلغ العدد الإجمالي للعمال اعوان تحكم في الواقع مجال الدراسة حسب

مصدر من رئيس مصلحة الموارد البشرية .

ثانيا-المنهج المستخدم:

"المنهج مقوم جوهري و حيوي في كتابة البحث حيث يسير الباحث و ينتقل بطريقة علمية منهجية في ترتيب و تحليل و تركيب و تفسير الافكار و الحقائق حتى يصل الى النتائج العلمية لبحثه بطريقة مضمونة . " (ما نيو جيدر : بدون سنة ،ص71)

ليس هناك بحث علمي دون منهج واضح يتم وفقا لقواعده دراسة المشكلة محور البحث وتحليل ابعادها و مسبباتها ومعرفة جوانبها وتأثيرها وتأثرها بالظواهر المحيطة ووفقا لأدواته يتم قياسها و التنبؤ بحركتها و الوصول الى معالجات و نتائج محددة يمكن تطبيقها لتصحيح القصور القائم المسبب للمشكلة او اعادة توجيه و تخصيص العوامل الحركية لإحداث توازن متناسب يعالج الاختلال المنشئ او اضافة تحليل موضوعي لعرض وبحث القضية محل الدراسة .

في خضم هذه الحثيات و تماشيا مع طبيعة الموضوع واهداف الدراسة دعت الاجراءات المنهجية الى اتباع المنهج الوصفي وقد ضمنت هذه الدراسة هذا المنهج لقدرته على وصف وتحليل و ابراز مختلف ابعاد وجوانب الموضوع على المستوى التنظيمي مجال الدراسة بهدف الاطلاع على واقع العملية التوظيفية و منظومة الترقية و الاداء و اهم المعايير و الآليات التي تحدد منطلقاتها ، في ظل اقتراب كمي و تأويله الى معطيات سوسيولوجية ذات دلالة بالنسبة لإشكالية البحث.

ثالثا- ادوات جمع البيانات :

"في اطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء اداة خاصة بكل دراسة نريد القيام بها اذا تتمتع هذه التقنية ببنية و مميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية و الكافية للدراسة " (موريس انجرس:2004،ص233)

في ظل الاستعانة بمجموعة من الادوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة و تماشيا مع التوجه افادت الدراسة من الملاحظة المباشرة و استمارة استبيان و اجراء مقابلة حرة و الوثائق و السجلات.

1-الملاحظة المباشرة : تعتبر مفتاحا لكل بحث علمي تجعله يتعرف اكثر على المجتمع مجال الدراسة .

في خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة الى اعداد دليل ملاحظة و هو كالتالي :

جوانب متعلقة بالعملية التوظيفية(الظروف الفيزيكية ،الفئة الاكثر توظيف)و الوسائل الاعلامية (الاعلانات الداخلية ،وكالات المتخصصة او في الصحف) جوانب متعلقة بالعملية الاتصالية :نمط الاتصال ،العمل الجماعي معايير تقييم الاداء

2-المقابلة:اعتمدت الدراسة على المقابلة كألية منهجية فعالة لقدرتها على تفسير و تحليل متغيراتها ،احتوت المقابلة ديلان (2) للمقابلة فقد تضمن الدليل الخاص بالمشرف على العمال بعض الاسئلة حول كما تضمن الدليل الخاص مدير الموارد البشرية عن أسئلة مضامينها العملية التوظيفية و عقلانية نظم الترقية ،وواقع المشاركة العمالية

اما الدليل الخاص بالمشرف المباشر فتضمن اسئلة مضامينها (عملية الاتصال ، تقييم الاداء ،جماعة العمل)

و بناءا على ما سبق تم اجراء المقابلات على النحو التالي :

مقابلة رقم (1) مع المشرف المباشر يوم 2015/05/07 على الساعة 10:00 صباحا

مقابلة رقم (2) مع رئيس مصلحة الموارد البشرية 2015/05/07 على الساعة 11:00 صباحا

3-استمارة الاستبيان: فالاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات و المعلومات من مصادرها ان الغرض من وراء تطبيق اداة الاستمارة هو الوقوف على فهم كامل و متكامل لواقع المناخ التنظيمي و ادارة المسار الوظيفي لهذا الغرض استعانت الدراسة بأداة الاستمارة التي تضمنت 56 سؤال بعضها مفتوح ولأخرى مغلقة وزعت على 38مبحوث

فالاستمارة محل الدراسة تم تبويبها الى مجموعة من المحاور تتماشى و متغيرات الدراسة .

- تضمن محور الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية: مجموعة من الاسئلة تبلور في معطياتها اهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة .
- اما محور المناخ التنظيمي فلقد تم فقد تم تبويبه الى محورين فرعيين تماشيا و مؤشراتهما و اهيئا هذا المحور بسؤال مفتوح .
- و بنفس الطريقة تم تبويب محور ادارة المسار الوظيفي في خضم تبويب محورين فرعيين بغرض الكشف عن مستوى العملية التوظيفية و منظومة الترقية و الاداء .

4-الوثائق و السجلات :

استعنا بالسجلات و الوثائق كمصدر لجمع المعلومات و البيانات الضرورية و خاصة المتعلقة ب:

- بيانات حول موقع و نشأة المؤسسة واهم مهامها ووكالاتها
 - بيانات حول العدد الاجمالي للعمال للمؤسسة
 - بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- رابعا: اسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه :تشكل العينة في البحث العلمي و البحث الامبريقي على وجه الخصوص دعامة اساسية لا مناص منها لاستقصاء المعلومات و المعطيات من الواقع من المنطق ان العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في الموارد البشرية و الاقتصادية في الوقت نفسه و دون ان تؤدي الى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته "(فضيل دليو:1999،ص142)

و على هذا الاساس اعتمدت دراستنا على ادماج المعاينة الاحتمالية نوع العينة العشوائية البسيطة لتلاؤمها و مجتمع البحث مجال الدراسة الذي يتكون من 75 عامل اعوان تحكم ، و قدر حجم العينة ب 38 مبحوث .

حيث تم توزيع 38 استمارة استبيان بنسبة 50% من المجتمع الكلي وعند جمع الاستمارات تبين لنا 30 استمارة فقط التي تم استرجاعها فاصبح حجم العينة 30 مبحوث وذلك لسبب انهم كلفوا بأعمال خارج المؤسسة ولتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية لمفردات البحث و التي تم تضمينها لأغراض منهجية و معرفية تنيط للباحث الكشف للملامح العامة لأبعاد الدراسة .

جدول رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	90%
انثى	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر : س 1

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تبين توزيع افراد العينة حسب الجنس نجد ان نسبة الذكور 90% من مجموع افراد الدراسة بينما فئة الاناث تقدر ب 10% حيث نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور على الاناث و هذا راجع الى ثقافة المجتمع الجزائري و التي تنص على ان المرأة تبقى في المنزل مما اتاح فرصة للذكور للعمل في هذه المؤسسة خصوصا ان هؤلاء الموظفين لديهم خبرة في مجال العمل اي انهم وظفوا من قبل سنوات عديدة و حفاظهم على هذه المهنة و بالتالي المؤسسة لم تخلق مناصب شغل كثيرة لكي يتسنى للاناث احتلال مراتب كبيرة في شغل بعض الوظائف في المؤسسة .

جدول رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 25	2	6.66%
من 25-30	10	33.33%
من 31-35	11	36.66%
من 36-40	03	10%
من 41-45	00	00%
من 46-50	04	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: س2

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تبين توزيع افراد العينة حسب السن حيث نلاحظ ان نسبة 36.66% من مفردات البحث الذين يتراوح سنهم بين 31-35 سنة و هذا يدل على ان المؤسسة مجال الدراسة تهتم بفئة الشباب من اجل اعداد كفاءات ذات مهارات عالية اما نسبة 10% بالنسبة للعمال الذين يتراوح سنهم ما بين 41-45 سنة و هذا راجع للصدفة فقط ولا يدخل فيه اي اعتبارات اخرى .

الجدول رقم (3) يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
اعزب	11	36.33%
مطلق	01	3.33%
متزوج	17	56.66%
ارمل	02	3.33%
المجموع	30	100%

المصدر: س3

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية حيث نجد نسبة 56.66% من مجموع مفردات العينة و هذا راجع لطبيعة الفئة العمرية للعمال و نسبة 3.33% بالنسبة للارامل .

الجدول رقم (4) يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	00	00
متوسط	01	3.33
ثانوي	08	26.66
جامعي	21	70
مجموع	30	100

المصدر: س4

يعتبر المستوى التعليمي من اهم المحكات الكفيلة بتحقيق التكيف مع الشروط التكنولوجية و بلوغ نتائج ايجابية تضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة ففي اطار تحديد المستوى التعليمي لمفردات العينة فلقد اقر مدير مصلحة الموارد البشرية يعد اهم المتطلبات الضرورية لتحقيق الفعالية المنشودة لذا نجد ان اغلب مفردات البحث في المؤسسة ذو مستوى جامعي و الذي يمثل 70% مما يدل على ان المؤسسة

تستقطب افراد ذو كفاءات عالية إضافة انعدام المستوى الابتدائي و هذا راجع لسياسة التوظيف التي كانت وفق اسس و معايير.

اولا: النمط القيادي و الخصائص المهنية

جدول رقم (05) يوضح المستوى التعليمي و معاملة العامل في حالة ارتكابه لأخطاء

المجموع		يوقع العقوبات		التوجيه و المساعدة		طريقة المعاملة المستوى التعليمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
00	00	00	00	00	00	ابتدائي
3.33	01	0.66	00	3.33	01	متوسط
26.66	08	6.66	02	20	06	ثانوي
70	21	14	04	56.66	17	جامعي
100	30	20	06	80	24	المجموع

استطاعت الدراسة ان تحصل على البيانات تكشف عن طريقة معاملة العمال في حالة ارتكابهم لاختفاء و الذي يدخل في اطاره التوجيه و المساعدة وتوقيع العقوبات فأقرت اعلى نسبة 56.66% بالنسبة للمستوى الجامعي و مع ذلك يحظون للتوجيه و المساعدة في المقابل 20% بالنسبة للمستوى الثانوي في ظل تقدم و التوجيه اما مستوى المتوسط فهي نسبة ضئيلة تمثل 3.33% في حين تنعدم المستوى الابتدائي في التنظيم مجال الدراسة من خلال المعطيات الكمية فان نسبة 56.66% هي اعلى نسبة و التي تؤكد على ان جل اهتمام القائد منصب على العمال ذوي المستوى الجامعي و تقديم لهم الدعم و المساعدة و التوجيه و ذلك نظرا لمناصبهم الحساسة التي تحتاج الكثير من المهارات و المعارف و الخبرات*

*مقابلة مع المسؤول المباشر يوم 2015/05/07 على الساعة 10:00 صباحا.

اما فيما يخص انعدام نسبة التعليم الابتدائي و هذا يرجع الى سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة مجال الدراسة .

جدول رقم (06) المستوى التعليمي و علاقته بالجوانب القيمية و الاخلاقية لقرارات القائد

المجموع		لا		نعم		الجانب القيمي و الاخلاقي للقائد المستوى التعليمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
00	00	00	00	00	00	ابتدائي
3.33	01	0.66	00	3.33	01	متوسط
26.66	08	6.66	02	20	06	ثانوي
70	21	14	04	56.66	17	جامعي
100	30	20	06	80	24	المجموع

المصدر س4،س12

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة تتمثل في المستوى الجامعي بنسبة 56.66% في ظل اقرارهم ان قائدهم يحتكم للجانب القيمي و الاخلاقي في المقابل نجد نسبة 20% بالنسبة للمستوى الثانوي و نسبة المستوى المتوسط التي تكاد ان تكون ضئيلة جدا بنسبة 0.66% في ظل اقرارهم بان قائدهم لا يحتكم للجانب القيمي و الاخلاقي ،اما نسبة المستوى الابتدائي فهي منعدمة تماما و هذه البيانات الكمية المجمعة ميدانيا فهي تدل على درجة وعي القائد و تمسكه بالقيم الفضيلة و التي تعمل على مواجهة الفساد و ذلك لأنها توجد الاحساس العميق في نفوس العاملين بالفخر و الاعتزاز و الولاء و الامتثال لكل القرارات التي تصدر منه.

ثانيا / النمط القيادي و ابعاد ادارة المسار الوظيفي

جدول رقم (07) يوضح طريقة الالتحاق بالمؤسسة و طبيعة الممارسات الاشرافية

المجموع	الاثنين معا		طرق علمية		علاقات شخصية		طبيعة الممارسات الاشرفية الالتحاق بالمؤسسة	
	%	ت	%	ت	%	ت		
33.33	10	3.33	01	16.66	05	10	03	فوضوي
56.66	17	6.66	02	33.33	10	16.66	05	ديموقراطي
10	03	3.33	01	6.66	02	3.33	01	تسلطي
100	30	13.33	04	56.66	17	30	09	المجموع

المصدر: س6، س31

نلاحظ من الجدول اعلاه و الذي تشير معطياته الكمية ان اغلبية الموظفين قد ادلو بنسبة 33.33% ان طريقة الالتحاق بالمؤسسة هي علمية في ظل الممارسات الاشرافية الديموقراطية، في المقابل نجد نسبة 16.66% ممن اقرو بان طرق الالتحاق بالمؤسسة تعتمد على الاسلوب الشخصي في خضم الممارسات الاشرافية الديموقراطية و نسبة 3.33% من الذين اقروا ان طريقة الالتحاق بالمؤسسة عن طريق الجمع بين الطرق العلمية و العلاقات الشخصية .

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول يتبين لنا ان جل مفردات العينة تم التحاقهم بالمؤسسة مجال الدراسة بطرق علمية في ظل الممارسات الاشرافية الديموقراطية و هذا يرجع لطبيعة سياسة التوظيف للمؤسسة مجال الدراسة كما ادلى بها رئيس مصلحة الموارد البشرية، اما نسبة 16.66% من الذين اقرو

ان الالتحاق بالمؤسسة عن طريق العلاقات الشخصية حيث أكد بهذا الخصوص رئيس مصلحة الموارد البشرية ان المؤسسة نادرا ما تلجأ لاستعمال هذا الاسلوب الا اذا كانت بحاجة ماسة لتلك العمال و يكون الوقت غير كافي فتلجأ الى بعض الاصدقاء المعارف الموثوقين من اجل الحصول على احسن العمال و الذي تتوافق معهم متطلبات الوظائف الشاغرة.

جدول رقم(08) انسنة بيئة العمل و العمل وفق التخصص

المجموع		لا		نعم		انسنة بيئة العمل العمل وفق التخصص
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
60	18	23.33	07	36.66	11	نعم
40	12	13.33	04	26.66	08	لا
100	30	36.66	11	63.33	19	المجموع

المصدر:س7،س34

بالرغم من ان المؤسسة المستقلة تثن عمل المشرف في سبيل ازالة التوتر و اسباب الخلاف على اعتبار ان التكامل بين العمال و المشرف في موقف العمل في ظل انسنة بيئة العمل التي تولد علاقات اجتماعية تعاونية تتصف بالمرونة بدلا من الصرامة من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية . حيث كشفت معطيات الجدول اعلاه ان جل عمال المؤسسة مجال الدراسة يعملون وفق التخصص في ظل انسنة بيئة العمل بنسبة 36.66% في المقابل نجد نسبة 26.66% انهم يعملون في بيئة تنظيمية تعزز و تثن انسنة بيئة العمل لكنهم لا يعملون وفق التخصص في حين نجد النسبة 23.33% و التي تؤكد ان العمال مفردات العينة يعملون وفق التخصص لا يجدون في البيئة التنظيمية العنصر الانساني ، في المقابل تعكس النسبة 13.33% العمال مفردات العينة لا يعملون وفق التخصص في ظل عدم انسنة بيئة العمل. في خضم المعطيات الكمية المجمعة ميدانيا يتضح ان نسبة 36.66% من العمال يعملون وفق التخصص في ظل انسنة بيئة العمل و هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الانسانية و المفهوم العقلي للاقتدار ، طالما ان العامل مجموعة من الامكانيات و القدرات و الخبرات و المواهب في سياق اتباع اساليب علمية حديثة في توظيف عمال لهم دافعية و قدرة على تحقيق الاداء المطلوب ، اما بالنسبة للعمال الذين اقرؤا

بانهم لا يعملون وفق التخصص في ظل عدم انسنة بيئة العمل بنسبة 13.33% فهذا يدل على ان هذه الفئة من العمال تمثل العمال البسطاء الذين تولي اليهم مهام روتينية و بسيطة اقل من طموحاتهم و قدراتهم (*).

جدول رقم (09) يوضح العلاقة بين العمال و رئيسهم

نمط العلاقة	التكرار	% النسبة
رسمية و جدية	04	13.33
الاحترام المتبادل	11	36.66
تكوين علاقات انسانية	15	50
المجموع	30	100

المصدر: س8

تتوقف العملية الانتاجية على نمط العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه فنوع العلاقة داخل البيئة التنظيمية هو الذي يحدد شعوره بالرضى او عدمه و هذا يعني ارتباط موجب بين نوع العلاقة مع الرئيس و الرضى العمالي و بالتالي تحقيق الاداء الفعال لأعمالهم على اعتبار ان هذه العلاقة تقدم صورة لمدى عمق التفاعل و الاتصال الاجتماعي بين الرئيس و العمال في خضم موقف تنظيمي يحدد العلاقة الكفيلة بتحقيق اهداف العمال و اهداف المؤسسة . نلاحظ من الجدول اعلاه و الذي تشير معطياته الكمية الى ان اغلبية العمال اقروا بان علاقتهم مع مشرفهم هي علاقة انسانية بنسبة 50% و هذا نظرا لأهمية العلاقات الانسانية و دورها في الرفع من معنويات العمال الى الاداء الجيد و هذا ما أكد عليه التون مايو من خلال تجاربه التي قام بها و التي اكتشف من خلالها دور العلاقات الانسانية في فعالية العملية الانتاجية و هذه النتائج تتطابق مع الجدول السابق في المقابل نجد نسبة 13.33% من العمال الذين اقروا بان العلاقة التي بينهم و بين رئيسهم علاقة رسمية و جدية و هذه النتيجة تدل على ان هذه الفئة من العمال غير اجتماعيين و يكتفون بعلاقة العمل و فقط و لا يتطلعون الى اكثر من ذلك و هذا ما أكدته التحليلات الكيفية لاحد المبحوثين *

*مقابلة رئيس مصلحة الموارد ا لبشرية يوم 2015/05/07 على الساعة 11:00 صباحا

جدول رقم (10) يوضح درجة اهتمام الرئيس بمشاكل العمال

درجة اهتمام الرئيس بمشاكل العمال	التكرار	% النسبة
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	100

المصدر: س9

من خلال المعطيات الكمية المجمعة ميدانيا يتضح ان نسبة 56.66% من العمال الذين اقروا بان رئيسهم يهتم بمشاكلهم حيث تعكس النسبة 56.66% على اهتمام القائد بمشاكل مرؤوسيه نظرا لاهمية هذه العلاقة في بعث الفعالية في الاداء و الروح المعنوية بالاستماع لمشاكلهم و محاولة ايجاد الحلول يجعلهم يركزون فقط على تحقيق اهداف التنظيم اما الفئة التي اقرت بان قائدهم لا يهتم لمشاكلهم بنسبة 43.33% و هذه النتيجة تدل على ان هذه الفئة من العمال فئة تعمل اعمال بسيطة و روتينية وهي ليست في اتصال دائم مع الرئيس الا احيانا لأموور ضرورية متعلقة بالعمل و هذا طبعا ما أكدته التحليلات الكيفية لبعض المبحوثين .

جدول رقم(11) يوضح العلاقة بين استغلال القائد لنفوذه و اساس التعيين

المجموع		لا		نعم		مدى استغلال القائد لنفوذه اساس التعيين في المنصب
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
56.66	17	36.66	11	20	06	الجدارة و القدرات
23	07	13.33	04	10	03	الخصائص الشخصية
20	06	13.33	04	6.66	02	الوساطة
100	30	63.33	19	36.66	11	المجموع

المصدر: س10، س30

تعتبر العملية التوظيفية عملية تنظيمية تمد المؤسسة بحوية كبيرة و تمنح للمشروع دفعا و فعالية لتحقيق اهدافه المختلفة و التي تعمل على استمرار و نجاح المشروع فلقد ظهرت العملية التوظيفية كعملية اساسية لكي تحصل المؤسسة على الموظفين الذين ترى فيهم نجاحها في ظل تامين الجوانب القيمية و الاخلاقية للقائد و هذا ما يجعلها اكثر علمية و موضوعية بعيدة عن الانحراف و الفساد الاخلاقي و التنظيمي ككل.

فالمعطيات الامبريقية الجدولية للتنظيم مجال الدراسة من خلال ربطها بين مدى استغلال القائد لنفوزه و اساس التعيين فب المناصب حيث كشفت ان جل مفردات العمال اقروا بان قائدهم لا يستغل نفوزه و يعين الموظفين على اساس جدارتهم و قدراتهم و التي تمثل نسبة 36.66% و هذا يدل على ان القائد يتحلى بالجانب الاخلاقي و يسعى الى عقلنة العملية التوظيفية موضعيتها على اساس علمية و هذا ما يتماشى و منطلقات **ماكس فيبر** عن المعايير الرشيدة (*) التي تجعل من العملية التوظيفية عملية عقلانية تحقق اهداف المؤسسة ،اما فيما يخص التعيين بأسلوب الخصائص الشخصية و الوساطة فهي متساوية و تمثل نسبة 13.33% و تتم هذه الطريقة احيانا كما صرح بها رئيس مصلحة الموارد البشرية في ظل ظروف ما

*المعايير الرشيدة عند فيبر: -ان العمال يوظفون وفق سلم وظيفي محدد ان العمال المتقدمين للعمل ما يتم اختيارهم حسب مؤهلاتهم التقنية او اجراء مسابقات او شهادات مهنية لاجل تعيينهم -ان كل وظيفة تم الحصول عليها بناء على علاقة تعاقدية(رعد حسن الصرن:2004 ص34)

و عندما يكون الوقت غير كافي نلجأ الى الاصدقاء و الاقارب الموثوقين من اجل تعيين احسن الكفاءات التي تسهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم(12) معايير اختيار الموظفين و علاقته بارتكاب الاخطاء

المجموع		لا		نعم		معايير الاختيار ارتكاب الاخطاء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
80	24	33.33	10	46.66	14	التوجيه و المساعدة
20	06	6.66	02	13.33	04	العقوبات
100	30	40	12	60	18	المجموع

المصدر:س11،س35

ان الاختيار يمثل جميع الانشطة التي يتم من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها و الذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات و القابليات و القدرات الفكرية و الفنية و الانسانية لذا فان المفاضلة بين المتقدمين و اختيار افضل و اكثر المتقدمين كفاءة لملء الشواغر الوظيفية يعد من اهم الخطوات التي يتم اعتمادها في هذا الخصوص .

من خلال المعطيات المجمعة ميدانيا نلاحظ ان نسبة 46.66% من العمال اقروا ان معايير الاختيار تسري وفق مقاييس علمية (*) و انه عند ارتكابهم لأخطاء يحضون بدعم و مساعدة الرئيس و هذا يدل على العلاقة الطيبة التي تجمع بين الرئيس و العمال و هذا ما يتفق مع التحليلات الكيفية لسؤال الاستمارة رقم (8).

* خصائص مقاييس الاختيار: الصدق، ثبات المقياس، التميز، سهولة استخدام المقياس .(الهيبي خالد 200،ص203)

جدول رقم (13) الجوانب القيمية و الاخلاقية للقائد و طريقة التوظيف

المجموع		لا		نعم		الجوانب القيمية و الاخلاقية طريقة للقائد الالتحاق بالمؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
30	09	10	03	23.33	07	علاقات الشخصية
56.65	17	10	03	46.66	14	طرق علمية
10	03	00	00	10	03	الاثنين معا
100	30	20	06	80	30	المجموع

المصدر: س12, س31

نلاحظ من الجدول اعلاه و الذي تشير معطياته الكمية بان اغلبية الموظفين قد ادلوا بنسبة 46.66% بان قرارات قائدهم تحتكم للجانب القيمي و الاخلاقي و طرق الالتحاق بالمؤسسة هي طرق علمية و هذا يدل على مدى وعي الرئيس و التزامه بالمعايير الاخلاقية و هذا ما اكده ايميل دوركايم ان السلطة تكمن في حقيقة وجود القيم الاخلاقية و هذا ما يساهم في تفعيل العملية التوظيفية التي تعتبر كمنوال منهجي و تنظيمي في العملية التنظيمية و تحقيق النجاح الادائية اما فيما يخص نسبة 10% و التي تمثل المبحوثين الذين اقروا بان قائدهم يحتكم للجانب القيمي و الاخلاقي في قراراته و يجمع بين العلاقات الشخصية و الطرق العلمية و هذا راجع الى طبيعة السياسة التوظيفية التي تتبعها المؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (14) :يبين مدى اجراء مقابلات قبل التوظيف

النسبة %	التكرار	مدى اجراء مقابلات
86.66	26	نعم
13.33	04	لا
100	30	المجموع

المصدر: س33

ان المقياس الذي تتم تبعه عملية التوظيف الحالية في الجزائر تتطلب اجراء مقابلة مع مسؤولي المتخصصين في التوظيف في ادارة الموارد البشرية انطلاقا من معطيات الجدول يتبين لنا ان معظم الافراد المبحوثين تم اجراء مقابلات معهم قبل توظيفهم ما نسبته 86.66% و ذلك قصد معرفة بعض المهارات و القدرات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة و حسب مسؤول ادارة الموارد البشرية فان اغلب الذين اجريت لهم مقابلة كانت عبارة عن اسئلة كيفية استعمال الكمبيوتر و اللغة الفرنسية و اسئلة اخرى تخص مجال تخصصهم و بالتالي وجب على كل شاغل الوظيفة في هذه المؤسسة ان يكون ملما بهذه الاشياء ، كما نلاحظ ان النسبة الاخرى و التي تمثل 13.33% من مجموعة البحث اشادوا انهم لم تجري معهم مقابلة قبل توظيفهم و بالتالي هذه الفئة لديهم خبرة كبيرة في العمل في المؤسسة و قد تحصلوا على هذه الوظائف اكثر من 15 سنة و بالتالي تغيرت الان شروط التوظيف في المؤسسة الجزائرية .

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالنمط القيادي :

من خلال المنطلقات الامبريقية و استنادا للمعطيات الكمية و الشواهد الكيفية المجمعة حول طبيعة النمط القيادي في خضم مؤشراتها و التي حددناها في القيادة الداعمة و الجوانب الاخلاقية و القيمة للقائد و علاقتها بالعملية التوظيفية ،تمكنت الدراسة من تحليل واقع القيادة التنظيمية المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة في علاقتها بالعملية التوظيفية و كانت النتائج كالتالي :

- القيادة الداعمة و تظمين المفهوم العقلي للاقتدار :
لقد جاءت مبادئ الاستقلالية في خضم سلسلة من الاصلاحات بهدف تعديل القوانين و اعادة تسطير الاهداف التي في مقدمتها رفع مستوى الاداء و هذا يؤدي الى وضع اطر جديدة للعملية التوظيفية في اطار التنسيق بين متطلبات الوظيفة و امكانيات العامل و هذا ما كشف عنه الواقع الامبريقي للدراسة فالعملية التوظيفية في المؤسسة مجال الدراسة تثن معايير و آليات الكفاءة العلمية رهينة الممارسات الاشرافية الديمقراطية التي تثن انسنة بيئة العمل مع الاهتمام برضى العامل حيث كشفت التحليلات الكيفية ان القائد يسعى الى الاهتمام بمشاكل عماله و هذا ما يتماشى و منطلقات مدرسة العلاقات الانسانية و المفهوم العقلي للاقتدار في ظل قيادة داعمة تثن العملية التوظيفية و تضع لها معاييرها العلمية الموضوعية .
- الجوانب القيمة و الاخلاقية و طريقة التوظيف :
حيث كشف الواقع الامبريقي للدراسة انها تثن الجوانب القيمة و الاخلاقية و هذا ما يجعل العملية التوظيفية عملية موضوعية بعيدة عن الفساد و الانحراف الاخلاقي و هذا كشفت عنه التحليلات الكيفية ان قائدهم يحتكم للجانب القيمي و الاخلاقي في قراراته و ان طريقة التوظيف في المؤسسة مجال الدراسة هي علمية وفق معايير معقلنة و ثابتة و لا مكان للمحاباة والعلاقات الشخصية في التنظيم مجال الدراسة .

اولا : نسق الاتصال و الخصائص المهنية

جدول رقم (15) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و مدى توضيح المشرف اجراءات العمل

المجموع		لا		نعم		توضيح اجراءات العمل المستوى التعليمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
00	00	00	00	00	00	ابتدائي
3.33	01	00	00	3.33	01	متوسط
26.66	08	6.66	02	20	06	ثانوي
70	21	16.66	05	53.66	16	جامعي
100	30	23.33	07	76.66	23	المجموع

المصدر: س4، س17

من خلال المعطيات الامبريقية للدراسة المبينة في الجدول اعلاه يتضح ان نسبة كبيرة من مفردات العينة و الذي يتم توضيح اجراءات العمل لها هي ذات المستوى الجامعي بنسبة 53.66% و هذا راجع لحساسية و تعقيد مناصبها و هذا الكي تنجح خطة المؤسسة في تحقيق اهدافها الاقتصادية و التنظيمية خاصة ، اما نسبة 3.33% و التي لا يتم شرح لها العمل ا اجراءات العمل فقد تحصلنا على شواهد كيفية تمثلت في اقرارا المشرف المباشر " الى ان طبيعة الاعمال المؤداة هي اعمال روتينية و بسيطة لا تتطلب شرح"*

*مقابلة مع المسؤول المباشر يوم 2015/05/07 على الساعة 10:00 صباحا

جدول رقم (16) يوضح طريقة الاتصال بالرئيس و متغير الجنس

المجموع		صعبة		سهلة		طريقة الاتصال الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	
90	27	20	06	66.66	20	ذكر
10	03	3.33	01	10	03	انثى
100	30	23.33	07	76.66	23	المجموع

المصدر: س1،س19

من خلال المعطيات الامبريقية للدراسة المبينة في الجدول اعلاه يتضح ان نسبة كبيرة من مفردات العينة و التي تتصل برئيسها بطريقة سهلة هي من جنس الذكور بنسبة 66.66% و ذلك لطبيعة الوظائف في المؤسسة مجال المؤسسة التي تحتاج الى قوة عضلية و فكرية و الذي لا يستطيع الجنس الانثوي القيام بها و الذي تدل عليه نسبة 10% و هذا ما يدل على ان العملية الاتصالية لا يدخل في اطارها عامل الجنس .

ثانيا : نسق الاتصال و ابعاد ادارة المسار الوظيفي

جدول رقم (17): تقديم الادارة لمكافآت لذوي التفكير المتميز و العمل وفق جماعات من اجل الحصول على حلول كثيرة لمشكلات كثيرة متعلقة بالعمل

المجموع		لا		نعم		تقديم المكافآت العمل وفق جماعات
%	ت	%	ت	%	ت	
20	06	3.33	01	63.33	19	نعم
80	24	16.66	05	16.66	05	لا
100	30	20	06	80	24	المجموع

المصدر :س14،س45

من خلال الجدول المبين اعلاه تكشف المعطيات الامبريقية للمؤسسة مجال الدراسة ان اغلبية مفردات العمال و نسبة 36.33% اقروا بان مؤسستهم تقدم المكافآت كنتيجة لتقديم الحلول لمشكلات العمل و الذي يعتبر كاسلوب تحفيزي لاستثارة العمال و زيادة دافعيتهم نحو العمل و نسبة 16.66% من العمال الذين اقروا ان مؤسستهم تقدم لهم مكافآت لمساهماتهم في تقديم الحلول و الاقتراحات لمشاكل المؤسسة و انهم لا يحتاجون لجماعة العمل لكي يقدموا اقتراحات بشأن العمل اما نسبة 3.33% و التي لا تقدم لهم مكافآت و لا يعملون ضمن جماعة عمل .فلاحظ من خلال القراءة الاحصائية الجدولية ان المؤسسة مجال الدراسة تهتم بتحفيز عمالها من اجل زيادة دافعيتهم للعمل و هذا ما اكده تايلور في دور الحوافز في زيادة دافعيتهم نحو العمل اما نسبة 3.33% فهي تمثل العمال البسطاء و لا يملكون المهارات و المعارف اللازمة للمشاركة في تقديم الحلول لمشاكل المؤسسة .

جدول رقم (18) يوضح مدى مناقشة الجماعة للقرارات و علاقته بايجاد الحلول بسرعة

المجموع		لا		نعم		مناقشة القرارات ايجاد الحلول بسرعة
%	ت	%	ت	%	ت	
76.66	23	36.66	11	40	12	نعم
23.33	07	10	03	13.33	34	لا
100	30	46.66	14	53.33	16	المجموع

المصدر: س15، س46

من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول يتبين لنا ان نسبة 40% من الذين اقروا بانه يتم مناقشة القرارات و يجدون الحلول بسرعة ونسبة 36.66% من انهم لا يحتاجون الى جماعة العمل و انهم يجدون الحلول بسرعة و نسبة 10% بانهم لا يتم مناقشتهم في الامور المتعلقة بامور العمل و انهم لا يجدون الحلول بسرعة . حيث نلاحظ ان 40% من مفردات العمال اقروا بانهم يتم مناقشتهم في الامور العمل و ذلك نظرا لاهمية المناقشة في استشارة الافكار الابتكارية التي تؤدي الى تطوير العمل و هذا الاسلوب يسمى العصف الذهني الذي يتمكن من خلاله جمع اكبر عدد ممكن من الافكار الابداعية التي تساهم في ايجاد الحلول بسرعة في حين نجد النسبة 10% من مفردات العمال الذين اقروا انه لا يتم مناقشة امور العمل معهم نظرا لمراكزهم البسيطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة .

جدول رقم (19) الاتصال الدائم بين الاعضاء و علاقته بسهولة تقديم اقتراحات

الاتصال الدائم سهولة تقديم اقتراحات		لا		نعم	
ت	%	ت	%	ت	%
12	40	11	36.66	23	76.66
04	13.33	03	10	07	23.33
14	53.33	16	46.66	30	100

المصدر: س16، س46

من خلال معطيات الجدول تبين لنا ان نسبة 40% من مجموعة البحث و التي على اتصال دائم مع جماعة العمل و يقدمون الاقتراحات بسهولة و هذا يرجع لاهمية العملية الاتصالية في الدفع من معنويات العمال و هذا ما اشار اليه تشيستر بيرنارد ان العملية الاتصالية تظم البعد التعاوني الكفيل بتحقيق اهداف التنظيم، فالاتصال الدائم يجعلهم على علم بكل ما يجري بالمؤسسة، اما نسبة 10% و الذين لا يتم الاتصال بهم نظرا لقلّة خبراتهم و مهاراتهم .

جدول رقم (20) توضيح اجراءات العمل و علاقته بوضوح المسؤوليات

المجموع		لا		نعم		توضيح اجراءات العمل وضوح المسؤوليات
%	ت	%	ت	%	ت	
76.66	23	26.66	08	50	15	نعم
23.33	07	6.66	02	16.66	05	لا
100	30	33.33	10	66.66	20	المجموع

المصدر: س17، س42

من خلال من خلال المعطيات الاحصائية في الجدول اعلاه نجد ان معظم العمال تتضح لهم المهام التي يقومون بها بنسبة 50% فتوضيح اجراءات العمل كنوع من الاتصال الفعال بين المشرف و العمال يؤدي الى وضوح الادوار و المسؤوليات من خلال الحوار و التعاون البناء من اجل تحقيق اهداف العمال و التنظيم معا ، اما بالنسبة للعمال الذين اقرؤا بنسبة 6.66% ان المشرف لا يوضح لهم امور العمل و في هذا السياق فقد فقد ضمننت مقابلة المشرف المباشر ان هذه الفئة ذات وظائف روتينية و بسيطة لا تحتاج لشرح و توضيح .

*مقابلة مع المسؤول المباشر يوم 2015/05/07 على الساعة 10:00 صباحا

جدول رقم (21) مناقشة الامور الغامضة بشأن العمل و الرضى عن معايير الاداء

المجموع		لا		نعم		مناقشة امور العمل الغامضة الرضى عن تقييم الاداء
%	ت	%	ت	%	ت	
70	21	63.66	11	36.66	11	نعم
30	09	13.33	04	13.33	04	لا
100	30	50	15	50	15	المجموع

المصدر: س18،43

لقد حضني موضوع تقييم اداء العاملين باهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية بصورة عامة اذ ان التقييم من شأنه ان يخلق الاجواء التنظيمية القادرة على متابعة الانشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام، الافراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء

حيث كشفت المعطيات الجدولية المجمعمة ميدانيا عند تساوي النسب بين الذين تتم مناقشتهم في امور العمل و راضيين عن تقييم الاداء و بين الذين يتم مناقشتهم الامور المتعلقة بالعمل يبدون الرضى عن تقييم الاداء بنسبة 50% و ذلك نظرا لاهمية عملية تقويم الاداء غي تحسينه و تطويره من معرفة نقاط القوة و الضعف و معرفة مستوى تقييم العاملين من شأنه ان يحفز الافراد العاملين و يدعوا كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الافضل .

جدول رقم (22) طريقة الاتصال بالرئيس و الرضى عن معايير تقييم الاداء

المجموع		صعبة		سهلة		طريقة الاتصال بالرئيس الرضى عن معايير تقييم الاداء
%	ت	%	ت	%	ت	
76.33	23	36.66	11	40	12	نعم
23.33	07	10	03	13.33	04	لا
100	30	46.66	14	53.33	16	المجموع

المصدر: س19، س43

من خلال المعطيات الاحصائية في الجدول اعلاه نجد ان معظم العمال قد اشادوا بنسبة 40% بان طريقة الاتصال بالرئيس سهلة و هم راضيين عن معايير تقييم الاداء فوضوح معايير تقييم الاداء يساعد الادارة بمعرفة حقيقة عمالها من حيث المهارات و القدرات و القابليات التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض او النقص بموارد البشرية الذي يساعد في قرارات ترقية الموظفين ذوي الكفاءات العلمية و العملية امواقع و مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابلياتهم في الاداء و هذا ما يزيد مستوى الرضى عند العاملين و هذا ما أكدته مقابلة الرئيس المباشر*

*مقابلة مع المسؤول المباشر يوم 2015/05/07 على الساعة 10:00 صباحا

جدول رقم (23) علاقة طبيعة الاتصال بو ضوح الادوار و المسؤوليات

المجموع		اوامر		توضيحات		طبيعة الاتصال وضوح الادوار
%	ت	%	ت	%	ت	
43.33	13	13.33	04	30	09	نعم
56.66	17	20	06	36.66	11	لا
100	30	33.33	10	66.66	20	المجموع

المصدر: س20، س42

كشفت المعطيات الاحصائية الجدولية للواقع الامبريقي ان نسبة 36.66 % من مفردات العمال الذين اقرروا انه يتم تقديم توضيحات بخصوص العمل ومع ذلك يعانون من غموض الدور في حين نجد نسبة 30 % من الذين يتم تقديم لهم توضيحات وادوارهم واضحة ونسبة 20 % من العمال الذين اقرروا بأن طبيعة الاتصال مجرد اوامر وانهم يعانون من مشكل غموض الدور اما نسبة 13.33 % ان طبيعة الاتصال اوامر في حين انهم لا يعانون من مشكل غموض الدور

فلاحظ من القراءة الاحصائية للجدول ان نسبة 36.66 % من الذين اقرروا بانه يتم تقديم توضيحات بخصوص العمل ومع ذلك يعانون من مشكل غموض الدور و هذا يدل على على ان التوضيحات التي تقدم من شان العمل غير كافية وهي سطحية مقارنة بكم حجم الوظائف كما اقر بعض الباحثين مما يجعل العمال لا يفهمون متطلبات وظائفهم اما بالنسبة لنسبة 13.33 % بان طريقة الاتصال بالرئيس هي في شكت اوامر ولا يعانون من مشكل غموض الدور وذلك يرجع لبساطة الوظائف التي يتقلدونها التي لا تحتاج مهارات فكرية وفنية عالية

جدول رقم (24) طريقة ايصال المعلومة للمشرف و علاقته بموضوعية و عدم التحيز في تقييم الاداء

المجموع		المشرف المباشر		شخصيا		الزملاء		طريقة ايصال المعلومة للمشرف موضوعية تقييم الاداء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.33	10	3.33	01	50	15	3.33	01	نعم
66.66	20	10	03	23.33	07	10	03	لا
100	30	13.33	04	73.33	22	13.33	04	المجموع

المصدر: س21، س44

كشفت المعطيات الإحصائية في الجدول في الجدول للواقع الامبريقي ان نسبة 50% من مفردات العمال الذين اقروا بان طريقة ايصال المعلومة للرئيس تكون بصفة شخصية في خضم موضوعية و عدم التحيز في تقييم الاداء العاملين في حين اشارت نسبة 23.33% من العمال الذين اقروا بان طريقة ايصال المعلومة للرئيس بصفة شخصية ولا يعترفون بموضوعية تقييم الاداء و نسبة 10% من العمال حيث ان المشرف المباشر هو الذي ينقل رسائلهم في خضم عدم اعترافهم بموضوعية نتائج التقييم الاداء. حيث نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان نسبة 50% و التي تمثل العمال الذين اقروا انهم يتصلون بصفة شخصية مع الرئيس في خض اقرارهم بموضوعية تقييم الاداء و ذلك نظرا لأهمية عملية تقييم الاداء في تطوير و تحسين اداء الافراد و تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد و النقل و الترقية و معرفة معوقات و مشاكل العمل اما نسبة 10% من مفردات العمال الذين اقروا ان المشرف المباشر هو الذي ينقل رسائلهم الى الرئيس و انهم لا يعترفون بموضوعية تقييم الاداء و ذلك يرجع الى ان هذه الفئة مهمشة لأنها تؤدي اعمال روتينية فهي تشعر بعدم الرضى عن هذا التهميش و تسعى الى التطور و

التحسين في قدراتها و مهاراتها و تحسين مكانتها الاجتماعية من خلال الترقية الى وظيفة اعلى فماكس فيير قد أكد ان الوظيفة تمنح للموظف مكانة اجتماعية .

النتائج العامة المتعلقة بنسق الاتصال

من خلال المنطلقات الامبريقية و استنادا للمعطيات الكمية و الشواهد الكيفية المجمعَة حول طبيعة العملية الاتصالية في خفض مؤشراتهما والتي حددناها في كل من فرق العمل ونمط الاتصال وعلاقتها بتحديد فعالية اداء العامل تمكنت الدراسة من تحليل واقع العملية الاتصالية بالمؤسسة مجال الدراسة وعلاقتها بتحديد فعالية الاداء وكانت النتائج كالتالي :

- فرق العمل والتدعيم التفكير الابتكاري :

تكمُن اهمية بناء فرق العمل كونها تقنية واسلوب حديث يساعد على تفهم ادراك الافراد الاخرين في العمل ومعرفة ابعاد سلوك كل فرد وما يتم من دوافع واستعدادات وقدرات لتفكير والابداع وهذا التفهم سيساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره الى تنسيق الجهود والتكامل بين الاعضاء وتسهيل وتسيير حل للخلافات والنزاعات والتناقضات او سوء الفهم كما انه يساعد على تعزيز الدعم والثقة و الاتفاقات والتأثيرات و تحقيق الاهداف لهذا السبب عمدت المنطلقات التسييرية لتنظيم مجال الدراسة الى خلق جماعات عمل وتظمين العمل الابتكاري و الابداعي كادات تصورية لتفعيل العملية للاتصال و تحقيق الفعالية الادائية وهذا ما اشارت اليه تحليلات تشيسر بيرنارد و التاكيد على البعد التعاوني الكفيل بتحقيق اهداف التنظيم .

- نمط الاتصال وتقييم الاداء :

ان المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم اداء موظفيها ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية ومحاولة معالجتها وتوظيفها بشكل اكثر فعالية في تحقيق اهدافها وليس الهدف من تقييم الاداء وتحديد اخطاء الموظفين واصدار العقوبات عليهم او عدم الثقة فيهم كما في الاساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على اسلوب العصي والجزرة وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجري لهذه الغاية فالتنظيم مجال الدراسة يسعى الى تفعيل انماط اتصالية فعالية من اجل الوصول الى التقييم و رضى العاملين عليه .

اولا: عقلانية القرارات التنظيمية و الخصائص المهنية

جدول رقم (25) مناقشة القرارات و علاقتها بمتغير السن

المجموع		لا		انعم		طريقة ايصال المعلومة للمشرف موضوعية تقييم الاداء
%	ت	%	ت	%	ت	
6.66	02	3.33	01	3.33	01	اقل من 25
33.33	10	16.66	05	16.66	05	30-25
36.66	11	20	06	20	06	35-31
10	03	6.66	02	6.66	02	40-36
00	00	00	00	00	00	45-41
13.33	04	6.66	02	6.66	02	50-46
100	30	50	15	50	15	المجموع

المصدر: س2، س24

من خلال المعطيات الامبيريقية للدراسة المبينة في الجدول اعلاه ان نسبة كبيرة من مفردات الدراسة يتم مناقشة القرارات معهم والذين يبلغون من 25-30 سنة وهذه النتيجة تعكس اهتمام المؤسسة بالعنصر الشابي والسعي الى تكوينه وتطويره من خلال مناقشة القرارات معهم بهذا تريد ان تصنع منهم الإطارات ذات كفاءة ومهارة عالية في المستقبل اما انعدام نسبة العمال الذين تتراوح اعمارهم من 41-45 سنة فهذا راجع لسياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة مجال الدراسة .

جدول رقم (26) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي للعامل و مدى مناقشة المشرف للقرارات التي يصدرها

المجموع		لا		نعم		مناقشة القرارات المستوى التعليمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
00	00	00	00	00	00	ابتدائي
3.33	01	3.33	01	3.33	01	متوسط
26.66	08	13.33	04	13.33	04	ثانوي
70	21	33.33	10	33.33	10	جامعي
100	30	50	15	50	15	المجموع

المصدر: س4، س25

من خلال معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 33.33% تمثل العمال ذات المستوى الجامعي و اللذين يتم مناقشة القرارات معهم و ذلك يرجع لتقلدهم مناصب حساسة في الهيكل التنظيمي على اساس انهم يملكون الكفاءة الفكرية و المهارات الكافية اما بنسبة 3.33% فهي تمثل نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط و لا يتم مناقشة القرارات معهم و ذلك لعدم امتلاكهم المهارات و المعارف .

جدول رقم (27) الاطلاع على القوانين و علاقته بالمستوى التعليمي

المجموع		الاجتماعات		اللوائح		المشرفين		كيفية الاطلاع على القوانين المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
/	/	/	/	/	/	/	/	الابتدائي
3.33	01	/	/	3.33	01	/	/	متوسط
26.66	08	3.33	01	16.66	05	6.66	02	ثانوي
70	21	6.66	02	46.66	14	16.66	05	جامعي
100	30	10	03	66.66	20	23.33	07	المجموع

المصدر: س4، س23

من خلال معطيات في الجدول اعلاه حيث تبين ان الاطلاع على قوانين المؤسسة عن طريق اللوائح بنسبة 46.66% و التي تمثل مصدرا اساسيا للعمال في معرفتهم لقوانين المؤسسة و هذا يخص الفئة ذات المستوى الجامعي و هذا ما تم ملاحظته من خلال زيارتنا للتنظيم مجال الدراسة بانها عبارة عن منشورات في شكل اوراق تلتصق على اللوحة دوريا و نادرا ما يفكر احد في قراءتها لانها في الغالب لا تتضمن شيئا جديدا .

ثانيا: عقلانية القرارات التنظيمية و ابعاد ادارة المسار الوظيفي

جدول رقم (28) كيفية الاطلاع على قوانين المؤسسة و الرضى عن اجراءات الترقية

المجموع		الاجتماعات		اللوائح		المشرفين		كيفية الاطلاع على القوانين الرضى عن اجراءات الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50	15	6.66	02	33.33	10	13.33	04	نعم
50	15	3.33	01	33.33	10	10	03	لا
50	30	10	03	66.66	20	23.33	07	المجموع

المصدر:س24،س37

من الضروري ان تقوم ادارة الموارد البشرية باعداد نظام جيدو معروف لترقية و نقل الفئات الفاعلة بالمنظمة حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على اجر اكبر و النمو و التطور في السلم الوظيفي بالإضافة الى التحسن المستمر لمكانتهم الاجتماعية فكلما كان الفرد طموحا و يتطلع للترقي في المنظمة فان اتاحة فرص الترقية امامه تمثل حافزا رئيسيا له يدفعه للعمل بجد و فعالية .

من خلال المعطيات الكمية المجمعة ميدانيا حيث ان نسبة 33.33% من الباحثين اكدوا انهم يعرفون بقوانين المؤسسة عن طريق اللوائح و انهم غير راضيين عن اجراءات الترقية و هي تتساوى مع الذين اقروا بانهم يعرفون القوانين عن طريق اللوائح و انهم راضيين عن اجراءات الترقية اما نسبة 3.33% من الذين يطلعون على قوانين المؤسسة عن طريق الاجتماعات و انهم راضيين على اجراءات الترقية .

بالنسبة للباحثين الذين اكدوا انهم يعرفون قوانين المؤسسة عن طريق المؤسسة و انهم غير راضيين عن الاجراءات الترقية و هذا لان هذه الفئة لم تحصل على ترقية و تسعى الى تطوير نفسها و اكتساب مكانة اجتماعية و هذا ما يتماشى مع منطلقات ماكس فيبر على ان الوظيفة تعطي للفاعل مكانة اجتماعية ،اما بالنسبة للباحثين الذين يطلعون على قوانين المؤسسة عن طريق اللوائح و هم راضيين

عن اجراءات الترقية و هذا راجع الى ان هذه الفئة قد استفادة من ترقية ،اما نسبة ،اما نسبة3.33% بالنسبة للذين اقروا انهم يطلعون على قوانين المؤسسة عن طريق الاجتماعات و انهم راضيين عن اجراءات الترقية و هذا راجع الى ان هذه الفئة يتم شرح و توضيح لها اسس و اجراءات الترقية و بالتالي يكونوا اكثر رضا .

جدول رقم(29) يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و علاقته بوجود صراعات عمالية لترقية فئة دون اخرى

المجموع		لا		نعم		المشاركة العمالية في مدى وجود صراعات لترقية فئة دون اخرى
%	ت	%	ت	%	ت	
46.66	14	23.33	07	16.33	05	نعم
53.33	16	23.33	07	30	09	لا
100	30	46.66	14	35.33	16	المجموع

المصدر:س24،س38

ان المشاركة في القرارات تعزز شعور العاملين بالولاء للمنظمة و حياة ايجابية و صحة عقلية افضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد ،لقد نتاج الجدول في سياقاتها الكمية ان نسبة 30% من المبحوثين اللذين اكدوا انه يتم مشاركتهم في مختلف القرارات المتعلقة بالعمل في ضل عدم وجود اي صراعات لترقية فئة دون اخرى و هذا راجع لمدى اطلاعهم على اسس و معايير الترقية(*) و هذا ما يجعلهم على يقبلون القرارات و يقتنعون بها لانهم شاركوا في صنعها و هذا ما اشار اليه التون مايو على ان المشاركة العمالية في القرارات تعتبر كحافز معنوي و تجعلهم يقبلونه و يسعون لإنجاح تنفيذه .

*اسس نجاح الترقية :-الشمولية -المرونة -الشروط -اعداد برامج تدريبية ملائمة -تحديد مواعيد ثابتة للترقية .(محمد موسى احمد :2014 ص 125)

جدول رقم(30) يوضح مناقشة القرارات و علاقتها بالرضى عن اجراءات الترقية

المجموع		لا		نعم		مناقشة القرارات الرضى عن اجراءات الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	
53.33	16	23.33	07	30	09	نعم
46.66	14	20	06	26.66	08	لا
100	30	43.33	13	56.66	17	المجموع

المصدر:س25،س37

من خلال المعطيات الكمية المجمع ميدانيا نلاحظ ان نسبة 30% من مفردات العمال الذين اكدوا انه يتم مناقشة القرارات معهم و هذا ما يجعلهم راضون عن اجراءات الترقية طالما انهم على دراية بهذه الاجراءات و هذا ما يتوافق مع التحليلات الكيفية للجدول السابق بالاضافة الى ان رئيس مصلحة الموارد البشرية اكد ان الادارة تهتم بمناقشة العمال في امور عملهم ،بالاضافة الى نسبة 20% الذين اقرروا انهم لا يتم مناقشة القرارات معهم و هذا ما يجعلهم غير راضين عن اجراءات الترقية لان هذه الفئة لم تحصل على ترقية فهم يعانون من التهميش و هذا ما سماه كارل ماركس "الاغتراب التنظيمي" الذي يعرقل طموحاتهم و يثبط معنوياتهم .

*مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2015/05/07 على الساعة 11:00 صباحا

جدول رقم(31) يوضح مدى توفر البيانات حول المهام و علاقته بوجود صراعات عمالية لترقية فئة دون اخرى

المجموع		لا		نعم		مدى توفر البيانات مدى وجود صراعات لترقية فئة دون اخرى
%	ت	%	ت	%	ت	
30	09	13.33	04	16.33	05	نعم
70	21	33.33	10	36.66	11	لا
100	30	46.66	14	53.33	16	المجموع

المصدر:س26،س38

تعتبر عملية اتخاذ القرار عصب الوجود الانساني كله بأفراده و جماعاته و منظماته فهي تلعب دورا اساسيا و محوريا في كفاءة و فعالية المنظمات و تكاد تكون حجر المنطلق في كل شيء داخل المؤسسة و هذا ما اكده سيمون ان القرارات تعتبر جوهر العملية الادارية ، و بالتالي فان تطور المسائل و اساليب جمع البيانات و معالجتها للحصول على المعلومات الضرورية من اجل الوصول الى قرار سليم .

تنصرف النتائج الجدولية الى ان النسبة 36.66% من مفردات العينة اقروا بانهم تتوفر لديهم البيانات حول مهامهم و انه لا يوجد اي صراعات بينهم لترقية فئة دون اخرى و هذا يرجع الى فعالية البيانات و دورها في توضيح المهام و المسؤوليات و هذا بدوره ما يشكل وضوح تام للعمال لأحقيتهم بالترقية ام لا في حين نجد النسبة 13.33% من مفردات العمال الذين اقروا انه لا تتوفر لديهم المعلومات و انه هناك صراعات عمالية بينهم و هذا سببه ان هذه الفئة تشعر بتداخل في ادوارها مع العمال (*) اذا ترى انها لها احقية في الترقى مثل العمال الاخرين و هذا ما اكدت ملاحظتنا عند زيارتنا للمكان مجال الدراسة .

*وهذا ما تم ملاحظته عند زيارتنا للمؤسسة يوم 2015/05/07

جدول رقم (32) يوضح اسس ترقية الفئات الفاعلة

النسبة %	التكرار	اسس الترقية
13.33	04	الكفاءة
13.33	04	الاقدمية
46.66	14	معا
36.66	08	العلاقات الشخصية
100	30	المجموع

المصدر: س36

أكدت المعطيات الكمية الجدولية ان جل المبحوثين قد اقروا ان المؤسسة مجال الدراسة تتبع اسلوب الترقية على اساس الكفاءة والاقدمية في آن واحد بنسبة 46.66% و هذا راجع الى سياسة و قوانين المؤسسة مجال الدراسة (*) و نسبة 13.33% بالنسبة للمبحوثين الذين اقروا بنسب متساوية على بين الترقية بالكفاءة و بين الاقدمية و هذا راجع ال ان هذه الفئة من العمال ليست على اطلاع على قوانين المؤسسة وهذا ما أكدته التحليلات الكمية للسؤال 24 مع السؤال 40.

جدوا رقم (33) علاقة المعلومات الحديثة بموضوعية ترقية الفئات الفاعلة

المجموع		لا		نعم		المعلومات الحديثة موضوعية الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	
36.66	19	16.66	05	46.66	14	نعم
36.66	11	10	03	26.66	08	لا
100	30	26.66	08	73.33	22	المجموع

المصدر: س28، س39

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية موردا لا يقل اهمية عن عنصر راس المال او العمل اذ انها تعد المصدر الاساسي لكل القرارات ،حيث اكدت المعطيات الكمية ان نسبة 46.66% لن المعلومات الحديثة تساهم في جعل اجراءات الترقية موضوعية و ذلك لاهمية المعلومة في زيادة مستوى المعرفة لدى الفرد الذي يحصل عليها و بالتالي يستطيع اخذ القرارا السليم ،اما نسبة 10% من المبحوثين الذين اكدوا انهم لا يحصلون على المعلومات الحديثة و هذا ما يجعل الترقية بعيدة عن الموضوعية و هذا راجع الى ان هذه الفئة لم تحصل على ترقية و تسعى لتطوير نفسها عن طريق التنقل في السلم الوظيفي .

جدول رقم (34) وصول المعلومة في الوقت المناسب و علاقتها بالرضى عن اجراءات الترقية

المجموع		لا		نعم		وصول المعلومة في الرضى على اجراءات الترقية الوقت المناسب
%	ت	%	ت	%	ت	
36.66	19	26.66	08	36.66	11	نعم
36.66	11	16.66	05	20	06	لا
100	30	43.33	13	56.66	17	المجموع

المصدر: س28، س37

من بين العناصر المهمة في زيادة فعالية القرارات هو عنصر المعلومة من حيث الكمية و النوعية فكلما توفرت اقترب متخذ القرارات من حالة التأكد و كلما كانت المعلومات منظمة سهلة شاملة و دقيقة و في توقيتها المناسب كلما اقترب من حالة التأكد التام بالاطافة الى وجود المعلومات في الوقت المناسب في وقتها المناسب يسرع و يسهل عملية اتخاذ القرارات و تنفيذها و تبديد عوامل الشكوك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين لها .

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان نسبة 36.66% من المبحوثين اقرروا ان المعلومات تصلهم في الوقت المناسب و انهم راضون عن اجراءات الترقية و هذا راجع لاهمية وصول المعلومة في الوقت المناسب و التي تجعل من القرارا اكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة في الاداء اما بالنسبة للمبحوثين اللذين اقرروا بان المعلومة لا تصلهم في الوقت المناسب بنسبة 16.66% و هذا ما يجعلهم غير راضون عن اجراءات الترقية وهذا راجع الى ان هذه الفئة من العمال ليست في اتصال دائم مع متخذي القرارات .

خصائص المعلومات : التوقيت المناسب - التكلفة - الشمولية - الدقة - الوضوح - الملائمة - المرونة - القابلية للقياس الكمي - الموضوعية - الواقعية - الشكل - امكانية استرجاع المعلومة . (خضير كاضم و ياسين كاسب: 2009، ص241)

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالقرارات التنظيمية

من خلال المنطلقات الامبريقية و استنادا للمعطيات الكمية و الشواهد الكيفية المجمعة حول عقلانية القرارات التنظيمية في خضم مؤسراتها و التي حددناها في كل من المشاركة العمالية و أنظمة المعلومات و علاقتها بتحديد الفعالية لمنظومة الترقية .

حيث تمكنت الدراسة من تحليل واقع القرارات التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة و علاقتها بمؤشرات منظومة الترقية و كانت النتائج كالتالي:

- المشاركة العمالية في القرارات و تعزيز الالتزام بمبدأ المساوات و تكافئ فرص ترقية العمال ان المشاركة تخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التغيير و تقبله في اطار مصلحة الرؤوسين و التنظيم و هذا ما ذهب اليه **التون مايوا** ودور المشاركة العمالية كحافز معنوي في زيادة دافعية العمال للعمل ، كما جاءت مبادئ الاستقلالية في خضم سلسلة من الاصلاحات الجديدة بهدف تعديل القوانين و اعادة تسطير الاهداف و التي في مقدمتها رفع مستوى وتم التركيز على واقع المشاركة العمالية و الذي دعمه قانون خاص متعلق بعلاقات العمل سنة 1990 و الذي ينص على خلق هياكل للمشاركة و هو ما يسمى بلجنة المشاركة و هذا ما كشف عنه الواقع الامبريقي للدراسة مجال الدراسة يسعى الى تفعيل المشاركة العمالية في القرارات و هذا ما جعل قرارات الترقية موضوعية و كبح آليات الصراع لترقية فئة دون أخرى في خضم المساوات في فرص ترقية الفئات الفاعلة .

- لنظم المعلومات دور بتوضيح اسس ترقية الفئات الفاعلة من اجل تحقيق المنظمة لأهدافها مع اهداف عاملها بطريقة افضل فإنها تحتاج الى نظام معلومات حديث يشمل كل البيانات و الخطط في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة و التحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات عقلانية و هذا ما و هذا ما كشف عنه الواقع الامبريقي للدراسة من خلال اقرارا جل عملها بفعالية نظام المعلومات حيث ان المعلومات

تصلهم في الوقت المناسب وفقا لحدائتها و هذا ما ساهم في وضوح الرؤيا حول اسس ترقية
الفئات الفاعلة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم علم اجتماع و الديموغرافيا

جامعة محمد بوضياف _ المسيلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

الاستمارة: المحكمة و المجربة

المناخ التنظيمي و فعالية ادارة المسار

الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع_ تخصص تنمية الموارد البشرية .

اشراف:

من اعداد الطالبة :

د. بلوم اسمهان

مسعودة لعمارة

السنة الجامعية :2014_2015

ملاحظة :هذه المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية .

اولا:بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية:

- 1-الجنس : ذكر انثى
- 2_السن : أقل من 25 سنة من 26 - 30 سنة من 31 - 35 سنة
- من 36 - 40 سنة من 41 - 45 سنة من 46 - 50 سنة

- 3_الحالة الاجتماعية: اعزب مطلق متزوج ارمل
- 4_المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5_هل سبق و ان مارست عمل اخر خارج مؤسستك؟

.....

ثانيا:بيانات حول المناخ التنظيمي:

ا. -بيانات متعلقة بنمط القيادة:

- 6- كيف تصف الطريقة التي يتبعها رئيسك اثناء الاشراف؟
- فوضوية
- ديموقراطية
- تسلطية

7_هل يسعى رئيسك في العمل الى تكوين علاقات انسانية و مودة معك و زملائك؟

- نعم لا

8_ ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك؟

رسمية و جدية و تقتصر على امور العمل

احترام متبادل و الاعتدال في السلوك

العلاقات الانسانية الطيبة المرحة

9_ هل يهتم رئيسك بمشاكلك و احتياجاتك و ينصت اليك

نعم لا

_ اذا كانت الاجابة لا اسال لماذا ؟

.....

10_ هل تعتقد ان قائدك يستغل نفوذه ومركزه لتحقيق اهدافه الشخصية ؟

نعم لا

11- في حالة ارتكابك لأخطاء اثناء ادائك

- هل يتجه رئيسك الى توجيهك ومساعدتك

- هل يوقع عليك العقوبات

12_ هل ترى ان قرارات رئيسك تحتكم للجانب القيمي والاخلاقي ؟

نعم لا

_ في حالة الاجابة بلا لماذا

13_ ماهي الصفات التي تود ان تكون في رئيسك ؟

.....

II. بيانات حول نسق الاتصال :

14_ هل تعتقد ان العمل وفق جماعات يؤدي الى ايجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات ؟

نعم لا

15_ هل تعتقد ان اعضاء الجماعة التي تنتمي اليها يتخذون القرارات عقب مناقشة الافكار الجديدة ؟

نعم لا

- 16_ هل يوجد اتصال دائم بين اعضاء الجماعة بعضهم مع البعض؟ نعم لا
- 17_ هل يقوم رئيسك بتوضيح السياسات و الاجراءات المتعلقة بالعمل؟ نعم لا
- 18_ هل يتم مناقشة الامور الغامضة بشأن العمل من طرف الرئيس بصدر رحب و يجيب عن جميع الاستفسارات؟ نعم لا
- 19_ عندما تحتاج الى الاتصال برئيسك هل يتم ذلك؟_ بطريقة سهلة
_بطريقة صعبة
- 20_ ما طبيعة الاتصالات الموجودة في مؤسستكم؟_اوامر
_توضيحات
- 21_ هل تقوم بايصال المعلومات الى رئيسك عن طريق؟_الزملاء
_شخصيا
_المشرف المباشر
- 22_ ما تقييمك لنسق الاتصال في مؤسستك؟
.....

III. _ بيانات حول القرارات التنظيمية :

- 23_ كيف تطلعك الادارة على قوانين المؤسسة؟ _ عن طريق المشرفين
_ عن طريق اللوائح
_ عن طريق الاجتماعات
- 24_ هل تقبل الادارة باقتراحات العمال؟ نعم لا
- _ في حالة الاجابة بلا يسال لماذا؟
.....

25_ هل يقوم المشرف باتخاذ القرارات بالتشاور مع المرؤوسين ؟ نعم لا

26_ هل يسمح لك رئيسك بمناقشة القرارات التي يتخذها؟ نعم لا

27_ هل يساعدك توفر البيانات على اداء مهامك وواجباتك التنظيمية ؟
 نعم لا

28_ في رايك هل المعلومات الحديثة والموجزة تزيد من فعالية القرارات في مؤسستكم ؟
 نعم لا

29- هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب؟
 نعم لا

30- في رايك ما تقييم لمنظومة القرارات في مؤسستكم ؟

.....

ثالثا_ بيانات حول ادارة المسار الوظيفي :

ا. _بيانات حول العملية التوظيفية :

31_ كيف التحقت بالمؤسسة عن طريق ؟ _ العلاقات الشخصية

_ بطرق علمية

_ الاثنين معا

32_ على اي اساس تم تعيينك في منصبك ؟_الجدارة و القدرات

_الخصائص الشخصية و الفردية

_ الوسطة

33_ هل اجررت معك مقابلات لتوظيفك ؟ نعم لا

34- هل تعمل وفق تخصصك؟ نعم لا

35- هل مقاييس اختيار الموظفين مدروسة؟ نعم لا

36 _ مارايك في سياسة التوظيف المتبعة في مؤسستكم ؟

.....

ا. _ بيانات حول الترقية :

37_ ما هي الاسس التي تركز عليها الترقية بمؤسستكم ؟ _ الكفاءة

معا

_ الاقدمية

_ و العلاقات الشخصية

38_ هل انت راضي عن تطبيق اجراءات للترشح للترقية ؟ نعم لا

_ اذا كانت الاجابة بلا يسال السبب هل هو ؟ _الجهوية

-القرابة

-المحسوبة

-اسباب اخرى اذكرها.....

39_ هل حدثت صراعات بين العمال لترقية فئات دون الاخرى ؟ نعم لا

40- هل تطبق قوانين الترقية بصورة فعالة و موضوعية ؟ نعم لا

41_ ما هو تقييمك لمنظومة الترقية في مؤسستكم ؟

.....

III. _ بيانات حول منظومة الاداء:

42_ هل هناك معايير واضحة لتقييم الاداء في مؤسستك ؟ نعم لا

43_ هل لديك المعلومات الكافية حول اداء عمالك ؟ نعم لا

44- هل انت راضي عن معايير تقييم الاداء ؟ نعم لا

45- هل تعتقد ان عملية تقييم الاداء بعيدة عن العلاقات الشخصية ؟ نعم لا

46_ هل تكافئ ادارتك العمال ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات ماديا ومعنويا ؟
نعم لا

47- هل تجد سهولة في تقديم اقتراحات في العمل ؟ نعم لا

48- عند حدوث مشكل في العمل هل تجد له الحل بسرعة ؟ نعم لا

49_ في رايك هل يساهم الاتصال في زيادة فعالية الاداء ؟

.....

قائمة المراجع

اولا : الكتب

1. احمد السيد مصطفى : ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة (بدون ط، بدون دار و بلد و سنة النشر .
2. احمد بسيوني شحاتة و آخرون: نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين و البنوك التجارية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر بدون سنة نشر.
3. احمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية 2007
4. احمد هني : اقتصاد المؤسسة المستقلة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر(بدون سنة نشر).القيروتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي ،ط5،دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن2009.
5. انجيس موريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر ،الجزائر 2004
6. بن اشنها عبد الطيف : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980) ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1982
7. جمال الدين محمد مرسي : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان .2002
8. حمادات محمد حسن محمد : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ،ط1، دار الحامد ،الاردن 2008.
9. حمود خضير كاظم :السلوك التنظيمي ،ط1،دار الصفاء ،الاردن .2002
10. حنا نصرالله : ادارة الموارد البشرية:ط1،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ادارة 2002

11. خضير كاضم حمودو ياسين كاسب الخرشة : ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار
المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2009
12. راوية حسن : الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، (بدون ط)، الدار الجامعية ،
الاسكندرية 2003، 2002.
13. رعد حسن الصرن : نظريات الادارة و الاعمال ، ط1، دار را للنشر ، سوريا
2004.
14. السعيد اوكيل : استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية تسيير اتخاذ القرار في
اطار النظامي ، الجامعة الجزائرية ، 1994.
15. سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي و التشغيل الصناعة و التنمية
، ترجمة الازهر بوغبور ، الجزء2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية الجزائر 1989
16. صلاح عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات (بدون ط)، الدار الجامعية
الجديد ، الاسكندرية 2002
17. الصيرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : التحليل على المستوى
المنظمات المكتب الجامعي الحديث ، مصر 2009
18. عبودي زيد منير : التنظيم الاداري مبادئه و اساسياته ، ط1، دار اسامة المشرق
الثقافي ، الاردن 2006.
19. علي السلمي : ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة
1998.
20. فلية فاروق عبدة ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة
المؤسسات التعليمية ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان 2005.
21. مانيوا جيدر ، ترجمة ملكة ابيض : منهجية البحث العلمي ، (بدون ط، بدون
دار و مكان نشر) 2009

22. محمد موسى احمد : ادارة الافراد بين النظرية و التطبيق ، ط1، مكتبة الوفاء
القانونية الاسكندرية 2014
23. محمود عبد الفضل : الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و
الوحدة ، مركز الدراسات الوحدة العربية ، بيروت 1982
24. مصطفى احمد السيد : ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، (بدون دار
نشر) (بدون مكان نشر) 2000.
25. مصطفى عشوي : اسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،
الجزائر 1992.
26. مصطفى محمود ابو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، بدون
طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2005.
27. المغربي عبد الفتاح عبد المجيد : الاتجاهات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد
البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر 2007.
28. منصور فهمي : ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ، (دون ط ، دون دار و
مكان نشر) 1976. الكتب

ثانيا : الاطروحات الجامعية

1. الطيب بوسافل : تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، معهد علم
اجتماع ، قسنطينة . 1994
2. بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد
البشرية ، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية
الاقتصادية لاشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة و النشر ، باتنة ، دراسة مقدمة لنيل
شهادة دكتورا ، (تخصص تنظيم و عمل) جامعة باتنة ، 2011-2012 .

3. يوسف علي عيسى : واقع بناء فرق عمل و دورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني ، اكااديمية الادارة ،الدراسات العليا ، جامعة الاقصى .

4. شامي صليحة : المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة بومرداس " دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (تخصص تسيير المنظمات) جامعة بومرداس ، 2011-2012.

5. تشيسات سلوى : اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية ،دراسة حالة جامعة بومرداس ، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،(تخصص تسيير المنظمات)،جامعة بومرداس ، 2009-2010

6. هشام بوكفوس : اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو ،جامعة قسنطينة، 2005-2006.