الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي–
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية

عنوان الأطروحة

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بمدينة المسيلة

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث(ل م د) تخصص علم الاجتماع

إعداد: إشراف الأستاذة الدكتورة:
نـورالدين عـيـواز لامية بوبيدي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
فوزي لوحيدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي	**رئيسا**
لامية بوبيدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي	**مشرفا ومقررا**
كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة1	**ممتحنا**
رضا قجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة1	**ممتحنا**
سالم يعقوب	**أستاذ محاضر –أ–**	جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي	**ممتحنا**
صالح العقون	**أستاذ محاضر–أ–**	جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2023/2022م

بسم الله الرحمان الرحيم

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾

صدق الله العظيم

سورة هود، الأية: 88

الاهـداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال الله تعالى في حقهما

"وبالوالدين إحسانا"

إلى الوالدين الكريمين * أبي و امي* حفظهما الرحمان وفتح

عليهما بكل خير.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي لا تضيع ودائعه، والذي بعزته وجلاله ونعمته تتم الصالحات، وما توفيقي إلا بالله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، فالحمد والشكر لله الذي علمنا ما جهلنا، حمدا كثير طيبا مباركا فيه، ملء نور وجهه الكريم، حمدا يليق بجلال وجهه الكريم وعظيم سلطانه وكرم منه وعطائه، والصلاة والسلام على معلم البشرية وخير البرية سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى أله وصحبه الطاهرين الأخيار أجمعين إلى يوم الدين.

وبعد إتمام هذه الرسالة العلمية بفضل الله عز وجل، أدعوا الله أن ينفعنا بما علمنا ويكتب لنا أجرها والنفع بها، وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة لامية بوبيدي التي أشرفت على هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتورة نجية مامش، والدكتور محمد أوصيف اللذين لم يبخلا عني بعلم ولا بسداد رأي ولا بوقت في تنقيح هذه الرسالة لإخراجها إلى النور وبصورة لائقة، كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المحكمين، كما لا ننسي في هذا المقام التقدم بالشكر الجزيل والعرفان للسادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين كل باسمه ومقامه.

كما لا أنسي أيضا في هذا المقام الشكر والعرفان بالجميل لكل زملائي جميعا دون استثناء على دعمهم ومساندتهم لي، وأخص بالذكر زميلي عبد اللطيف غربي على دعمه، وزميلتي ليندة زغلاش على دعمها ومساندتها الدائمة، وإلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، وأماله الخالصة، سائلا المولى عز وجل أن يجزيهم عنا خير الجزاء، وأن يديم عليهم موفور الصحة والعافية.

فيارب لك الحمد حتى ترضي، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضي.

ملخص الدراسة

1- باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الصحة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية لدي العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بفروعه الثلاثة بمدينة المسيلة، وفي سبيل تحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الملاحظة المباشرة وأداة الاستبيان لجمع البيانات، التي تكونت من(63) سؤالا توزعت بين متغيرات الدراسة بأبعادها المعتمدة، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة البالغ عددهم(172) مفردة بحثية، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج نذكر:

- **أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك عنصر القيادة التحويلية الذي يتمتع بالكفاءة المهنية في مجال العمل.**
- **أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على سياسة واضحة المعالم مع موردها البشري(كسياسة، التشجيع، التحفيز، التفويض، الحث اللفظي، الاتصال المباشر والمفتوح...الخ).**
- **أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على أسلوب فريق العمل كآلية لتحقيق أهدافها.**
- **أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد في تمكين موردها البشري وظيفيا وسلوكيا من خلال أسلوب تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية، إشراك العاملين، الشورى، التفويض للمسؤوليات، منظومة منح الحوافز)**
- **وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة ميدان الدراسة(سلوك الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري).**
- **جاء رأي المرؤوسين بالغالبية حول طبيعة المعاملة التي ينتهجها الرئيس معهم أثناء انجاز مهامهم الوظيفية بالمنظمة، بأنها معاملته جيدة.**
- **جاء رأي المرؤوسين بالغالبية حول تقييمهم لسياسة وأنظمة العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة، على أنها سياسة وأنظمة عمل جيدة.**
- **وجود علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية كمفاهيم أساسية في هذه الدراسة الميدانية.**
- **وجود علاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية.**
- **وجود علاقة بين فرق العمل الفعالة والمواطنة التنظيمية.**
- **وجود علاقة بين التمكين الوظيفي للعاملين والمواطنة التنظيمية.**

Summary of the Study

1. In English

This study aims to reveal the relationship of organizational health with organizational citizenship among employees of the National Fund for Social Security in its three branches in the city of M'sila. They were distributed among the study variables with their approved dimensions. The researcher used the method of a comprehensive survey of the study community represented by the employees of the institution in the field of study, which numbered (172) research subjects, and the study showed many results, the most important of which are:

- **That the institution in the field of study possesses a transformational leadership element that enjoys professional competence in the field of work.**
- **That the institution, the field of study, relies on a well-defined policy with its human resource (such as policy, encouragement, motivation, delegation, verbal exhortation, direct and open communication...etc).**
- **The institution, the field of study, relies on the work team method as a mechanism to achieve its goals.**
- **That the institution, the field of study, relies on empowering its human resource functionally and behaviorally through the method of organizing training and training courses, involving employees, consultation, delegation of responsibilities, and a system of granting incentives.**
- **The presence of organizational citizenship behaviors in the institution, the field of study (altruistic behavior, conscience awareness, civilized behavior).**
- **The opinion of the subordinates came by the majority about the nature of the treatment pursued by the president with them during the completion of their job duties in the organization, as good treatment.**
- **he opinion of the subordinates came in the majority about their evaluation of the organization's work policy and systems in the field of study, as good work policy and systems.**
- **The existence of a relationship between organizational health and organizational citizenship as basic concepts in this field study.**
- **There is a relationship between transformational leadership and organizational citizenship.**
- **The existence of a relationship between effective work teams and organizational citizenship**
- **There is a relationship between job empowerment of employees and organizational citizenship.**

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الاهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
ملخص الدراسة	ت
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	ر
فهرس الأشكال	ض
مقدمة	01
الفصل الأول: التصور العام للدراسة	
تمهيد	06
أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها	07
ثانيا: فرضيات الدراسة	13
ثالثا: أسباب اختيار الموضوع	14
رابعا: أهداف الدراسة	14
خامسا: أهمية الدراسة	15
سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الإجرائية	15
سابعا: الدراسات السابقة	27
ثامنا: المقاربة السوسيولوجية	35
خلاصة	38
الفصل الثاني: سوسيولوجيا الصحة التنظيمية	
تمهيد	40
أولا: المقاربة النظرية للصحة التنظيمية	41
1- القيادة التحويلية ومنطلقات وليام اوتشي	41
2- فرق العمل الفعالة ومنطلقات النظام التعاوني	43
3- التمكين الوظيفي ومنطلقات الإدارة بالمشاركة	45
ثانيا: محددات الصحة التنظيمية	48

1- العدالة التنظيمية	48
2- السلطة الديمقراطية	58
3- القيادة التشاركية	60
4- منظومة الحوافز	64
ثالثا: مستويات الصحة التنظيمية	68
رابعا: مجالات الصحة التنظيمية	69
خامسا: مناقشة بحثية لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية	71
خلاصة	78
الفصل الثالث: سوسيولوجيا المواطنة التنظيمية	
تمهيد	80
أولا: المقاربة النظرية للمواطنة التنظيمية	81
1- منظومة الإيثار والمنظور الإسلامي.	81
2- السلوك الحضاري ونظرية وليام أوتشي اليابانية	83
3- وعي الضمير ونظرية الإدارة بالقيم.	85
ثانيا: معوقات المواطنة التنظيمية في المؤسسة	87
1- التنمر في مكان العمل	88
2- ضغوط العمل	91
3- العلاقات الرسمية	93
4- ضعف القيادة الإدارية	96
ثالثا: محددات وأثار المواطنة التنظيمية	98
رابعا: مناقشة بحثية لواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.	99
خلاصة	103
الفصل الرابع: الصحة التنظيمية في ظل أبعاد المواطنة التنظيمية	
تمهيد	105
أولا: القيادة التحويلية ووعي الضمير العمالي	106
1- دعم الثقة بين العمال وتضمين الاستغراق الوظيفي	106
2- ترسيخ مبدأ الالتزام وتعزيز الرقابة الذاتية.	109

3- احترام قيم الأفراد وتضمين مبدأ الإحساس بالمسؤولية المهنية	111
ثانيا: فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار	114
1- وضوح الأدوار والمهام الوظيفية وبذل الجهد في سبيل التطوير والابتكار.	114
2- العمل الجماعي وتعزيز مبدأ القيام بالأعباء الإضافية في العمل.	117
3- الاتصال الواعي بين الأفراد وتفعيل التضحية بالاهتمامات الشخصية.	119
ثالثا: التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري.	122
1- تفويض السلطة وتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.	122
2- التحفيز الذاتي والحرص على انجاز المهام الوظيفية.	125
3- الإثراء الوظيفي وتضمين مبدأ تحمل المسؤولية.	126
خلاصة	130
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	132
أولا: مجالات الدراسة.	133
ثانيا: المنهج المستخدم.	134
ثالثا: أدوات جمع البيانات.	134
رابعا: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها.	135
خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية.	136
خلاصة	138
الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
تمهيد	140
أولا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيومهنية للمبحوثين	141
ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	147
1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى	147
2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية	169
3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة	179
ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	190
1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى	190

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية	204
3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة	213
رابعا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	223
1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى	223
2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية	241
3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة	249
خلاصة	261
الفصل السابع: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	
تمهيد	263
أولا: مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى	264
1- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الأولي	264
2- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الثانية	272
3- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الثالثة	276
ثانيا: مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية	280
1- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الأولي	280
2- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الثانية	289
3- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الثالثة	293
ثالثا: مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	296
1- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الأولي	296
2- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الثانية	308
3- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الثالثة	312
رابعا: النتائج العامة للدراسة	317
خامسا: توصيات الدراسة	323
خلاصة	324
خاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة	326
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	141
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن- **الفئة العمرية**-	141
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية.	143
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوي التعليمي.	144
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوضع المهني.	145
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.	145
07	يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية.	147
08	يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس للعاملين على التجديد في طريقة العمل وحرصهم على زيادة مستوي الأداء دون أن يتلقوا أمر بذلك.	149
09	يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على التحسين في جودة الخدمة ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.	151
10	يوضح العلاقة بين مساهمة الرئيس في بناء الثقة لدي العاملين وحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.	153
11	يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة ووعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة.	155
12	يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.	156
13	يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على خدمة وإرضاء الزبائن ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جيد.	158
14	يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على الالتزام بأخلاقيات العمل وحرصهم على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا آمر بذلك.	159
15	يوضح أساليب عملية يساهم الرئيس بها في تطوير قدرات العاملين.	161
16	يوضح حث الرئيس العاملين على الالتزام ببعض أخلاقيات العمل أثناء انجاز مهامهم الوظيفية بالمنظمة.	163

17	يوضح استثارة الرئيس لروح التعاون بين المرؤوسين داخل المنظمة.	164
18	يوضح سماح الرئيس للمرؤوسين بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بحرية.	165
19	يوضح مدي وعي العاملين بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية بالمؤسسة.	166
20	يوضح رأي المرؤوسين برئيسهم من حيث المعاملة.	167
21	يوضح تقييم العاملين لسياسة وأنظمة العمل بالمؤسسة.	168
22	يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل والتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.	169
23	يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس للعاملين على التجديد في طريقة العمل ومساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد.	171
24	يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على التحسين في جودة الخدمة وتحملهم للأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء.	173
25	يوضح العلاقة بين مساهمة الرئيس في بناء الثقة لدي العاملين وإيثارهم زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام على حساب وقتهم الرسمي.	175
26	يوضح العلاقة بين استثارة الرئيس لروح التعاون بين الزملاء ومساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم.	177
27	يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة.	179
28	يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس للعاملين على التجديد في طريقة العمل وحرصهم على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة.	181
29	يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على التحسين في جودة الخدمة وحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.	183
30	يوضح العلاقة بين حث الرئيس للعاملين على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة و مساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة.	185
31	يوضح العلاقة بين سماح الرئيس للعاملين بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بحرية وإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.	187
32	يوضح مدي تمتع زملاء العمل بالسلوك الحضاري نحو مؤسستهم.	188
33	يوضح العلاقة بين مبادرة العاملين بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل وتحملهم للأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء.	190

34	يوضح العلاقة بين تقبل أراء زملاء العمل والتضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.	191
35	يوضح العلاقة بين التعاون مع زملاء العمل وتحملهم للأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء.	193
36	يوضح العلاقة بين الاتفاق مع زملاء العمل حول قرار نفعي جماعي يخص العمل والتضحية بالاهتمامات الشخصية لدي العاملين في سبيل نجاح المؤسسة.	195
37	يوضح العلاقة بين التواصل مع الرئيس والزملاء أثناء العمل بشكل مباشر والمساهمة في حل المشكلات الشخصية لدي الزملاء.	196
38	يوضح العلاقة بين مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم في العمل والتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.	198
39	يوضح العلاقة بين حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل ومساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد.	199
40	يوضح تحفيز الرئيس العاملين على أداء مهامهم كفريق عمل من خلال مجموعة من الحوافز.	201
41	يوضح مشاركة العاملين في خلق جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل من خلال بعض السلوكيات الايجابية.	202
42	يوضح العلاقة بين مبادرة أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة في فريق عملهم ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.	204
43	يوضح العلاقة بين تعاون الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي وحرص على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.	206
44	يوضح العلاقة بين اتفاق زملاء الفريق حول قرار نفعي جماعي ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.	207
45	يوضح العلاقة بين التواصل مع الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر وحرصهم على زيادة مستوي الأداء دون أن يتلقوا أمر بذلك.	209
46	يوضح العلاقة بين مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة واحترام العاملين للوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة.	211
47	يوضح العلاقة بين مبادرة أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة في فريق عملهم وإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.	213

48	يوضح العلاقة بين تعاون الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي وحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.	215
49	يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس العاملين على أداء المهام كفريق عمل وحرصهم على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة.	217
50	يوضح العلاقة بين مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة ومساهمة العاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم.	219
51	يوضح العلاقة بين حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة.	221
52	يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة.	223
53	يوضح العلاقة بين تفويض العاملين بعض المسؤوليات الوظيفية و اطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.	225
54	يوضح العلاقة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز وحرصهم على حضور لقاءات وندوات المؤسسة.	227
55	يوضح العلاقة بين مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة وإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.	228
56	يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية للعاملين ومساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم.	230
57	يوضح مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمؤسسة.	231
58	يوضح استشارة الرئيس للعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة.	233
59	يوضح عملية تفويض بعض المسؤوليات الوظيفية المعتمدة بالمؤسسة ميدان الدراسة.	234
60	يوضح مدي تمتع زملاء العمل بالسلوك الحضاري نحو مؤسستهم.	236
61	يوضح حرص العاملين على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.	237
62	يوضح كيفية التمكن من اكتساب الخبرة المهنية.	232
63	يوضح وجهة نظرك حول السلوك الحضاري داخل المؤسسة.	239
64	يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم وتحملهم الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء.	241
65	يوضح العلاقة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة	243

	وتضحيتهم بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.	
66	يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية للعاملين ومساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي الزملاء.	245
67	يوضح العلاقة بين مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة ومساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد.	247
68	يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.	249
69	يوضح العلاقة بين استشارة الرئيس للعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة وحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.	251
70	يوضح العلاقة بين تفويض العاملين بعض المسؤوليات الوظيفية ووعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة.	253
71	يوضح العلاقة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة ووعيهم بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.	255
72	يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية للعاملين ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.	257
73	يوضح مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة	259
74	يوضح احترام العاملين للوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة.	260
75	يوضح حرص العاملين على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك.	260

فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	يوضح مؤشرات سلوك الإيثار	22
02	يوضح مؤشرات السلوك الحضاري	24
03	يوضح مؤشرات سلوك وعي الضمير(الضمير الحي)	26
04	يوضح خماسية الأبعاد المكونة لمفهوم العدالة التنظيمية	50
05	يوضح ايجابيات مدي معرفة العامل لتطبيق مبدأ العدالة في عملية التقييم الإداري	55
06	يوضح نتائج الممارسات الأخلاقية للعدالة التنظيمية	57
07	مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها داخل المنظمات	62
08	يوضح خصائص القيادة التشاركية	63
09	يوضح الأسس التي على أساسها تمنح الحوافز	66
10	يوضح أنواع الحوافز المادية	67
11	يوضح أنواع الحوافز المعنوية	68
12	يوضح مجالات الصحة التنظيمية	70
13	يوضح أنواع منظومة الإيثار	82
14	يوضح بعض سلوكيات التنمر الأكثر شيوعا في مكان العمل	89
15	يوضح أثار تقنين التنظيم الرسمي على سلوك العاملين	95
16	يوضح أثار ضعف الرؤية لدي القيادة الإدارية	97
17	يوضح محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية	98

مقدمة

مقدمة

يعد المسار التاريخي لظهور المؤسسة من الرواسب والإرهاصات الأساسية التي ساهمت بشكل كبير فيما وصلت إليه المنظمات الحديثة، من نجاح وتقدم في إدارة وتنظيم شؤونها المادية والبشرية، فقد شهدت المنظمات الحديثة في القرن العشرين الكثير من الأحداث التي اتسمت بالضعف في مجال التسيير الإداري، كما ساهمت الممارسات البيروقراطية وحداثة انتقال العمل من نمط الورشات إلى نمط المؤسسات الصناعية آنذاك، في ظهور العديد من الظواهر التنظيمية التي ساهمت بدورها في بروز بعض الممارسات السلوكية السلبية لدي العاملين داخل المؤسسة، مما انعكس سلبا على طبيعة المناخ التنظيمي، وزاد من حدة الممارسات غير العقلانية بين الإدارة والعاملين، وهذا ما دفع بالباحثين والدارسين المهتمين بالظواهر السلوكية في المجال التنظيمي، إلى العمل على دراستها والبحث في مسبباتها، بهدف الوصول إلى إيجاد حلول عملية تعمل على التقليل من حدة الآثار السلبية الناجمة عن تلك الممارسات التعسفية، وغير العقلانية بالمجال التنظيمي للمنظمة، فالممارسات غير العقلانية وكثرت المشاكل التنظيمية التي ظهرت داخل المنظمات الصناعية في القرن الماضي، قد جعلت من حتمية الخروج منها، والبحث عن البدائل الكفيلة بتحسين أوضاع المناخ التنظيمي أساسا لها، وركنا جوهريا لدي الكثير من أرباب العمل الطامحين إلى توفير الشروط والمعايير الملائمة والمناسبة للبيئة التنظيمية، بهدف احتواء موردهم البشري وظيفيا وسلوكيا كأحد الأهداف المنشودة لدي أصحاب العمل.

وقد ظهرت العديد من المنطلقات التنظيرية التي ساهمت بإسهاماتها في معالجة الكثير من المشاكل التنظيمية بشكل علمي، كما أغفلت من جهة أخري التطرق إلى بعض المشاكل التنظيمية، التي لا تقل أهمية عن سابقتها في التأثير بشكل سلبي على المناخ التنظيمي للمنظمات آنذاك، وذلك بسبب طبيعة الظروف المحيطة والمتوفرة آنذاك في كل مرحلة تنظيرية بحد ذاتها، فالعناصر التي أغفلتها بعض المنطلقات التنظيرية، فقد تم الكشف عنها من طرف بعض المنطلقات التنظيرية الأخرى التي اتخذت من النتائج المتوصل إليها سابقا أساسا افتراضيا لها، لتنطلق منه نحو الكشف عن العناصر الجديدة داخل منظمات العمل كتكملة لما قبلها من رواسب ونتائج معرفية عملية، ساهمت في إعطاء إضافة علمية ونفس جديد تمثل في ممارسات عقلانية اتخذتها المنظمات الحديثة أساسا لها في إدارة شؤونها التنظيمية.

وبذلك فقد استطاعت إسهامات الباحثين التنظيرية في الوقوف على الواقع التنظيمي، وجعله أكثر موائمة وتوافق مع ما تمليه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات بمختلف أنواعها، أي تضمين صفة المرونة والتطويع للمنظمات الحديثة، بهدف تحسين بيئتها الداخلية وجعلها أكثر فعالية وتناسبا مع ما يطرأ

من مستجدات في المحيط الخارجي للمنظمة، الذي يساهم بدوره في حفظ التوازن الداخلي للتنظيمات، وبالتالي خلوها من السلوكيات غير العقلانية التي تؤثر بشكل أو بأخر في الوضع العام والسائد للمناخ التنظيمي للمنظمة، وهذا ما أطلق عليه مفهوم الصحة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث، الذي يحاكي في معناه قدرة المنظمة على التأقلم والتكيف المرن مع ما يحدث من تحديات وصعوبات في العالم الداخلي والخارجي للمنظمة.

ولتحقيق وتجسيد معناها في الواقع التنظيمي، يتطلب ذلك توافر الكثير من الآليات والوسائل التي تساهم في جعل بيئة العمل، بيئة صحية تحتوي على مقومات ودعائم البيئة الجيدة التي تتمتع بخلوها من الممارسات اللامنطقية، ومن بين الدعائم التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، كأبعاد أساسية تساهم في زيادة مستوي الصحة التنظيمية وترسيخها كميزة وصفة تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، أسلوب القيادة التحويلية الذي يتخذ من فكرة جعل العامل في مكانة المسير والمنتج، بدلا من العامل المتلقي الذي يعتمد بشكل كلى في أدائه لمهامه الوظيفية على القائد من خلال عملية التوجيه، أساسا لها في تنمية قدراته ومهاراته المعرفية في مجال العمل، بالإضافة إلى ذلك يعد أسلوب فرق العمل الفعالة من بين الأساليب التي تساهم بشكل فعال في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ما يتميز به أسلوب العمل الذي ينتهجه فريق العمل أثناء أدائه للمهمات الوظيفية، والتي تضفي طابع الصحة والقوة بالمناخ التنظيمي للمنظمة، وهذا ما ينطبق عن العاملين الممكنين وظيفيا، بحيث يساهم العامل الممكن وظيفيا من تحقيق الإضافة والدعم الفعال لبيئة العمل، من خلال قيامه بانجاز مهامه بشكل احترافي ومميز، أي قدرته على التحكم في أدائه الوظيفي والسلوكي، وتجنبه لارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر على الجو العام للمؤسسة، إذ يعد ما تم ذكره عبارة عن واجبات وظيفية، يستوجب على العامل القيام بها، انطلاقا من حسه بالمسؤولية المهنية.

ولكن ما يعد ذا أهمية في الوقت الراهن لصحة البيئة التنظيمية، طبيعة السلوكيات والتفاعلات التي تحدث بين العاملين، وكذلك الموجهة نحو المنظمة، فكلما كانت السلوكيات إيجابية وتحاكي مضمون سلوكيات الدور الإضافي– غير الرسمي– كلما كانت البيئة التنظيمية أكثر صحة وفعالية، ومن بين تلك السلوكيات التي تندرج ضمن مفهوم المواطنة التنظيمية، سلوك الإيثار الذي يصدر بشكل تلقائي من نفسية العامل نحو الطرف الذي يكون بحاجة للمساعدة، فهو سلوك لا يخضع للقوانين والإجراءات الرسمية، وهذا ما ينطبق أيضا على سلوك وعي الضمير أو كما يسمي في بعض المراجع العلمية بالضمير الحي لدي العاملين، والذي يتخذ من سلوك التطوع أساسا له في الكثير من المهام الوظيفية،

لإدراكه لضرورة عدم الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء في انجاز متطلبات الوظيفة، كما يعد السلوك الحضاري هو الأخر من أهم سلوكيات الدور الإضافي الذي يساهم بشكل كبير في زيادة مستوي المشاركة البناءة والمسؤولة للعاملين، التي تتخذ من التلقائية الذاتية منهجا لها، كما أنها لا تخضع أيضا للأدوار الرسمية بالمؤسسة، فهي سلوكيات نابعة من وجدان العامل، ومن قوة الحس المهني البناء والمسؤول لديه نحو المؤسسة التي ينتمي إليها، وما تحتويه من عناصر مادية وبشرية بهدف تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف مرغوبة، وخدمة للمصالح العامة ككل، وقد شملت دراستنا لهذا الموضوع سبعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: التصور العام للدراسة

حيث تضمن الفصل الأول الذي تم عنونته بالتصور العام للدراسة، بعض الخطوات التمهيدية للدراسة الحالية في إطارها الإشكالي والمفاهيمي، كتحديد الإشكالية وصياغتها، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الإجرائية، الدراسات السابقة، المقاربة السوسيولوجية.

الفصل الثاني: سوسيولوجيا الصحة التنظيمية

حيث تم التطرق في الفصل الثاني الموسوم بـــ: سوسيولوجيا الصحة التنظيمية، إلى كل ما تعلق بمتغير الصحة التنظيمية من المقاربة النظرية للصحة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة– **القيادة التحويلية، فرق العمل الفعالة، التمكين الوظيفي**– مرورا بمحددات الصحة التنظيمية، مستويات الصحة التنظيمية ومجالاتها، فمناقشة بحثية لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث: سوسيولوجيا المواطنة التنظيمية

في حين تناول الفصل الثالث متغير المواطنة التنظيمية عبر التطرق لأهم المنطلقات التنظيرية التي تناولت متغير المواطنة التنظيمية من خلال أبعاده الثلاثة– **منظومة الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري**، كما تم التطرق إلى معوقات تطبيقها، مرورا بمحددات وأثار المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى التطرق لمناقشة بحثية حول واقع المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع:الصحة التنظيمية في ظل أبعاد المواطنة التنظيمية

بينما جاء الفصل الرابع والمعنون بـــ: الصحة التنظيمية في ظل أبعاد المواطنة التنظيمية، بمثابة محاولة للمقاربة التنظيرية التي ترمي إلى ربط الصحة التنظيمية بأبعاد المواطنة التنظيمية من خلال مؤشرات المتغيرين، وذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة كأساس منهجي لإرساء الفصول الامبريقية.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

كما تم الولوج للجانب الميداني من خلال الفصل الخامس الموسوم بـ: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وكذلك كل من أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه والعينة المناسبة، وأساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل السادس:عرض وتحليل بيانات الدراسة

أماالفصل السادس فقد تضمن عرض وتحليل إجابات المبحوثين من بيانات كمية، وذلك من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للجداول البسيطة والمركبة.

الفصل السابع: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

أما هذا الفصل وبعد جمع البيانات وعرضها، وتحليلها، تم التوصل إلى النتائج النهائية، حيث تم مناقشة و تفسير هذه النتائج العامة على ضوء الفرضيات والمقاربة النظرية، متبوعة بخاتمة تم فيها اعتماد القراءة السوسيولوجية للنتائج العامة للدراسة الحالية.

الفصل الأول

التصور العام للدراسة

تمهيد

أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

رابعا: أهداف الدراسة

خامسا: أهمية الدراسة

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الإجرائية

سابعا: الدراسات السابقة

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل اللبنة الأساسية في البحوث العلمية لاحتوائه على العناصر الأساسية التي تساعد الباحث على ضبط وجهته، وتحديد أهدافه العلمية، فهي خطوة أساسية لا تقل أهمية عن بقية خطوات البحث العلمي، حيث أكدت الكثير من مراجع منهجية البحث العلمي على ذلك، واعتبارها نقطة الانطلاق التي ينطلق منها الباحث كأساس مرجعي ممنهج نحو دراسة الظاهرة الاجتماعية، والكشف عن مسبباتها وتوضيح آليات التعامل معها، من خلال إتباع جملة من الخطوات الممنهجة علميا في ميدان البحوث الاجتماعية، والتي تتمثل في تحديد إشكالية البحث، صياغة فروضه وتحديد أهدافه وأهميته ومفاهيمه الأساسية، وغيرها من الخطوات العلمية المتعارف عليها في دراسة الظواهر الاجتماعية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق للخطوات الأساسية المكونة للإطار الإشكالي والمفاهيمي المعتمدة في البحوث الاجتماعية، وذلك بدءا بإشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، عرض لأهم الدراسات السابقة للدراسة الحالية، وأخيرا تبني المقاربة السوسيولوجية المناسبة لموضوع الدراسة.

أولا: تحديد الإشكالية وصياغتها

تؤكد إرهاصات البحث العلمي حول المنظمة على أن هذه الأخيرة كانت ولازالت موضوع سوسيولوجي قابل للدراسة والتحليل، باعتبارها منطلق ينهل منه العلماء الباحثين والمهتمين بمجال السلوك التنظيمي، كما أكدت الشواهد التاريخية على أهمية المنظمة كموضوع سوسيولوجي عبر مراحل انتقال المنظمة من مرحلة إلى أخري من خلال تغير وتعقد مؤشراتها لمواكبة التطور الحاصل، وما يحتويه من تغيرات سريعة في مختلف المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية، التربوية، الدينية...الخ.

فقد قسمت مراحل المنظمة إلى مرحلتين أساسيتين أكدت على وجودها الكثير من المراجع العلمية والدراسات الميدانية للكثير من العلماء في كلا المرحلتين، من أمثال فريديرك ونسلو تايلور، هنري فايول، التون مايو، شستر برنارد وغيرهم من علماء الفكر الإداري الحديث، وقد تمثلت في المرحلة الكلاسيكية(التقليدية)، والمرحلة الحديثة، حيث كان هدف كل من المرحلتين على الرغم من الفجوة التي بينهما، هو البحث عن آليات وأساليب عملية مرنه، كفيلة بتحقيق ما تمليه الظروف من حاجة مجتمعية داخل المنظمة وخارجها، كتكامل للمعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة كنسق ضمن المجتمع ككل، لتكشف بذلك كل مرحلة تنظيرية عما تصبوا إليه ضمن المعطيات الظرفية المتاحة آنذاك، فالمرحلة الكلاسيكية للمنظمة تميزت بخصائص سلوكية قاسية باعتبارها مرحلة تمخضت عن فترة كانت فيها القارة الأوروبية تعيش في عصر الظلام، حيث أنهكتها الحروب المادية والفكرية، لتنهض بعد ذلك على حطامها لتؤسس المنظمة ذاتها في الشق الثاني من المرحلة الكلاسيكية، من خلال الثورة الصناعية التي ساهمت في تحول المنظمة من حيث حجمها الهيكلي، وحجم نشاطها وطبيعته، وحجم مكوناتها المادية والبشرية، لكن بقيت تعاني من بعض المعوقات وخاصة من جانب المورد البشري الذي كان يحتاج إلى نوع من الآليات التي تساعده على التمكن من ما جاءت به المنظمات الكبرى من تعقد في الحياة الوظيفية.

أما بالنسبة للمنظمة فقد واجهت صعوبة في توفير اليد العاملة التي كان معظمها من الفئة النازحة والباحثة عن لقمة العيش من مختلف الأقطار الأوروبية، ليبرز بذلك معوق اللغة داخل المنظمة، مساهما في زيادة مستوي صعوبة التواصل اللغوي بين العاملين، ليضع المنظمة أمام إشكالية جديدة يستوجب حلها بهدف مواكبة التطور التكنولوجي السريع، وبالتالي تحقيق أرباح مادية، تعكس أهم خصائص المنظمة الكلاسيكية والذي يتمثل في النظرة المادية للعنصر البشري الذي دفعت به بقايا الحرب إلى العمل لكسب قوته اليومي بأكبر جهد، وأبخس اجر يتقاضاه مقابل سياسة القطعة الواحدة، مساهمة هذه الظروف في ترسيخ الثقافة المادية في المنظمة الكلاسيكية، التي ساعدت في ظهور سلوكيات التهكم والتذمر، وانخفاض مستويات الأداء والإنتاجية في العمل، لتمهد هذه المؤشرات كسلوكيات مرضية، والتي تعتبر الحجر الأساس الذي يؤكد على حقيقة التراكمية العلمية، الطريق لظهور تيار الإنسانية كمرحلة ثانية لتاريخ المنظمة الصناعية- ربحية، إنتاجية، تجارية- والتي انطلقت على افتراضات المرحلة

الكلاسيكية كآلية منهجية لتحقيق الهدف الأساسي والمشترك بين المرحلتين من خلال إيجاد آليات قادرة على تحقيق وضع مثالي بين المنظمة وعمالها، وبين المنظمة والبيئة الخارجية- المجتمع-

فقد تميزت المرحلة الحديثة للمنظمة بخصائص إنسانية تتخذ من المعاملة الجيدة واللين منهجا لها في الوصول إلى الهدف وتحقيقه، حيث انطلقت من أساس منهجي علمي تمثل في جملة الدراسات والبحوث العلمية التي ركزت في بحثها على سياسة المنظمة وما يملكه العنصر البشري من سلوكيات وحاجات يسعي إلى تحقيقها من خلال دوره ومكانته في المنظمة كفرصة تتيح له ذلك، ومن بين أهم دراسات المرحلة الحديثة وأكثرها رواجا وصيتا علميا، نظرا للأثر الذي تركته في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، دراسات الهاوثورن بقيادة التون مايو وزملائه في شركة وسترن إلكتريك، فقد كانت بمثابة نقطة تحول في السلوك التنظيمي وتنمية المورد البشري كأهم ركيزة ساهمت في بلورة النظرة العلمية حولها من النظرة المادية البحتة إلى النظرة الإنسانية، التي مزجت بين المادية والمعنوية ومعبرة على أهمية الجانب النفسي الاجتماعي لدي العامل بالمنظمة، وما تضفيه من إضافة ملموسة في مجال العمل من حيث الأداء والإنتاجية كأهم عنصرين لطالما ركزت عليها المنظمة الكلاسيكية والحديثة، فقد ساهمت تجارب الهاوثورن في جعل كفة الجانب الإنساني على تواز مع الكفة المادية، لتجعل من المنظمة الحديثة مجالا خصبا لمختلف السلوكيات التنظيمية التي ساهمت في توسيع رقعة البحث العلمي فيها دراسة وتحليلا للوقوف على أسبابها كظاهرة سلوكية تخضع للتأويل العلمي، كما ساهمت في توجيه السياسات التنظيمية من خلال نتائجها، مما جعل المنظمة في سعي دائم إلى العمل على التغيير في ملامحها وجعلها أكثر ملائمة ومرونة مع ما يواجهها من تغيرات ومستجدات في بيئة عرف عنها سرعة التغير في مختلف المجالات الحياتية.

فالمنظمة وما تحتويه من موارد بشرية وإمكانيات مادية، يحتم عليها بشكل دائم البحث عن آليات جديدة تساعدها على الوصول إلى هدفها المنشود من خلال ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية كوسائل رئيسية وركائز أساسية بالمنظمة، حيث تساهم هذه الآليات في جعل المنظمة في وضع مثالي من حيث قدرتها على التكيف والنمو والتطور في ظل التحديات الداخلية والخارجية، وقدرتها على إدارة مهامها من خلال إستراتجية عمل فعالة تتوافق مع المضمون الداخلي للمنظمة وما تحتويه مستجدات الظروف الخارجية لبيئة العمل، في إشارة إلى مدي قوة وتوائم المنظمة المكيفة من خلال إستراتجيتها البناءة مع مختلف العوارض الداخلية والخارجية التي تواجهها، بحيث تسعي المنظمة من خلال آلياتها الإستراتيجية إلى تطويع هذه التحديات بما يخدم المنظمة ويجعلها أكثر فعالية وقدرة على تجنب سلبيات التحديات الداخلية والخارجية، وتحويلها إلى نقاط قوة تزيد من قدرة المنظمة على دحض السلوكيات المرضية داخل بيئتها، كما تساهم في بلورة الثقافة السلوكية السليمة لدي العاملين، وبالتالي خلو البيئة التنظيمية من المؤشرات غير الصحية، واكتسابها لمناخ صحي وسليم من الانتهاكات والخروقات السلوكية، مما يساعدها على بلورة ثقافتها التنظيمية، وتحقيق أهدافها المنشودة.

وقد أصبح موضوع المناخ الصحي، أي البيئة التنظيمية التي تخلوا من سلوكيات التهكم، الصراعات والنزاعات، وأشكال الفساد، من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال الفكر السوسيوتنظيمي، والفكر الإداري الحديث باعتباره مطلب أساسي وآلية كفيلة بتطوير المنظمة من حيث المستوي المعرفي والفني، وتزيد من كفاءتها وفعاليتها في تلبية حاجاتها وإشباع رغباتها وتحقيق أهدافها على مستوي عال من التأكد البيئي للمنظمة، ولقد أكد ذلك "ميلز" الذي يعتبر أول من تطرق إلى موضوع صحة المناخ التنظيمي وخلوه من السلوكيات غير الصحية من خلال تقديمه لعشرة أبعاد لقياس صحة المناخ التنظيمي، لتؤسس هذه الأبعاد لرؤية فكرية جديدة حول أهمية بناء بيئة تنظيمية تتمتع بمعايير السلامة المهنية والقيم الأخلاقية، والإستراتجية البناءة الهادفة والمسئولة، كممارسات تسعي من خلالها المنظمة إلى زيادة مستوي قدرتها على التعامل مع البيئة الداخلية والمحيط الخارجي بأفضل الأساليب والطرق التي تتميز بالمرونة الإستراتيجية في إشارة إلى قدرتها على بناء علاقة تبادلية بينها وبين البيئة المحيطة بها، وما تتضمنه من تحديات في مجال المنافسة الخارجية، كآلية تستطيع من خلالها المحافظة على رسالة المنظمة من الاختلال والحياد عن هدفها الرئيسي، الذي يعد بمثابة المثير الذي يستثير المنظمة نحو تبني سياسة صحية تساهم في تحقيقه في ظل التحديات الراهنة والظروف المتغيرة.

فالمنظمة التي لديها القدرة على النمو والتطور والتغير في ظل الأزمات هي منظمات فاعلة تمتلك إلى جانب إستراتيجيتها البناءة مورد بشري ذو طاقة معرفية ومهاراتية وشعور عال بالانتماء الوجداني للمنظمة، لما توفره هذه الأخيرة من آليات ووسائل تساهم في تمكين العامل وجعله عنصرا فعالا يتميز بالكفاءة المهنية والأخلاقية في مكان العمل، وهذا ما يحاكي المنطلقات التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها "إلتون مايو" بحيث تكاشف عن العديد من المعالم السلوكية الصحية، التي تساهم في جعل المناخ التنظيمي للمنظمة أكثر صحة وموائمة مع متطلبات المنظمة والفئة العاملة ككل، هذه الأخيرة هي الركيزة التي تمحورت حولها منطلقات المدرسة الإنسانية كأحد أهم مكونات المنظمة التي تساهم بشكل كبير في إدارة المهام والنشاطات والإجراءات التنظيمية من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات وخبرات عملية في مجال العمل.

فقد برزت أهمية العنصر البشري وما يملكه من قوة في العمل من خلال تجارب الهاوثورن التي أقيمت على العاملات بإشراف من طرف أهم عملية بشرية تتواجد في التنظيمات باختلاف نشاطاتها، والتي تمثلت في العنصر القيادي الذي كشف عن طبيعة معيقات وأسباب تدني مستوي الأداء والإنتاجية لدي العاملين من خلال نوعية الأسلوب التعاملي من القائد إلى مرؤوسيه، حيث أثبتت النتائج عن أهمية القيادة من خلال السلوكيات الصحية التي ظهرت على العاملات، أي أن طبيعة المناخ التنظيمي تتوقف على طبيعة الأسلوب القيادي المعتمد في المنظمة، حيث تعددت الأساليب القيادية وأصبحت توجها فكريا يعول عليها في إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات المختلفة، وذلك بتركيزها على تنمية قدرات الفرد العامل، والعمل على تحويله من عامل بسيط إلى عامل كفء يتمتع بالخبرة والمسؤولية المهنية، أي أن

القيادة التحويلية لا تعتمد على تبني سياسة احتكارية، وإنما تعتمد على أسلوب التحكم في تنمية العاملين، فأسلوبها الخاص في التعامل مع الفئة العاملة، يتضمن العديد من المعالم الكفيلة ببلورة سلوك العاملين إلى سلوكيات صحية، كإلهام المرؤوسين على تطوير أساليبهم في إنجاز المهام وحل المشاكل الوظيفية بمهارة وكفاءة عالية، تعزيز وبناء رؤية مشتركة بين العاملين، استثارة روح الفريق لديهم ودعم الثقة بينهم، احترام قيم الأفراد العاملين الخاصة بهم، مما يساهم في إحساس العامل بأهميته داخل بيئة العمل التنظيمية، مما يجعله أكثر انغماسا واندماجا مع جماعات وفرق العمل التي تعد من أهم المؤشرات التنظيمية ذات الدلالة الضمنية لصحة وفعالية إستراتيجية المنظمة في تدوير مهامها بأفضل الأساليب والآليات الفعالة التي تضمن تحقيق منظومة القوة والقدرة على مواجهة التحديات والظروف المحيطة.

وقد أكدت تجارب منطلقات الأنسنة على أهمية فريق العمل كأحد الآليات التي تشير إلى مدي قوة المنظمة وصحة سياستها الإدارية التي تعتمد في انجاز مهامها على فريق العمل الذي يتميز في انجاز مهماته بدقة متناهية، مما يشير إلى انفراد هذه الآلية العملية بالكفاءة والمهارة والقدرة المهنية، والتي تظهر في سلوك التبادل الحر للمعلومات والخبرات المهنية، التفاعل الايجابي والانسجام العضوي، غياب المصلحة الشخصية وسلوك الأنانية، الانضباط والرقابة الذاتية، حيث تعتبر هذه السلوكيات بمثابة المحددات التي تحاكي مضمون آلية فريق العمل الذي ساعدت التغيرات والتطورات السريعة في المجال التنظيمي إلى الاتجاه نحوها وجعلها مطلب أساسي لدي التنظيمات الحديثة، نظرا لأهميتها وفعاليتها في انجاز المهمات والمهام الوظيفية، وقدرتها على المساهمة بشكل كبير في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من التنسيق والتكامل الوظيفي بين المنظمة والعاملين، فهي جماعة عمل يتم إنشاؤها داخل السياقات التنظيمية المهيكلة للمنظمة، بهدف خلق جو عملي هادف ومحفز يتضمن مجموعة من السلوكيات التي تعزز الدعم والاتفاق والتأييد بين أعضاء الفريق الواحد، وتضفي طابعا اجتماعيا يعبر على مدي ضرورة وأهمية وجود علاقات اجتماعية إنسانية تزيد من درجة ترابطهم وتضامنهم كفريق عمل له خصائصه المميزة.

فامتلاك فريق العمل لهكذا معالم سوسيومهنية، ستساهم في تمكينهم وظيفيا من متطلبات الوظيفة وجعلهم أكثر قدرة وتحكم فيها، وهذا ما تسعي إلى تحقيقه المنظمات الحديثة كسلوك داعم للبيئة والعامل، من خلال دمج العاملين في مختلف العمليات الإدارية والتنفيذية للمنظمة، إتاحة الفرص لهم في التعبير عن أرائهم واقتراحاتهم بحرية، إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، تحميلهم لبعض المسؤوليات والمهمات الوظيفية عن طريق سياسة تفويض السلطة، بهدف تمكينهم معرفيا ومهاراتيا وسلوكيا، وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية المنوطة بهم، وكإستراتجية أثبتت نجاحها وفعاليتها من خلال اهتمام الباحثين والدارسين بها في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري الحديث.

حيث تتوقف عملية التمكين الوظيفي على مدي تقبل المنظمة لهذه الإستراتيجية العملية، وذلك من خلال توفير شروط ممارستها على العاملين في مكان العمل، وتمكينهم من ممارسة مختلف

المسؤوليات الإدارية والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها، فقد أكدت الاتجاهات الإدارية الحديثة على أهمية تمكين العاملين وصقل مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل، بهدف الحصول على مورد بشري ذا كفاءة وخبرة مهنية، يساهم في تطوير المنظمة وجعلها بيئة فعالة تتوفر على معايير الكفاءة والجودة في العمل، وتعود جذور سياسة التمكين الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت من خلال تجربتها الرائجة على ضرورة تنمية المورد البشري، كرد فعل لتهميش الجانب الإنساني ببيئة العمل، لتزداد أهميته مع التغيرات السريعة في مجال المنافسة بين المنظمات الحديثة، مما أدي إلى العناية أكثر بالعنصر البشري عن طريق تمكينه من متطلبات العمل الإداري والتنفيذي كثقافة ممارسة تساهم في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها بأفضل الطرق والأساليب الأدائية تميزا في ظل المنافسات الشرسة والتغيرات الخارجية المحيطة بها.

فاعتماد المنظمات لآليات عملية في تنمية موردها البشري هي وسيلة هادفة لبلوغ غاية منشودة تتجاوز الرؤية الكلاسيكية نحو بيئة العمل والعاملين بها، فغاية المنظمات الحديثة– إلى جانب تحقيق رضا العاملين على السياسة التنظيمية، وتوافر شروط البيئة المثالية للعمل التي تساهم في تحرير الطاقات الإبداعية لدي المورد البشري، وتجعل منه عنصرا فعالا يتمتع بالاستقلالية والحرية في العمل– تهدف إلى تضمين البيئة التنظيمية بمجموعة من السلوكيات البناءة والمسؤولة التي تنبع عن قناعة ذاتية تندرج ضمن السلوكيات الأدبية ذات الطابع غير الرسمي التي تحاكي روح المواطنة للمنظمة من طرف العاملين، فهي سلوكيات الدور الإضافي التي تقدم للمنظمة دون مقابل مادي أو معنوي، كعمل تطوعي اختياري يهدف من خلاله إلى تنمية روح التعاون والتضحية والمشاركة الجماعية، وتضمين المناخ التنظيمي ثقافة ممارسة ما بعد السلوك الرسمي الوظيفي، هذا الأخير الذي يتميز بالمحدودية والنمطية في إجراءاته مما يجعل العامل أكثر قيدا وجمودا في سلوكياته، وبالتالي سيكون في إطار من الرسمية السلوكية التي تفتقر للجانب الإنساني الذي نادت به الاتجاهات الحديثة، التي أخذت من الرسمية الإجرائية سياقا ثانويا، مدعمة بذلك بيئتها العملية بالاعتماد على العلاقات غير الرسمية، كجانب عملي لا استغناء عنه في المنظمات الحديثة نتيجة لما تمليه التغيرات السريعة في مجال علاقات العمل داخل المنظمة، وما تضفيه العلاقات غير الرسمية من طابع متميز ومحبذ لسلوكيات العاملين التي تشير إلى مدي امتلاك العاملين لسلوكيات المواطنة التي تدل على مدي انتمائهم وجدانيا لمنظمتهم.

فهي سلوكيات تزداد ممارسة كلما كان نظام المنظمة مفتوحا وأكثر مرونة في تقبل سلوكيات الدور الإضافي في جماعات العمل غير الرسمية، والعمل على تدعيمها وترسيخها كثقافة سلوكية من خلال آليات وسياسات تنظيمية تساهم في بلورة بيئة عملية خالية من السلوكيات المرضية والمادية التي تساهم في تغييب سلوكيات الإبداع والابتكار، وقتل روح التضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل تطوير المنظمة.

فسلوكيات الدور الإضافي تعد من أهم المطالب الأساسية لدي المنظمات الحديثة في الوقت الراهن في ظل زيادة الاهتمام به من طرف الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تندرج ضمن اهتمام الفكر الإداري الحديث ومجال السلوك التنظيمي للمنظمة، فهو سلوك يحاكي المعني الجوهري للمواطنة كسلوك، من خلال جملة أبعاده ومؤشراته التي يساهم العامل في بلورتها، كممارسات سلوكية يومية من خلال احتكاكاته وتفاعلاته اليومية مع زملائه ومع المواقف والمثيرات الخارجية، التي تحتم على العامل ضرورة التعامل معها كإضافة اختيارية طوعية ذاتية، ساهمت المثيرات في بلورتها إلى سلوك فعلي ليصبح مع مرور الوقت كثقافة ذاتية لا تغيرها المواقف الظرفية الآنية، مما يساهم في ترسيخ هذا السلوك التعاوني لدي العاملين نحو زملائهم ومنظمتهم في موقف الحاجة الملحة لتقديم المساعدة في ظروف استثنائية.

وهذا يعتبر محاكاة لسلوك الإيثار الذي أكدت عليه الكثير من الدراسات بأنه أحد أبعاد المواطنة التنظيمية – سلوك الدور الإضافي – التي تعبر عن رغبة الفرد العامل في مساعدة الآخرين من زملاء ورؤساء العمل، وأحيانا تتجه المساعدة إلى الزبائن والعملاء، ومشاركة العاملين طرق وأساليب العمل الجديدة وتبادل الخبرات كمساعدة للعاملين الجدد وتعليمهم وتوجيههم، بهدف تجنب حدوث المشكلات المتعلقة بالعمل، وبالتالي هو سعي ذاتي من طرف العاملين لترسيخ ثقافة المساعدة فيهم، ودحض لسلوك حب الذات والأنانية السادية بين العاملين في مواقف إنسانية تحتاج إلى تكاتف وتعاضد بين العاملين، مما ساهم في خلق بيئة تنظيمية تسودها ثقافة التضحية من اجل الآخرين في سبيل تحقيق فعالية المنظمة.

فهو اهتمام العاملين بالمحافظة على سمعة منظمتهم وتميزها عن المنظمات الأخرى من خلال إظهار سلوكيات العمل التطوعي في أرقي صور السلوك الحضاري الإنساني داخل المنظمة، الذي يشير إلى مدي حرص العامل من خلال سلوكياته على المشاركة بمسؤولية تامة في شؤونها ومختلف النشاطات والفعاليات التي تنظمها المنظمة، ويتضمن هذا السلوك حضور الندوات واللقاءات وحلقات النقاش حول مهمة معينة، قراءة المرسلات والرد عليها كتغذية راجعة تزيد من قوة الاتصال، المشاركة باقتراحات مفيدة في مجال تطوير العمل من حيث حداثة طرق وأساليب انجازه، وغيرها من السلوكيات الحضارية التي تدل على معني جوهري يظهر في مدي وعي الضمير الحي للعاملين نحو زملائهم وللبيئة التنظيمية، وما تتضمنه من إجراءات تنظيمية بممارسة سلوكيات البذل والعطاء، التي تتعدي حدود الالتزامات الرسمية والمقننة من طرف المنظمة، إلى الممارسات غير الرسمية التي تعود بالفائدة الكبيرة على المنظمة، والتي يسعي من خلالها العامل إلى تعظيم أهمية الالتزام بشروط وقوانين العمل واحترام اللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا للمنظمة، مما يدل على سلوك الوعي الضميري والإدراك الوجداني والعاطفي نحو المنظمة وإجراءاتها التنظيمية، والعمل على تطبيقها وممارستها بشكل مسؤول.

فهذه السلوكيات الهادفة التي لا تخضع لطبيعة القوانين الرسمية، والإجراءات التنظيمية التي تسعي من خلال طبيعتها إلى قياس وتقييم كل ما يقوم به العامل من أداء وسلوك مقنن، وإنما هي سلوكيات تخضع لبيئة أكثر حرية واستقلالية من قيود الرسمية، مما يتيح لهذه السلوكيات النمو والتطور

حسب الحاجة والموقف السلوكي لدي العاملين الذين يسعون بشكل دائم إلى المبادرة بتقديم المساعدة لزملائهم، كسلوك حب، وانتماء، وإخلاص لخدمة المنظمة التي ينتمون إليها، مما يدل على وطنيتهم السلوكية للمنظمة، والتضحية باهتماماتهم الخاصة في سبيل نجاحها وتحقيق أهدافها العامة.

وانطلاقا مما سبق وتماشيا مع الإجراءات المنهجية المبلورة لخطوات هيكلة الإشكالية تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

- **هل توجد علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة؟**

ولتضمين معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور التساؤلات الفرعية التالية:

- **هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة؟**
- **هل توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة؟**
- **هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة؟**

ثانيا: فـرضيــات الــدراســـة

❑ **الفرضية العامة**

- توجد علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة.

❑ **الفرضيات الفرعية:**

أولا: الفرضية الفرعية الأولى

- توجد علاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة.

1 الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الأولى

- توجد علاقة بين القيادة التحويلية ووعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة.
- توجد علاقة بين القيادة التحويلية ومنظومة الإيثار لدى العامل بالمؤسسة.
- توجد علاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة.

1. الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الثانية

- توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ووعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة.
- توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار لدى العامل بالمؤسسة.
- توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

- توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة.

1. الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الثالثة

- توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ووعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة.

- توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ومنظومة الإيثار لدى العامل بالمؤسسة.
- توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة.

ثالثا: أسبـــاب اختـــيـــار الموضوع

1- أسباب ذاتية

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والاحساس الشخصي بأهميتة العلمية.
- الرغة في تسليط الضوء على سلوك الفرد العامل داخل التنظيم من اجل معرفة طبيعة سلوكيات المواطنة غير الرسمية.
- الرغبة الذاتية في اعطاء صورة تتسم بالوضوح لموضوع الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية كسلوك.

2- أسباب موضوعية

- شيوع الثقافة السلوكية السلبية الممارسة داخل المنظمة الجزائرية.
- حداثة مفاهيم الدراسة واهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بها لأهميتها في زيادة فعالية المنظمات وتطويرها.

رابعا: أهـداف الـدراســة

لكل دراسة بحثية علمية هدف ترنوا إلى تحقيقه، كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها بحيث تعد هذه الخطوة العلمية أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية الأكاديمية لما تحتويه من قدرة على إعطاء القارئ تصورا كليا حول طبيعة الدراسة البحثية، ومايهدف إليه الباحث، متخذه بذلك دلالات منهجية حول وضوح الدراسة البحثية، وانطلاقا من الحيثيات السابقة نهدف من خلال هذه الدراسة العلمية إلى معالجة إشكالية بحثيه مفادها "هل توجد علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة؟ وذلك من خلال عدة أهداف نبلورها على النحو التالي :

1- محاولة الكشف عن وجود علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

2- التعرف على أهم آليات منظومة القيادة التحويلية داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

3- التعرف عن محددات بناء فرق العمل في الحدود المكانية والزمانية لميدان الدراسة البحثية.

4- التعرف على أهمية محددات بناء آلية التمكين الوظيفي بالمؤسسة.

5- معرفة مدى توافر سلوك الإيثار بين الفئات الفاعلة داخل السباق التنظيمي للمؤسسة.

6- التعرف على أهم محكات تضمين السلوك الحضاري كآلية فعالة لدى الفئة الفاعلة داخل العمل.

7- التعرف على الظروف الأساسية القادرة على ترسيخ بعد وعي الضمير للفئة العمالية بالمؤسسة.

خامسا: أهـميــة الـدراســة

يكتسي موضوع الدراسة الموسوم بـ:**الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية**، أهمية علمية من حيث حداثة المفاهيم في المجال السوسيو تنظيمي والاهتمام المتزايد بمفهوم المواطنة التنظيمية لما يتضمنه من قيمة علميه، وكسلوك محبذ تواجده لدى الفئة العمالية ببيئة العمل، إلا إن هذا ظل مفقودا كسلوك داخل السياقات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية طيلة المراحل التي مرت بها، بحيث لم تحقق أللأهداف المرجوة منها كمنظمة تهدف إلى خدمة الصالح العام، نظرا للسياسة المسيرة للمنظمة والتي كانت تفتقر لأدنى مقومات التسيير الناجح، كغياب الفئة المؤهلة التي تمتلك الكفاءة والخبرة المهنية، إضافة إلى ذلك مركزية اتخاذ القرار أي مركزية السلطة التي قتلت روح المواطنة التنظيمية لدى الفئة العمالية، كابحة بذلك معالم المبادأة والمشاركة في اتخاذ القرارات، حرية التعبير والإبداع الفكري وغيرها من المعالم السوسيو تنظيمية الكفيلة بترسيخ المواطنة التنظيمية كسلوك إيجابي لدى أفراد المنظمة ومن جهة أخرى فإن غياب هكذا سلوكيات لدى الفئة العاملة إنما يدل على تمارض المناخ التنظيمي، وبالتالي ستزيد من بروز النزاعات والصراعات والاصطدامات بين العمال، مما يؤدي إلى اختلال في التوازن الطبيعي للبيئة التنظيمية، مكرسة بذلك اضطرابات نفسية لدى العمال وأثار هدامة لأهم ركائز الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1- التحديد المفاهيمي للصحة التنظيمية

أولا: الصحة التنظيمية:

استخدام مصطلح الصحة التنظيمية لغايات التغيير والإبداع في المنظمات من قبل العديد من الكتاب أمثال مايلز **(Miles1969)** وكيمي ستون وسوم بايند **(kimpston & Sommabend 1973)** وسينشلي **(cichilli 1975)** ويعد مايلز أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية **(organizational health)**، كما بعد مصطلح الصحة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في ميدان العلوم الإدارية، والذي يعكس مدى ثقافة وفعالية المنظمة في إدارة مواردها البشرية وشؤونها الإدارية، وموجهاتها للظروف الخارجية والداخلية التي قد تواجه المنظمة من خلال إستراتجيتها المعتمدة كسياسة تنظيمية، تعمل على تعزيز وزيادة مرونة التكيف التنظيمي مع كل ما يهدد أمن واستقرار المنظمة وعمالها.

كما وقد أسلفنا أعلاه أن مايلز **(Miles)** هو أول من تطرق إلى هذا المصطلح من خلال استخدامه في دراساته على المؤسسات التربوية، وقد عرف الصحة التنظيمية على أنها" قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتتطور على نحو ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها المرغوبة.

و قد أعيد استخدام هذا المفهوم من قبل هوي**(Hoy)** وزملائه سنة**(1991)** للدلالة على مقدرة المنظمة في التكيف بنجاح مع بيئتها، وإيجاد نوع من التماسك المتين بين أفرادها، وعليه عرف كذلك هوي و

تارتر(**hoy &tarter،1997**) الصحة التنظيمية بأنها: مقدرة المنظمة في التكيف مع البيئة المحيطة بها وخلق الانسجام بين أفرادها ومقدرتها على تحقيق أهدافها، وقد عبر بعض الباحثين عن التشابه بين المنظمات والإنسان من حيث الصحة، فأعضاء الإنسان يجب أن تعمل بتناسق وتسوية عالية من أجل أن يكون جسد الإنسان صحيحا، وفي المقابل يجب أن تعمل الأنظمة الفرعية جميعها في المنظمة بصورة متناسقة لكي تكون المنظمة صحية، أي تلك المنظمة التي تؤدي وظائفها بصورة منتظمة، ويمكن لها أن تقدم السلع والخدمات بصورة فعالة، ويرتبط مستوى صحة المنظمة بمقدرتها على تحقيق غايتها وأهدافها بنجاح.

وذهب كذلك كل من ديفي و جور و باركر(**Davey& gore & parker.2003**) إلى بيان أن الصحة التنظيمية في المنظمة تتجاوز تمتع العاملين فيها بالصحة الجسمية والعقلية ونفسية جيدة، بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي متفتح، وأن يجعل العاملين ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة لرؤيتها المستقبلية، إضافة إلى التزامهم بأداء المهام المنوطة بهم، لذلك فإن العاملين في المنظمة يتكاملون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسستهم.(**الصرايره، أحمد عدنان.(2010).ص، ص101، 100**).

وعرفها (**kar kmaz.2006**) على أنها مقدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها، وإيجاد توازن وانسجام بين أفرادها العاملين لتحقيق أهدافها.(**هبة منير.(2017). ص11**).

بينما عرفها أيضا كل من (**fisher &al.2017**) بأنها المكونات الفسيولوجية الاجتماعية والقرارات الإدارية للنظام الإداري، والتعلق بصحة المنظمة، وتصف هيكلها وتجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المعقدة للمساهمة في زيادة فاعلية المنظمة وقدراتها واستدامتها.(**سعد بن محمد.(2016).ص70**).

وكذلك عرفها (**hajabiam2012**) بأنها مجموعة المواهب والمهارات التي يتمتع بها أفرادها، واستخدام تلك المواهب من أجل تحقيق أهدافها، وفي نفس السياق عرفها كل من(**&theocharous Xenidis.2014**) على أنها حالة من حالات التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسة منها والثانوية.(**ليث شناوة.(2017). ص345**).

ثـانيـا: التعريــف الإجـــرائـــي

ومما سبق من عرض ابستمولوجي لمفهوم الصحة التنظيمية، وتماشيا مع الإجراءات المنهجية نبلور تعريفا إجرائيا مفاده أن: الصحة التنظيمية هي تلك البيئة التنظيمية المثالية التي تتميز بها منظمة ما عن غيرها من المنظمات المختلفة، من حيث قدرتها على التكيف والنمو والتطور في ظل التحديات الداخلية والخارجية، والتي تواجهها من خلال كفاءتها الإستراتيجية التي تعتمد على نظام وظيفي متكامل بينها وبين العاملين فيها، وذلك عبر العمل على تلبية حاجات العاملين وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يزيد من درجة استقرارهم وحبهم للعمل والمنظمة، وتعزيز مبدأ الانتماء لديهم بهدف تحفيزهم على الأداء الجيد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسستهم والمساهمة في أنسنة بيئة العمل وبالتالي صحة المنظمة وخلوها من النزاعات والصراعات التنظيمية.

ثـالثا: الأبعاد الرئيسة لمفهوم الصحة التنظيمية

اعتمد الباحث في هذه الدراسة البحثية على ثلاثة أبعاد أساسية لمفهوم الصحة التنظيمية وهي كالتالي:

1- القيادة التحويــلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإداري، بما تتمتع به من خصائص التأثير، التحفيز، الإلهام والتغيير في بيئة العمل التنظيمية، فهي أحد أنواع القيادة الإدارية الأكثر فعالية وتأثيرا في الوقت الراهن، والأكثر إنتاجا من حيث طبيعة الأسلوب المعتمد مع المرؤوسين، وما حققته من نتائج مرغوبة داخل بيئة العمل، فنظرا لحداثة المفهوم وتعدد الآراء حوله سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف حول مفهوم القيادة التحويلية وهي كالتالي:

فهي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعي لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، في حين تم تعريف القيادة التحويلية من طرف**(Burns)** على أنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

أما **(Bass)** نظر إليها على أنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة، ويضيف **(tichy &Devanna)** أن القائد التحويلي هو الذي يسعي إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى أمل وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، وفي نفس السياق وكتدعيم لما جاء به كل من**(Devannatichy &all)** يشير **(الهواري)** في تعريفه للقيادة التحويلية على أنها مدي سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوي مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.**(سناء محمد عيسى.(2008).ص28).**

أي أن القيادة التحويلية تهدف إلى تحويل الفرد العامل من عامل تنفيذي يتلقي الأوامر إلى عامل يساهم في بلورة التعليمات والأوامر، أي أن القائد التحويلي يسعي إلى التحويل والتغيير في شخصية مرؤوسيه من حيث القدرة والأسلوب في إدارة شؤونه، مما يجعله مستقبلا قائدا إداريا وذلك من خلال ما يسمي بالتطوير الذاتي.

2- فـــرق العـــمـل

لقد أدي التطور المعرفي في الفكر الإداري والاهتمام المتزايد بالسلوك الإنساني في المجال السلوكي التنظيمي داخل المنظمات المختلفة إلى بروز وشيوع مفاهيم إدارية حديثة تحاكي مجمل النشاطات التنظيمية في الوقت الراهن، لتؤسس بذلك لعلم إداري حديث يتماشي ومتطلبات العصر في مجال السلوك التنظيمي والإداري، ومن بين هذه المفاهيم التي جاءت كنتيجة لظهور مؤشرات الحاجة إليها مفهوم فرق-

فريق– العمل الفعالة، وعليه سنتطرق إلى جملة من وجهات النظر التي عالجت هذا المفهوم بشيء من التعريف لنقف عند مؤشراته الابستمولوجية وما تحتويه من معني فكري لفرق العمل.

فقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن(20) في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، كما يشار إلى تأثير كل من **هنري فايول(1949) وابراهام ماسلو** على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقي كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.(**الهام، سامي حمام وأخرون.(2012).ص18**).

وقد تم تعريف فريق العمل أيضا على أنه أكثر من مجرد مجموعة، فهو يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك وأهداف للأداء، ومسؤوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.(**عطاالله.(2014).ص432**).

وعرف كذلك فريق العمل بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة آو منظمة يؤدون مهام تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل، ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم.(**أحمد، صالح إبراهيم حميد.(2016).ص14**).

وفي تعريف أخر قوامه أن فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية معينة ضمن موارد محددة، وهذا الفريق يجب أن يشتمل كافة الأفراد في المؤسسة، ولهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له، كما يجب بان يكمل أفراد الفريق بعضهم من أجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.(**موسى، اللوزي.(2002).ص130**).

وعرف أيضا مصطلح فرق العمل على انه ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، ويتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف وأداء محدد على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.(**إحسان، دهش جلاب.(2011). ص342**).

وانطلاقا مما سلف حول مفهوم فرق العمل الفعالة يمكن القول بأنه من أهم المرتكزات التنظيمية التي بات يعول عليها في صنع الفارق، وتحقيق النجاح إذ ما تم توفير الظروف الملائمة داخل بيئة العمل، فهو عبارة عن نموذج إنساني يتكون من مجموعة أفراد تربط بينهم روابط الثقة، التعاون، والعمل الجماعي لإنجاز المهمة التي أوكلت إليهم بكل تفاني وإخلاص، ومتحدين في مواجهة الصعاب والعمل على تذليلها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيقه.

3- التمكـين الوظيـفي

يعد التمكين الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي شقت طريقها إلى مجال السلوك التنظيمي، كأسلوب إداري حديث في ميدان الإدارة الحديثة للفئة العاملة داخل المنظمة، وتعود هذه الأهمية الكبيرة لمفهوم التمكين الوظيفي لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك اهتمام الباحثين

في ميدان السلوك الإداري الحديث به، بحيث ساهموا بشكل كبير في توطئة الأرضية لمفهوم التمكين، وذلك من خلال البحث في تأصيله ألمفاهيمي بمجموعة متنوعة من التعاريف التي تعكس مدي الاهتمام بهذا المفهوم من طرف الباحثين، والتي تشير إلى صعوبة التحديد المعرفي الدقيق للتمكين الوظيفي كمفهوم حديث النشأة، أي عدم الاتفاق بين جمهور الباحثين والكتاب على تعريف محدد لهذا المفهوم، وبالتالي لازال التمكين الوظيفي مجالا خصبا وقابلا للتحليل والتشخيص العلمي، وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف وهي كالتالي:

"هو الحصول على القوة التي تجعل صوتك مسموعا، وان تسهم في وضع الخطط، واتخاذ القرارات التي تؤثر فيك، وأن تستخدم خبراتك في العمل من اجل تحسين أدائك مع أداء كل العاملين معك في منظمتك، وهو أيضا عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة، وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي".**(جاد، الرب، سيد، محمد.(2008). ص57).**

وعرف كذلك التمكين بأنه تعظيم شعور الموظفين بالأهمية والكفاءة الذاتية، من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل دون تدخل الإدارة، حيث يتمثل دورها في توفير الموارد وتأهيل الموظفين فنيا وسلوكيا والثقة بهم، فهو علاقة تشجيع الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين من أجل التحسين المستمر في الجودة والخدمات.**(أبو المجد، محمد جمال.(2018). ص31).**

وفي تعريف أخر لأحد الباحثين، فالتمكين هو منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله.**(عبدالله، ونورة.(2013).ص167).**

فالتمكين الوظيفي هو إستراتجية عملياتية، تهدف من خلالها الإدارة الحديثة إلى صقل مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المعرفية والفنية، وذلك بإدماجهم شعوريا وعاطفيا في مختلف المهام الوظيفية داخل المنظمة، من خلال مبدأ المشاركة دون استثناء لتعزيز رابط الانتماء التنظيمي لديهم وتحقيق أهداف المنظمة.

2- التحديد المفاهيمي للمواطنة التنظيمية

أولا: المواطنة التنظيمية

بالعودة إلى الوراء حتى عام**(1938)** فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي **(Organization informal)**، والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة، ثم جاء **"katz 1964"** ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي ما وراء الدور الرسمي، مهم لأداء وظائف التنظيم، وقد مهدت هذه الآراء لما يدعي اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل بارز في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على يد" **Dennis w.**

Organ" الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري وقد عمد **"Orage"** إلى البحث في هذا المفهوم بعمق ليصبح مجالا من مجالات السلوك التنظيمي، وذلك من خلال اعتماده على مفاهيم الفلسفة السياسية والعلوم السياسية اللذان يهتمان بمفهوم المواطنة عموما.**(حمزة معمري، بن زاهي منصور.(2014). ص46).**

لقد أنتج الفكر الإداري المعاصر العديد من المفاهيم الإدارية، التي استحوذت على اهتمام أهل التخصص، وذلك نظرا لأهميتها والحاجة الملحة لتواجدها، وما تضيفه من مزايا داخل المجال الإداري التنظيمي، ومن بين هذه المفاهيم التي تسعى إلى تحقيقها كآلية، وثقافة تنظيمية معظم التنظيمات بمختلف أنواعها ونشاطاتها، مفهوم المواطنة التنظيمية كأحد السلوكيات التنظيمية التي تساهم في زيادة الكفاءة والفعالية الأدائية لدى العاملين والمنظمة، مساهمة بذلك في تعزيز وخلق بيئة تنظيمية تسودها معالم العلاقات الإنسانية بين العاملين، وبالتالي هو ضمان لاستقرار وتوازن تنظيمي داخلي، يعمل على زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الخارجية، وتطويعها في خدمة وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ومن خلال ما سبق سنبرز جملة من التعاريف لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أخذ في تحديده كمفهوم عدة تسميات، كسلوك الموالاة والدعم، سلوك الدور الإضافي، التأييد الاجتماعي، السلوك غير المكلف، وسلوك التلقائية المؤسسية وهي كالتالي:

عرف سلوك المواطنة التنظيمية من طرف **(Robbins & judge)** كسلوك اختياري لا يعد جزءا من التزامات العمل الرسمية للعامل، ولكنه يدعم الأداء الوظيفي الفعال للمنظمة، وفي رأي أخر عبر عنه **(gary)** حيث شرح فيه سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: ذلك السلوك التطوعي لدي العامل في أداء مهام أو وظائف خارج نطاق مسؤوليته والتزاماته– الوقت الرسمي للعمل– بهدف النهوض بمنظمته والاستفادة منها.**(hermauan and others.(2020)..**

وعرف **(orage1990)** المواطنة التنظيمية كسلوك على أنها السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.**(أحمد بن سالم، العامري.(2003). ص68).**

وعرفها ايضا كل من **(Borman & Motouidlos1993)** بأنها سلوك طوعي تركيبي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة، فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمال.

كما عرفها الباحثان **(konsorsk & Pogh.1994)** بأنها سلوك طوعي يؤديه الفرد ويفوق المهام المطلوبة منه، والذي يترك انطباعا مميزا لدى رؤسائه في العمل، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة، وأيضا ذهب **(van Dyan 1995)** في تعريفه الخاص على أنها سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام، ويقوم به الفرد لإنجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة.**(حبة وديعة.(2018).ص 20).**

وذهب كل من(**j.j&zhao & y.liace.zhong**) في تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنها مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة.(**رشيد، فريد.(2015).ص223**)،

وفي نفس السياق قدم الباحثان(**gem &al 2008**) تعريفا كان مفاده: بأنها الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإنجاز العمل بطريقه غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل، المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل.(**د.مؤلف.(2015).ص20**).

ثـانـيـا: التعـــريـــف الإجـــرائـــي

ومن خلال ما تقدم من حيثيات نظرية، وتماشيا مع المعطيات المنهجية نبلور تعريفا إجرائيا قوامة أن: "سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن نشاط وعمل اجتماعي، يتجلى في سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد العامل بشكل إرادي تطوعي وغير إجباري، يهدف من خلاله إلي مساعدة زملائه في انجاز مهامهم وقت الحاجة، والالتزام بآداب العمل الرسمية، المحافظة على أمن واستقرار التوازن الطبيعي للمنظمة، والمشاركة الفعالة التي تزيد من فعالية المنظمة، ولا ينتظر وراء هذه السلوكيات مكافأة لا مادية ولا معنوية، لأنه يراه عبارة عن واجب تجاه المنظمة التي ينتمي إليها، أي أنه التزام أدبي لا وظيفي كما هو أيضا شعور بالمسؤولية في أداء المهام، وحرصه على تجنب المشاحنات مع الزملاء، والتزامه كسلوك حضاري على القيم والمبادئ التي اتفقت عنها الجماعة بهدف خدمة الصالح العامل للمنظمة.'

ثـالثـا: الأبعاد الرئيسية للمواطنة التنظيمية: اعتمد الباحث في هذه الدراسة البحثية على ثلاثة أبعاد أساسية لمفهوم المواطنة التنظيمية وهي كالتالي:

1- منظومة الإيثار:

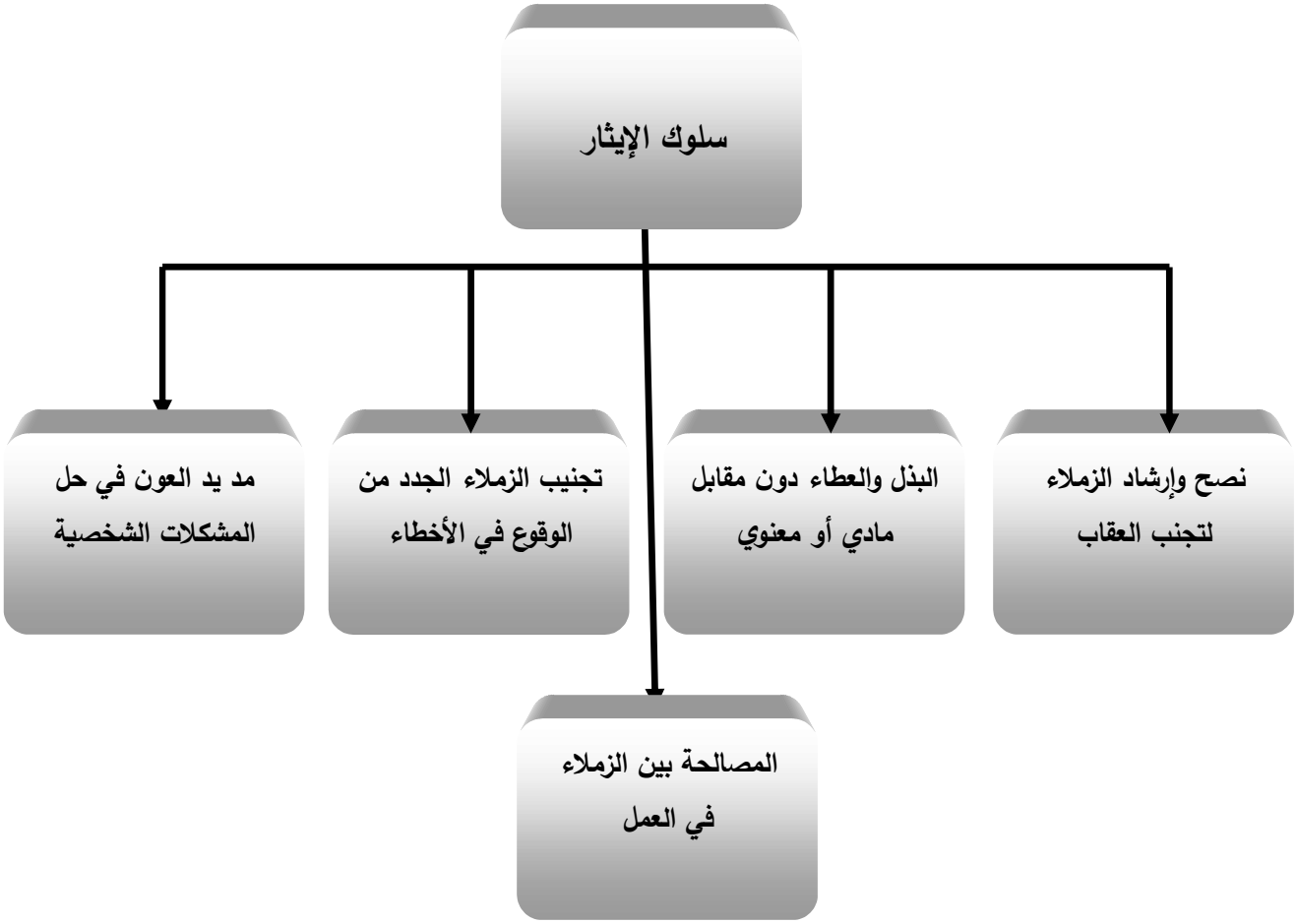
تعد كل السلوكيات التنظيمية ذات الطابع غير الرسمي، أحد أهم التحديات الراهنة المصاحبة لحداثة المتطلبات التنظيمية في مختلف المنظمات العامة والخاصة، وذلك نظرا لما تقدمه من خدمات ذات تأثير ايجابي على بيئة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كما تعكس مدى دماثة وحضارة السلوك الإنساني لدى العاملين بالرغم من تواجد القيود الرسمية التي تضبط سلوك العامل وفق الإطار القانوني للمنظمة.

ومن بين هذه السلوكيات نذكر سلوك الإيثار على سبيل المثال لا الحصر، وقد تم تعريفه في بعض المراجع على أنه مدي قدرة وقابلية الفرد على مساعدة الآخرين الذين حوله(الزملاء، الرؤساء، الزبائن) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتأخذ المساعدة صورا وأشكالا في مجالات عديدة منها: المساعدة في الظروف الاستثنائية، الاستغناء عن قسم من الانجازات للآخرين، المصالحة بين الزملاء.(**نجيب، خولة.(2015). ص315**).

ويقصد به أيضا بأنه مدي مساعدة الفرد للأشخاص الذين حوله(الزملاء، الرؤساء، العملاء)، في المهام المتعلقة بالعمل، مما يعكس تفضيل أو إيثار الفرد للآخرين على نفسه.(**فاطمة على بلقاسم،**

الفرجاني.(2017).ص105). وعرف كذلك الإيثار على انه السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الزملاء والرؤساء في المهام المتعلقة في العمل، وكيفية انجازه أو المساعدة، ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، بالإضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة.**(سلامة،عبد الحفيظ.(2015).ص20)**.

وفي تعريف أخر هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين من زملاء العمل في أنشطتهم وأعمالهم، ومحاولة تجنيب هؤلاء الزملاء من الوقوع في الأخطاء خلال العمل، كما يتضمن هذا السلوك مشاركة العاملين في تعلم أساليب وطرق العمل الجديدة، وأيضا مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.**(أشرف، محمد زيدان مشمش.(2016).ص9)**. فالإيثار سلوك ينبع من إرادة اختيارية تطوعية، يهدف العامل من خلاله إلى تقديم كل ما يملك من قدرات ومهارات حياتية، كمساعدة إنسانية للطرف الأخر بهدف تحقيق المنفعة الاجتماعية، وتوطيد العلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية، ومن جملة المساعدات الصادرة عن سلوك الإيثار نوضحها في الشكل التالي:



الشكل رقم(1): يوضح مؤشرات سلوك الإيثار

المصدر: إعداد الباحث

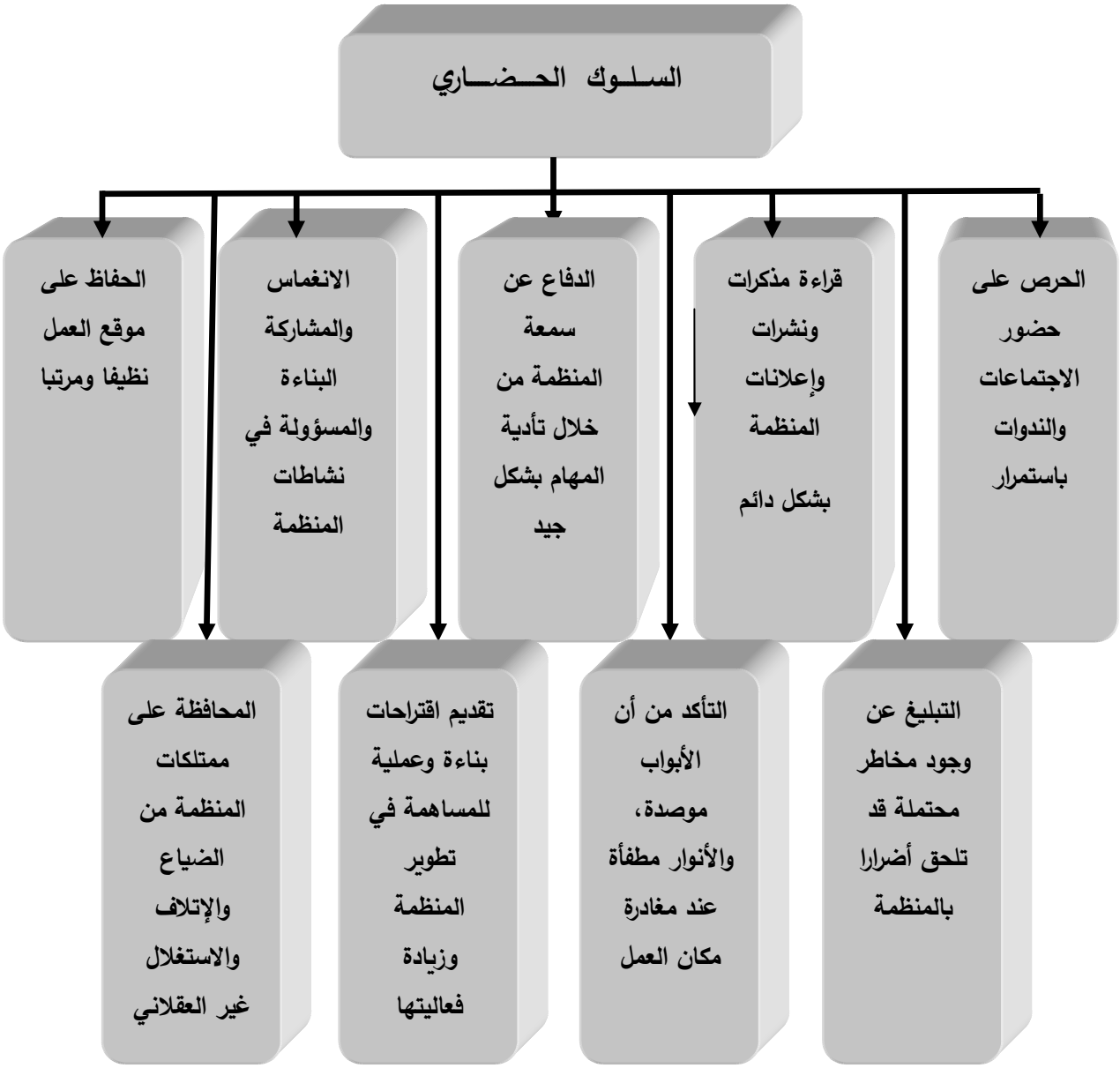
2- السلوك الحضاري

يعد السلوك الحضاري البعد الثاني لسلوك المواطنة التنظيمية المعتمد في دراستنا، والذي يندرج ضمن السلوكيات التي تعبر على مدي اهتمام، ومشاركة العامل في مختلف النشاطات الإدارية والوظيفية في المنظمة، وقد نال هذا السلوك اهتمام الباحثين والدارسين لمجال الفكر التنظيمي والإداري، وعليه سنستعرض بعض التعاريف التي جاءت حول مفهوم السلوك الحضاري لدي العامل بالمنظمة.

فهو سلوك يقصد به تلك المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغبير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.(**أحمد بن سالم، العامري.(2003).ص70**).

ويشير كذلك إلى طبيعة السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والإطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.**(سلامة، وعبد الحفيظ.(2015).ص21)**.

وأشير كذلك إلى مفهوم السلوك الحضاري في بعض الدراسات بمسمي أخر، والذي تمثل في لفظ فضيلة المواطنة(**civic virtue)** وسمي أيضا بالقيم الحضارية، ويقوم هذا البعد على أساس مشاركة الفرد بفاعلية في المنظمة والاهتمام بأمرها، وهنا تعكس هذه الأنشطة روح الاهتمام والولاء للمنظمة كصيانة الأجهزة التي يستخدمها الفرد في أعماله، كالحاسب الشخصي والطابعة وغيرها من الأدوات الأخرى.**(زياد عزام.(2015).ص11)**. فالسلوك الحضاري هو تعبير عن درجة عالية من التحضر السلوكي الموجه نحو المنظمة من طرف العامل، بهدف خدمة المصالح العامة، والتي تتحقق في ظلها المصالح الجزئية والخاصة لدي العامل والمنظمة ككل، وتظهر أهمية هذا السلوك في مجموعة من الأفعال التي تترجم مؤشرات دالة لهذا السلوك، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم(2): يوضح مؤشرات السلوك الحضاري

المصدر: إعداد الباحث

3- وعي الضمير(الضمير الحي)

هو البعد الثالث المعتمد في دراستنا للمتغير التابع- **سلوك المواطنة التنظيمية**-، والذي يعكس مدي وعي العامل لمسؤولياته داخل المنظمة، والتي يجتهد باستمرار في تأديتها بالشكل المطلوب، وأكثر من ذلك كإسهام إضافي اختياري وتطوعي في سبيل تقديم كل ما هو أفضل وملائم للمنظمة التي ينتمي إليها، كتجسيد واعي للنسق القيمي الذي تتبناه الإدارة العليا في التعامل مع عمالها، كسياسة قيمية منتهجة داخل المنظمة، وقد عرف وعي الضمير كسلوك في بعض الدراسات على أنه:

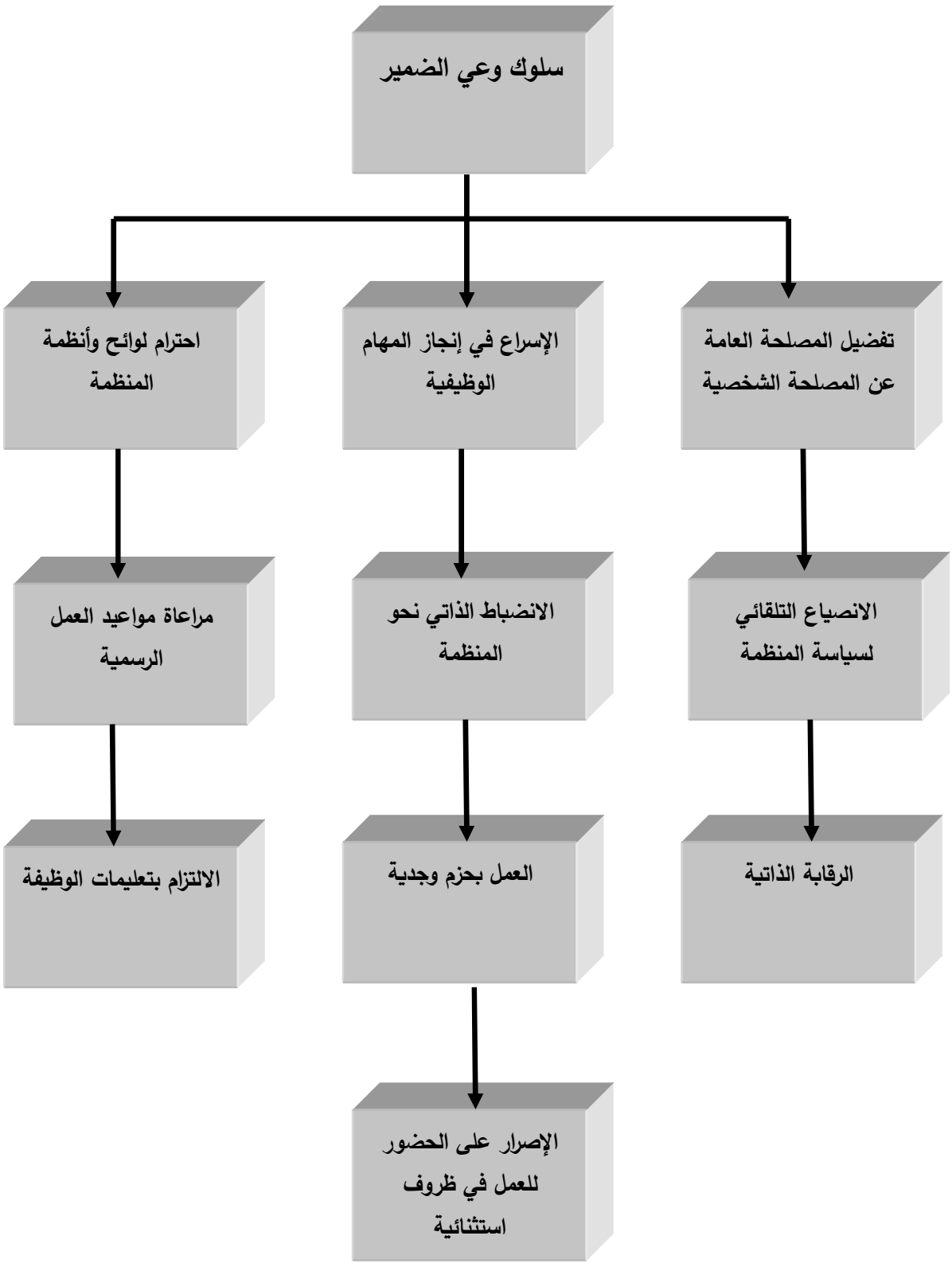
سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل، والعمل بجدية....الخ.(**رشيد، و فريد.(2015).ص 223**).

وفي تعريف أخر يشتمل هذا البعد على تصرفات العاملين مثل: مراعاة مواعيد العمل، ونسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط، حيث أن العامل يصر عل الحضور إلى العمل وهو مريض، أو مع سوء الأحوال الجوية، إتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة.**(عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي. (2007). ص281).**

وهناك من أطلق عليه لفظ" الطاعة العامة**'general compliance"** فوعي الضمير يتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، التوصيف الوظيفي للعمل، سياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدي حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، الإسراع قي انجاز المهام الموكلة إليه، احترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.**(صابر، بن مراد، نمر، أبو جاسر.(2010). ص39).**

ويشير كذلك إلى إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوي المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، العمل بجدية، خدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب الاهتمامات الشخصية واحترام اللوائح والأنظمة.**(صباح جوهر، دعنا.(2017).ص43).**

ومن خلال ما سبق من حيثيات معرفية حول مفهوم وعي الضمير، يمكن أن نضمن له مجموعة من المؤشرات في الشكل التالي:



الشكل رقم (3): يوضح مؤشرات سلوك وعي الضمير(الضمير الحي).

المصدر: إعداد الباحث.

سابعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا بشكل متشابه، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين الأجنبية و العربية، وسوف نعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها، قد جاءت في الفترة الزمنية بين**(2003 و2017)** وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة، وحسب كونها أجنبية أو عربية إلى أربعة تصنيفات وهي:

- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الصحة التنظيمية
- الدراسات العربية التي تناولت محور الصحة التنظيمية.
- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور المواطنة التنظيمية
- الدراسات العربية التي تناولت محور المواطنة التنظيمية.

وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أولا: استعراض الدراسات السابقة

1- دراسات متعلقة بمتغير الصحة التنظيمية

1.1- الدراسات الأجنبية

أ. دراسة Rahmanian Ahmadi (2017) بعنوان دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية والأمن الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية- رسالة ماجستير-

Rahmanian, Ahmadi, (2017) Study of Relationship between Organizational Health and Job Security

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الصحة التنظيمية والأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهو بحث وصفي مع نوع الارتباط من حيث المنهجية، شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي منظمة التعليم والتدريب في مقاطعة هرمزغان، إيران في عام **(2016)**، والذين يبلغ عددهم**(120)** عضوا تم اختيارهم كحجم للعينة نظرا للعدد المحدود لمجتمع الدراسة في مجال البحث، وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها إلى وجود علاقة كبيرة بين الأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بينما لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين سلوك المواطنة والصحة التنظيمية وأبعادها، وهناك علاقة دالة إحصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض أبعاد الأمن الوظيفي، بما في ذلك انخفاض النزوح الوظيفي، والالتزام التنظيمي والتركيز على الوظيفة.**(حسين، عبد الله خلف.(2020). ص50).**

2.1- الدراسات العربية

أ. الدراسة الأولي

دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة، وأحمد عدنان الطيط بعنوان" **توافر الصحة التنظيمية قي شركات الاتصالات الأردنية"** والتي هدفت إلى معرفة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وتمثلت عينتها في **(376)** موظفا وموظفة، واستخدمت أداة الاستبانة التي تكونت من **(33)** فقرة، معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان أبرز نتائجها مايلي:

- كان توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الشركات الأربعة ميدان الدراسة مرتفعا باستثناء بعض أبعادها التي كان توافرها متوسط.
- كان بعد الاستقلالية أكثر الأبعاد توافرا في الشركات الأربعة، وكان بعد المعنويات الأقل توافرا في شركتي و أكسبراس، وبعد تسخير الموارد في شركة زين، وبعد الثقة في الشركة الأمنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر بعدي (توازن السلطة والإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر بعدي (التماسك والإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المعلمين فيها وفقا للخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر لبعد(الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تعزي للمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر بعد(الثقة) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها وفقا للجنس.**(أكثم، وأحمد، عدنان.(2010).ص57).(غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

ب. الدراسة الثانية

دراسة محمد بن معيض الوذيناني بعنوان" **مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين،** والتي هدفت إلى معرفة مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتمثلت عينتها في **(511)** مديرا ومعلما، واستخدمت أداة الإستبانة والتي تكونت من **(44)** فقرة موزعة على سبعة أبعاد للصحة التنظيمية المدرسية، لجمع البيانات وفقا للمنهج الوصفي التحليلي، وكان من ابرز نتائجها ما يلي:

- توافر الصحة التنظيمية لمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة متوسطة في محور" التماسك المؤسسي، الاعتبارية، تأثير المدير، دعم الموارد، المعنويات، التوجه الأكاديمي، وعالية في المبادرة بالعمل.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقا للمسمي الوظيفي لصالح المديرون في جميع أبعاد الصحة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح المرحلة الابتدائية بتوفير التماسك المؤسسي، الإعتبارية، تأثير المدير، المعنويات، التوجه الأكاديمي.
- وجود فروق دالة إحصائيا لصالح المرحلة المتوسطة والمتعلقة ببعد الاعتبارية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقا للمؤهل العلمي، وذلك فيها يتعلق بالتماسك المؤسسي، والمبادرة بالعمل، ودعم الموارد، المعنويات والتوجه الأكاديمي لصالح الحاصلين على مؤهل أعلى من الجامعي.
- لا توجد فوارق ذات دلالة احصائية وفقا للمؤهل العلمي، وذلك بما يتعلق ببعد الاعتبارية وتأثير المدير.
- توجد فوارق ذات دلالة احصائية لصالح المدارس المستأجرة المتعلقة ببعد التماسك المؤسسي، الاعتبارية، تأثير المديرون المعنويات، التوجه الأكاديمي.
- لا توجد فوارق ذات دلالة احصائية يما يتعلق ببعد المبادرة بالعمل، ودعم الموارد وفقا لنوع المبني.**(محمد بن معبض، الوذياني.(2016).ص487). (غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

ج. الدراسة الثالثة

دراسة سعد بن محمد المحيميد بعنوان" **الكفاءة الإدارية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية**" والتي هدفت إلى الكشف عن مستوي الكفاءة الإدارية والصحة التنظيمية لعمداء ووكلاء كليات جامعة الملك خالد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، وتمثلت عينتها في **(291)** عينة، واستخدمت أداة الإستبانة وتكونت من محورين و**(50)** عبارة لجمع البيانات، وفقا للمنهج الوصفي، وكانت نتائجها كالتالي:

- أن مستوي الكفاءة الإدارية لعمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بشكل عام كانت كبيرة.
- أن مستوي الصحة التنظيمية لعمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بشكل عام كانت كبيرة أيضا.
- وجود أثر طردي للكفاءة الإدارية على الصحة التنظيمية، أي أنه كلما زادت الكفاءة الإدارية تزداد الصحة التنظيمية.**(سعد بن محمد، المحيميد.(2016). ص67).(غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

د. الدراسة الرابعة

دراسة ليث شناوة حسن الجابري، بعنوان" **دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي**" والتي هدفت إلى توضيح الخصائص المتداخلة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، إضافة إلى

بناء إطار متكامل في هذا المجال، وتمثلت عينتها في (98)عينة، واستخدمت أداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات وفقا للمنهج الوصفي، وكانت نتائجها كالتالي:

- أن هناك علاقة تأثير وارتباط ايجابية بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي.
- أن رفاهية الأفراد الناتجة عن الصحة الجيدة للمنظمة تقود إلى زيادة كفاءة أداء الأفراد.
- هناك دور كبير للصحة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.
- تعمل الصحة التنظيمية على تحقيق الأداء الإستراتيجي في المنظمة المدروسة.
- أن دعم الصحة التنظيمية للأداء الإستراتيجي يعزز البعد المالي للأداء الإستراتيجي.**(ليث شناوة، حسن الجابري.(2017).ص345).(غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

هـ. الدراسة الخامسة

دراسة انتصار عباس حمادي، ولبني قحطان محمد على، التي جاءت بعنوان" **تأثير المرونة الإستراتجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية"** والتي هدفت إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المرونة الإستراتجية بوصفها متغيرا مستقلا متمثلا في (المرونة الإنتاجية، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري) والتي تنتهجه المنظمات بهدف المواجهة والتكيف مع حالة اللاتأكد البيئي متمثلا بكل من (الحركية، العدائية، عدم التجانس)، والصحة التنظيمية عبر أبعادها (المادي، العقلي، الاجتماعي)، وتمثلت عينتها في القيادات الإدارية العاملة في كل من (الشركة العامة لصناعات الصوفية، شركة صناعة البطاريات) واستخدمت أداة الاستبانه لجمع البيانات لتحقيق غايات البحث، وكانت نتائجها كالتالي:

- أن متغير المرونة الإستراتجية عزز المتغير المستحب الصحة التنظيمية ولم يعزز اللاتأكد البيئي.
- توظيف متغير المرونة الإستراتجية سيسهم بمزيد من التغيرات الإيجابية في الصحة التنظيمية، باستبعاد المتغير الوسيط اللاتأكد البيئي في الشركات قيد البحث.**(انتصار، ولبني.(د. سنة) ص45).(غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

2- دراسات متعلقة بمتغير المواطنة التنظيمية.

1.2- الدراسات الأجنبية.

أ. Ali and Waqar (2013),Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Style

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة من القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة التي يعملون تحتها، وقد أجريت الدراسة على (129) عينة، منهم (120) معلم، و(9) من مديري المدارس في الباكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة، حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك

المواطنة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بالقيادة في المؤسسات التعليمية لجعل البيئة أكثر ملائمة وفعالية لزيادة الإنتاجية ونقل المعرفة، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية للمديرين لغرس سلوك المواطنة التنظيمية، وشعور المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس.**(عالية، بنت إبراهيم.(2017). ص53).(غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

2.2- الدراسات العربية

أ. الدراسة الأولى

دراسة فريد بن ختو، بعنوان **"سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة-** والتي هدفت إلى معرفة مدي تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، استخدمت أداة الاستبيان بعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة، الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة، المقابلة الشخصية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.**(فريد، بن ختو، رشيد، مناصرية.(2015). ص219). (غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

ب. الدراسة الثانية

دراسة حمزة معمري، بن زاهي منصور، بعنوان" **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة،** والتي هدفت إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدي عمال سونلغاز بورقلة، وتمثلت عينتها في **(110)** مفردة، واستخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات وفقا للمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى النتيجة التالية:

- تبين أن مستوي أداء هذه السلوكيات متوسط، وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوي الكفاءة والأداء والفعالية التنظيمية.**(حمزة، ومنصور.(2014). ص43).(غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

ج. الدراسة الثالثة

دراسة أحمد بن سالم العامري بعنوان:**"محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"،** والتي هدفت إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتقصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره، والنتائج المترتبة عليه، واستخدمت هذه الدراسة المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانبه المختلفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها:

- أن لهذا السلوك أثارا متعددة تشمل تحسين مستوي الكفاءة والفعالية التنظيمية، والارتقاء بمستوي الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي...الخ.

- كشفت عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، مدة خدمة الموظف، العمر، الثقافة التنظيمية، السياسة، الدوافع الذاتية.(**أحمد، بن سالم العامري.(2003). ص65).(غير مذكورة طبيعة الدراسة).**

د.الدراسة الرابعة

دراسة سلافه عبد الله خلف الطعامسة، وعبد الحفيظ على حسب الله **بعنوان:" أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية"**، والتي هدفت إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات(**Qiz**) في الأردن، وتمثلت عينتها في (**420**) مفردة، استخدمت المصادر المكتبية وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وفقا للمنهج الوصفي التحليلي، وكانت نتائجها كالتالي:

- أن تطبيق العدالة الإجرائية في شركات (**Qiz**) كانت متوسطة بمتوسط حسابي(**3.46**).
- أن مستوي سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في شركات(**Qiz**) كان مرتفعا بمتوسط حسابي (**3.85**).
- توجد علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قوتة (**64.1%**)، وفسر المتغير المستقل ما مقداره (**41.1%**) من التباين في المتغير التابع.(**سلامة، وعبد الحفيظ. (2015). ص15). (دراسة تحليلية وغير مذكورة طبيعة الدراسة).**

ثانيا: التعليق عن الدراسات السابقة

تعد مرحلة التعليق عن الدراسات السابقة، من أهم المراحل الأساسية في البحث العلمي، بحيث أنها تسعي إلى توضيح العديد من النقاط الأساسية التي تبين مدي أهمية الدراسات السابقة في إثراء البحث الحالي، وقد تم التطرق لبعض الدراسات المشابهة لموضوع بحثنا، وعليه فقد تم التوصل إلى ما يلي:

- **من حيث المضمون**

كانت الدرسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة البحثية، متقاربة من حيث المضمون إلى حد ما، مما كانت أحد العوامل التي دفعتنا لإختيارها واعتمادها في دراستنا، لعلمنا بما ستضفيه من استفادة علمية في موضوع بحثنا الحالى، وهذا ما سنتطرق إليه في عنصر جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

- **من حيث الهدف**

تضمنت الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة مجموعة من الأهداف، والتي اختلفت باختلاف دارسيها، فبالنسبة للدراسات المتعلقة بمتغير الصحة التنظيمية، هدفت دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة، وأحمد عدنان الطيط، إلى معرفة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، كما هدفت دراسة محمد بن معيض الوذيناني إلى معرفة مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، في حين هدفت دراسة سعد بن محمد المحيميد إلى الكشف عن مستوي الكفاءة الإدارية والصحة التنظيمية لعمداء ووكلاء كليات جامعة الملك خالد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، بينما هدفت دراسة انتصار عباس حمادي، ولبني قحطان محمد على، إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المرونة الإستراتجية

بوصفها متغيرا مستقلا متمثلا في (المرونة الإنتاجية، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري) والتي تنتهجه المنظمات بهدف المواجهة والتكيف مع حالة اللاتأكد البيئي متمثلا بكل من(الحركية، العدائية، عدم التجانس)، والصحة التنظيمية عبر أبعادها(المادي، العقلي، الاجتماعي). فيما هدفت دراسة ليث شناوة حسن الجابري، إلى توضيح الخصائص المتداخلة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، كما هدفت دراسة (**Rahmanian, Ahmadi**) إلى تحديد العلاقة بين الصحة التنظيمية والأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما بالنسبة للدارسات السابقة التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية، فقد هدفت دراسة أحمد بن سالم العامري إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات، فيما هدفت دراسة فريد بن ختو إلى معرفة مدي تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، كما هدفت دراسة كل من دراسة حمزة معمري، بن زاهي منصور إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدي عمال سونلغاز بورقلة، في حين هدفت دراسة كل من سلافه عبد الله خلف الطعامسة، وعبد الحفيظ على حسب الله، إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات(**Qiz**)، كما هدفت أيضا دراسة (**Ali and Waqar**) إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي ومدراء المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة من القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة) التي يعملون تحتها.

- **من حيث أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحثون في الدراسات السابقة، وباعتماد كلي على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين.
- **من حيث المجتمع البشري أو العينة:** بالنسبة الدراسات السابقة التي تناولت **متغير الصحة التنظيمية،** فقد تشابهت معظمها في العينة، والتي كانت من العاملين داخل المؤسسة، إلا أنها اختلفت في مسمياتها بسبب لغة التخصص، فهناك من كانت عينتها من الموظفين كدراسة "أكثم عبد المجيد الصرايرة، وأحمد عدنان الطيط" كما كانت عينة المدراء والمعلمين في دراسة محمد بن معيض الوذيناني، واعتمدت دراسة "سعد بن محمد المحيميد" على عينة رؤساء الأقسام، في حين إعتمدت دراسة كل من "انتصار عباس حمادي، ولبني قحطان محمد علي" على القيادات الإدارية العاملة.

أما بالنسبة للدراسات السابقة التي تطرقت لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، فكانت معظمها قد اعتمدت على العاملين كعينة لدراستها، دراسة أحمد بن سالم العامري، فريد بن ختو، حمزة معمري و بن زاهي منصور، سلافه عبد الله خلف الطعامسة وعبد الحفيظ على حسب الله، دون أن تذكر صفة العينة، إلا دراسة(**Ali and Waqar**) فقد اعتمدت في عينتها على معلمي ومديري المدارس.

❑ **الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية- مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة-**

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس بشكل غير متطابق، وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- معالجة مفهوم الصحة التنظيمية من جانب أخر، يختلف عن ما عالجته الدراسات السابقة من خلال الاعتماد على بعض الأبعاد الرئيسية لموضوع الصحة التنظيمية، والتي تمثلت في بعد القيادة التحويلية، فرق العمل الفعالة، التمكين الوظيفي.
- معالجة مفهوم المواطنة التنظيمية من خلال الاكتفاء بثلاثة أبعاد رئيسية من أصل خمسة أبعاد جادت بها الدراسات السابقة حول موضوع المواطنة التنظيمية، والتي تمثلت في بعد السلوك الحضاري، وعي الضمير، وسلوك الإيثار، وقد ساهمت الدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة، ومن خلال الملاحظة المباشرة على اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة في الدراسة الحالية.

❑ **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة**

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من الدراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادة الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول على صياغة دقيقة لعنوان دراستنا الموسوم بـــ: الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية.
- استفادة الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى تحديد المنهج الملائم لهذه الدارسة- المنهج الوصفي-
- استفادة الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات حول موضوع الدارسة- أداة الاستبيانة-.
- استفادة الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى تحديد طبيعة المجتمع الكلي، والوقوف على نوع العينة.
- استفادة الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى تحديد طبيعة ميدان الدراسة المناسب لموضوع الدراسة الحالية.

❑ **أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:** اتفقت الدراسة الحالية مع ما تقدم من عرض للدراسات السابقة فيما يلي:

- **المنهج المستخدم:** وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة.

- **أدوات جمع البيانات:** والتي تمثلت في أداة الاستبيان، وهي الأداة المعتمدة في دراستا الحالية، كما اعتمدت عليها معظم الدراسات السابقة كأداة لجمع البيانات.

❑ **أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:** تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- **ميدان الدراسة:** هناك من أجرت دراستها في المدارس التعليمية(المتوسطات، الثانويات، والجامعات)، وهناك من آجرت دراستها في شركات عمومية وطنية (شركات الاتصالات، شركة سونلغاز). أم الدراسة الحالية فقد اجريت في مؤسسة وطنية خدماتية– **الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي**–
- **حجم ونوع العينة:** هناك من اكتفت بعينة دراسة ممثلة لم تتجاوز **(100)** مفردة بحثية، وهناك من اعتمدت على عينة بحثية تراوحت ما بين **(100 و 500)** مفردة بحثية، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت أسلوب المسح الشامل للمجتمع الدراسة واعتباره كعينة نظرا لصغر حجم مجتمع البحث الذي قدر بـ: **(172)** مفردة بحثية.
- **الموضوع الرئيس:** تختلف من حيث الموضوع المعالج، أي أن هناك دراسات سابقة تعالج موضوع الصحة التنظيمية، وهناك دراسات آخري تعالج موضوع المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة. أما الدراسة الحالية فقد جمعت بين الصحة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في صورة علائقية.

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

تعد المقاربة السوسيولوجية أحد أركان البحوث الاجتماعية التي تعني بتحليل وتفسير الظواهر الاجتماعية المختلفة التي تظهر في المجتمع البشري، فهي بمثابة الاطار المرجعي الذي يساعد الباحث على تحديد التيار او الاطار الفكري المعالج لطبيعة الظاهرة المدروسة، وقد تعددت تعاريف المقاربة السوسولوجية والتي جاءت على النحو التالي:

فمن الناحية اللغوية يرجع مدلول مصطلح مقاربة (**Approche**) في اللغة إلى الدنو والاقتراب، مع السداد وملامسة الحق، فيقال: قارب فلان فلانا إذا دناه، كما يقال: قارب الشيء إذا صدق وترك الغلو ومنه: قرب، أي أدخل السيف في القراب.

أما من الناحية الماهوية أوالنظرية، المقاربة السوسيولوجية هي" أنموذجيات نظرية، مفاهيم مفتاحية، نتائج بحث قيمة، تشكل في مجموعها عالما مألوفا للتفكير عند الباحثين، في فترة محددة من تطور تخصص معين.

في حين يقول(مشال برتيلو **Michel Berthelot1999**) في الواقع هناك عنصر يجب أخذه بعين الاعتبار، وهو ما يسمى حسب المؤلفين مقاربة، أو مثالا نموذجيا أو نمطا من الفهم، فيتعلق الأمر

بطريقة محددة في بناء موضوع الدراسة نظريا واختباريا في الوقت نفسه، بإعطاء الأفضلية لعلاقة معينة أو لبنية تفسيرية.(**نور الدين، بولعراس.(2018). ص30**).

فالمقاربة السوسيولوجية تتعدد بتعدد طبيعة الظواهر المدروسة، ونظرا لطبيعة مفاهيم دراستنا الموسومة بـ: **الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية**، فقد اعتمد الباحث على مدرسة العلاقات الانسانية لرائدها إلتون مايو، كمقاربة سوسيولوجية تعد الأقرب لتفسير موضوع البحث، لأنها تسعي إلى الموازنة في اعطاء نفس الأهمية للعومل المادية والمعنوية– الاجتماعية الانسانية– داخل البيئة التنظيمية، كعوامل تساهم في أنسنة بيئة العمل، وتطوير انتاجية الاداء والمهارة لدي المورد البشري، أي أنها عملية تأثر وتأثير بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث كسلوكيات بين نظام البيئة التنظيمية والمورد البشري.

"لقد اكدت مدرسة العلاقات الانسانية لمايو على اهمية التنظيم غير الرسمي، وعبرت عنه بالقيم وبانماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية، وانها تنشأ بصورة تلقائية تنيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة، اما التنظيم الرسمي، كما هو مالوف في الاتجاهات الكلاسيكية في بناء المنظمات، فيتحدد بقواعد وانماط معينة تتسم بالثبات والاستقرار النسبيين، ولذا فإن إيجاد التنسيق بين كلا النوعين من التنظيم يعد حلقة أساسية في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها، ومن هنا فقد أسهمت هذه المدرسة من خلال الدراسات الميدانية، في بروز ظواهر سلوكية أثرت بشكل عام في مجري الأبحاث العلمية اللاحقة عن السلوك المنظمي، مؤكدة على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية، والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، كما أسهمت هذه الاتجاهات والمفاهيم الجديدة بشكل فاعل في مواجهة أو بيان فشل المدرسة التقليدية التي صورت التعامل مع الفرد كانه قيم أساسها المنطق الاقتصادي".(**خليل، و خضير.(1999).ص، ص 66، 67**).

ويعد إلتون مايو (Elton Mayo) الرائد الأول لمدرسة العلاقات الانسانية مع زملائه، روثلز برجر**(Rothlis Berger)** وديكسون **(Disckson) و وارنر (Warner)** حيث عملو كفريق خلال الفترة الممتدة من **1927** إلى **1932**، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة – الهاوثورن– التي أجريت في مصانع الهاوثورن غرب مدينة شيكاغو في **U.S.A** وذلك عام **1939** في مؤلف بعنون" **الادارة والعامل"**

لقد شرع الباحثون في اخضاع ستة **(6)** فتيات– عاملات– إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغيرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل، والاضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج إرتفاع في انتاجية الفتيات عند اجراء التغيير في المادية للعمل، ولكن وعندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة، إتضح بأن الانتاجية ظلت مرتفعة، حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التاثير على علاقات العمل والانتاج، حيث ان المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في انماط التفاعل.(**نورالدين، تاوريريت.(2009). ص، ص 26 ،27**).

ومن هنا ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية، التي انطلقت من افتراضات النظريات التقليدية وخصوصا حركة الادارة العلمية، في دراستها للمشاكل التنظيمية والانتاجية التي كانت تعاني منها المنظمات أنذاك، لتثبت مدرسة العلاقات الانسانية جدارتها في اكتشاف اهمية العلاقات الاجتماعية والانسانية في التأثير على سلوك العاملين والرفع من مستوي معنوياتهم، وبالتالي الرفع من مستوي انتاجيتهم ونشاطهم في انجاز مهامهم الوظيفية، وذلك من خلال ما قامت به من دراسات وتجارب ميدانية في مصانع الهاوثورن، لتتوصل إلى حقيقة أهمية الجوانب النفسية والسلوكيات غير الرسمية في زيادة مستوي الاداء والانتاج لدي المورد البشري.

ومن خلال ربطنا لهذه المقاربة بموضوع الدراسة، التي تسعي إلى تحقيق توازن البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال مجموعة من السلوكيات الرسمية وغير الرسمية، وخاصة العلاقات غير الرسمية التي أخذت دورا كبيرا في دراسات هذه المقاربة– **مدرسة العلاقات الانسانية**– وهذا ما توافق مع موضوع الدراسة الموسوم بـ: **الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية**– باعتبار أن مدرسة العلاقات الانسانية جاءت كدعم إضافي يهدف إلى زيادة صحة المنظمة وزيادة فعالينتها من خلال حثها على ضرورة وأهمية الاهتمام بالسلوكيات غير الرسمية في زيادة توازن بيئة العمل الداخلية للمنظمة التي لا تخضع للقيود الرسمية، وانما تنبع من ذاتية سلوكية لدي الفرد العامل، والتي تمثلت في سلوكيات الموطنة التنظيمية كمتغير تابع في دراستنا الحالية.

خلاصة:

لغرض إرساء الإطار العام للدراسة البحثية، وتوضيح رؤية وهدف الباحث حول كيفية إتباع طريقة علمية ممنهجة تساعده في الاعتماد عليها، لدراسة جوانب الظاهرة الاجتماعية التي أثارت عقل الباحث، فقد تم تتبع بشكل منطقي خطوات إجرائية ساعدت الباحث على التحكم في طبيعة الظاهرة المدروسة، من خلال تحديد إشكاليها وصياغتها بشكل يتماشي ومتغيرات الظاهرة المدروسة، مرورا بصياغة فرضياتها بشكل علمي، وتحديد أهدافها وأهميتها العلمية وأسباب اختيارها، وصولا إلى التعريف بمفاهيمها الأساسية اصطلاحيا وإجرائيا، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والمقاربة السوسيولوجية كإثراء للجانب النظري وما تحتويه هذه الدراسة من جوانب مستهدفة تحتاج إلى تقصي وبحث علمي ممنهج.

الفصل الثاني

سوسيولوجيا الصحة التنظيمية

تمهيد

أولا: المقاربة النظرية للصحة التنظيمية

1- القيادة التحويلية ومنطلقات وليام اوتشي

2- فرق العمل الفعالة ومنطلقات النظام التعاوني

3- التمكين الوظيفي ومنطلقات الإدارة بالمشاركة

ثانيا: محددات الصحة التنظيمية

1- لعدالة التنظيمية

2- السلطة الديمقراطية

3- القيادة التشاركية.

4- منظومة الحوافز.

ثالثا: مستويات الصحة التنظيمية

رابعا: مجالات الصحة التنظيمية

خامسا: مناقشة بحثية لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الصحة من المفاهيم التي ارتبطت بالمجال الاستشفائي الذي يسعي إلى توفير الخدمات الصحية لصحة الإنسان من الناحية الجسدية، لكن سرعان ما ولج مفهوم الصحة مختلف مؤسسات ومنظمات المجتمع، والتي أصطلح عليها بمصطلح الصحة التنظيمية، لتعبر عن صحة الجو التنظيمي من خلال مدي قدرة المنظمة على إدارة شؤونها، وسرعة تكيفها مع مستجدات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، لتحاكي بذلك مدي سلامة وصحة المنظمة وخلوها من معالم الصراعات والنزاعات التي تساهم في الحد من فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق لدراسة متغير الصحة التنظيمية بنظرة سوسيوتنظيمية، انطلاقا من المقاربة النظرية لمفهوم الصحة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة، مرورا بمحدداتها، ومستوياتها ومجالاتها، وصولا لمناقشة بحثية لواقع مفهوم الصحة التنظيمية عبر مراحل التجربة التنموية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال.

أولا: المقاربة النظرية للصحة التنظيمية

1- القيادة التحويلية ومنطلقات وليام أوتشي

تعددت وتمظهرت صور القيادة كسلوك إنساني في مجال السلوك التنظيمي، والإداري في مختلف المنظمات العمومية والخاصة، باعتبارها أحد الآليات الفاعلة في بلورة وتوجيه عملية التسيير الإداري والبشري بما يتماشي وأهداف المنظمة لتحقيق الفعالية والاستمرارية التنظيمية، فالقيادة تعتبر بحق من أهم المواضيع التي درسها الباحثون والدارسون، دراسة مستفيضة خلال السنوات الأخيرة، وبالرغم من عدد البحوث والدراسات في السلوك التنظيمي حولها، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حول موضوع واحد للقيادة بسبب تداخل جوانبه بل وتعقد علاقاته.

فالقيادة في مفهومها العام حسب رأي **(Hemphil)** هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة، بينما يعتقد **(Stagdill)** بأنها تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أما ريتشارد و زملائه **(Reichard & al)** فأنهم يعتقدون أن القيادة هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين، وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين، أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. **(سامر، جلده.(2008).ص146).**

فالتوجه الإداري في إدارة المنظمات المعاصرة، قد ساهم في إثراء مفهوم القيادة في جوانب عدة، وخاصة من حيث الأسلوب القيادي المعتمد في إدارة وقيادة العناصر البشرية داخل المنظمة، وما القيادة التحويلية إلا محاكاة لأسلوب القيادة الفاعلة في ظل تعدد أشكال القيادة الإدارية في المنظمات الحديثة.

فقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية عندما حاول **(Burns)** إيجاد علاقات بين القادة السياسيين وأتباعهم، ثم قام **(Bass)** والذي يعتبر الباحث الأول الذي طبق نظرية القيادة التحويلية على منظمات الأعمال بتوسيع هذا العمل من خلال محاولة قادة التحول إجراء تغيرات تزيد من الأداء والفعالية التنظيمية، وتستند القيادة التحويلية على افتراض احتياج القيادة إلى احترام وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم، وأن الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية، فهذه الأخيرة تولد التزام المرؤوسين وإنتاج كمية أكبر من العمل والإبداع في حل المشاكل، فقد بحثت دراسات عديدة في مزيج من القيادة التحويلية والتعاملية، ووجدت معظمها أن القيادة التحويلية أكثر تأثيرا، وهذا ما أكدته دراسة **(Erkutlo،2008)** من خلال نتيجة امبريقية قوامها: أن قادة التحول هم أكثر نشاطا وفعالية من القيادة التعاملية، وأشار إلى أنه من أجل أن تنجح المنظمة في بيئة سريعة التغير، يجب على المدراء الاستفادة الكاملة من القيادة التحويلية.**(سوسن، وإبراهيم.(2016).د صفحة)**

فالقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم، وتوفير الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقنعين في عملهم، ويملكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح، وتسعي القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من

القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليست على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فهو يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى **(Burns)** ذلك بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية هي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم، وقد ميز**(Burns)** بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية هو تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس، حيث يؤثر كل منهم في الأخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة.**(ماهر، صبري.(2009) ص.105).**

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل، وفي رأي أخر هي عبارة عن منظور قيادي يوضح كيف يغير القادة المؤسسات من خلال توفير رؤية ونشرها ونمذجتها، والهام العاملين للكفاح من أجلها.**(خولة مساعد، يوسف عبد العال.(2016). ص20).** فهو ذلك الشخص الذي يحفز التابعين ويلهمهم لتحقيق نتائج جيدة، كما يهتم باهتمامات الأفراد التابعين واحتياجاتهم، ويساهمون– القادة التحويليون– في تغيير وعي التابعين من خلال مساعدتهم على النظر في المشكلات القديمة بطريقة جديدة، يكونون فيها قادرين على إثارتهم وإثارة إلهامهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المجموعة. **(james & george.(2013)).**

فالقيادة التحويلية أو القادة التحويليون يتميزون بمجموعة من المزايا السلوكية تجاه أتباعهم والمنظمة التي ينتمون إليها، بحيث تجعلهم هذه المزايا يختلفون كل الاختلاف مع بقية الأساليب القيادية التقليدية، المعتمدة في منظمات العمل، ومن بين هده المزايا نذكر:

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطا وثيقا.
- يعد القائد التحويلي نموذجا بامتلاكه للقيم السامية.
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.**(محمد، ياسين حسون.(2016).ص46). بتصرف.**

وانطلاقا مما تقدم من حيثيات مفاهيمية وابستمولوجية حول القيادة التحويلية يتضح أنها أحد أهم المرتكزات التنظيمية داخل أماكن العمل، نظرا لفعاليتها وتأثيرها على المسار العملي والوظيفي لدي العامل والمنظمة ككل، فهي أسلوب قيادي موجه نحو خدمة التابعين وجعلهم مستقبلا قادة بحد ذاتهم قادرين على أدارة شؤونهم، ومهامهم الوظيفية داخل أماكن عملهم، وحتى في حياتهم الاجتماعية الخاصة، فهذا النمط القيادي يتجلى في منطلقات الإدارة اليابانية لمؤسسها وليام أوتشي، الذي أكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري واستغلال طاقاته بما يخدم المنظمة، وأن ذلك يتم من خلال العنصر القيادي، فالقيادة الإدارية في المنظمات اليابانية، هي قيادة جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى– أمريكا مثلا– لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه من خلال تعهدهم الجماعي لتحقيق الأهداف، " فالقائد الياباني

يتخذ دور الأب في التعامل مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، فلا يهتم القائد أو المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضا بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كإنسان متكامل لا يمكن تجزئته، – **هذا ما لم تعترف به النظرة الكلاسيكية للعامل والتي أجبرت هذا الأخير على صب اهتمامه حول عملية كيفية زيادة أدائه والمساهمة في زيادة مستوي الإنتاجية، وأن يترك حياته الخاصة خارج أسوار المنظمة التي يعمل بها**– وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الأخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس ذلك وبشكل مباشر على عمله، من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به، وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين".**(فاطمة، بدر.(2018).ص،ص82،83). بتصرف.**

2- فرق العمل الفعالة ومنطلقات النظام التعاوني

إن التوجه العملي لدي الإدارة المعاصرة في الوقت الراهن، هو توجه يركز على العمل الجماعي المتقن، نظرا لما يتضمنه من ميزات ايجابية تساهم في تعزيز الفعالية من حيث الطريقة والأداء والتعامل مع معطيات الوظيفة، فقد أصبح العمل الجماعي الذي تؤديه فرق العمل داخل التنظيمات من المطالب الأساسية لدي أصحاب العمل، لذلك ازداد الاهتمام بضرورة إنشاء فرق عمل عن طريق تمكينها من خلال تنمية مهاراتها وقدراتها بتضمين مبدأ الاستقلالية في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، كدحض لمبدأ مركزية القرارات، حثهم عن أهمية بناء علاقات اجتماعية فيما بينهم لتقوية أواصر التواصل الاجتماعي الفعال لتحقيق الأهداف والانجازات المنشودة.

فالفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض الأخر يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، و تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

أما فريق العمل فهو جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة لتحقيق هدف أو مهمة محددة، يتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكن لفريق العمل في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة، ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.**(أحمد، عبد الغني.(2007).ص5).**

ومن الأسباب أيضا التي دعت المنظمات إلى ضرورة بناء فرق العمل، تزايد الضغوطات المهنية على الإدارات التقليدية، بسبب فعل التغير والتطور المتسارع الذي جعل من بيئة العمل متغيرة وفاقدة للتوازن، بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، والمتمثل في إدخال تقنيات حديثة، المنافسة الخارجية الشرسة، الشركات المتعددة الجنسيات، ظهور الثقافة الاستهلاكية بتعدد المنتجات مما يحتم على المنظمة مواكبة وتلبية حاجيات عملائها، بروز أنماط وأساليب جديدة في إدارة المنظمات، فكل ذلك دفع بأرباب العمل إلى ضرورة إيجاد وإنتاج آليات جديدة في مجال الإدارة، وبلورتها بما يتماشي مع

المتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا بدوره أدي إلى إنتاج أساليب إدارية تعتمد على المورد البشري في إدارتها، مانحة بذلك أهمية كبيرة للعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في عالم الشغل، وما فرق العمل إلا احد الأركان التنظيمية القادرة على إدارة المتطلبات الوظيفية داخل مكان العمل.

إن التأكيد على ضرورة إنشاء فريق العمل داخل المنظمات، أساسه تضمين وتعزيز مبدأ التعاون والانسجام التنظيمي كسلوك ثقافي لدي العاملين والمنظمة عموما، وفرق العمل بشكل خاص، وقد جاء التشديد على مبدأ التعاون من طرف العالم الأمريكي **chester Irving Barnard** شستر ارفن بارنارد عام**(1938)** في كتابه" وظائف الرؤساء التنفيذية" بأن التعاون شيئا مهما جدا لبقاء المنظمة على قيد الحياة، واستمرار دفع أعضائها بعضهم البعض إلى السلوك التعاوني، وبمنظوره يعتبر " بارنارد" المنظمة نظاما تشاركيا يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كفريق عمل، ويتوقف نمو هذا النظام على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، ويمثل المورد البشري أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائد في المنظمة.**(سعد على حمود، العنزي.(2017).ص326)**.

كما دعي**(chester Irving Barnard)** إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدي العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة، وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية، كما أكد على أهمية رغبة الأفراد كفرق للمساهمة بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم، وعليه على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها.**(لوكيا، الهاشمي.(2006).ص96)**.

ويشير برنارد من جهة أخري أن تعزيز سلوك التعاون كثقافة ممارسة من طرف الفرد العامل مع فريقه، يستوجب دعم تنظيمي من طرف الإدارة العليا، كتوفير المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة–مادية ومعنوية– مقابل الإسهامات التي يطلب من الفرد تقديمها أثناء انجاز مهامه الوظيفية.**(فاطمة، بدر.(2018). ص65).بتصرف.**

ومن خلال ما سبق يتضح أن نجاح فريق العمل مرهون بمدي ارتفاع درجة السلوك التعاوني بين أعضاء الفريق والمنظمة، ومدي مساندتهم ودعمهم بعضهم البعض، لتعزيز روح التكافل والتضامن النفسي والاجتماعي، مساهمين بذلك في بناء علاقات إنسانية داخل بيئة العمل، تخدم مهمة وأهداف أعضاء الفريق المنوطة بهم، وبالتالي تأسيس لما يسمي بالنظام التعاوني لدي فريق العمل بالمنظمة،

ويؤكد **برنارد (chester Irving Barnard)** في هذا السياق على ضرورة تنمية شعور الارتباط لدي الفرد العامل بالمنظمة، أي أن فريق العمل لن يطلق عليه لفظ الفريق، إذا ما لم يكن يتمتع بشعور الانتماء والولاء للمنظمة، ويكون هذا الشعور لدي أعضاء الفريق في حال ما تم احتوائه من طرف إدارة المنظمة، عن طريق احتواء اهتماماته ورغباته وحاجياته كعضو فعال في المنظمة، من خلال تمكينه من بعض أو جل الوظائف الإدارية عن طريق سياسة تفويض السلطة والمسؤولية، والأخذ بآرائه والعمل بها مهما كانت بسيطة، إشراكه في عملية اتخاذ القرارات وصنعها، وغيرها من الآليات التدعيمية الكفيلة بتحفيز العامل والرفع من معنوياته وقدراته الأدائية والإنتاجية.

"كما تعد طريقة تقديم التفويض والمكافأة لفريق العمل دورا حاسما في تحسين إنجازه وترسيخ الإحساس لديه بالهوية المشتركة، وتصريف الفراغ في قنوات ايجابية متميزة، وتقليص الفجوة بين الأجيال وتدبير الفروق فيما بينها على حد سواء، فقيادة الفريق تنطوي على تحديات خاصة لأي قائد أو مدير، لكن باستطاعة القائد زيادة احتمال عمل الفريق بطاقته القصوى عبر فهم أسرار نجاح الفريق، ومعرفة كيفية معالجة وإدارة الصراعات التي لا مفر منها عند القيام بأي عمل جماعي، وتقديم المكافأة المناسبة للعمل المتقن".**(ضفاف، شربا.(2010).ص، ص24،26).** بالإضافة إلى ذلك يستوجب على القائد أن يهتم بالجانب المعنوي لفريق العمل حتى يكون فريق العمل فعالا ومميزا، حيث يتمثل هذا الاهتمام في زرع مشاعر الثقة في أنفسهم وفي الكيان الذي ينتمون إليه، إعطاء كل فرد حقه من الاهتمام والتقدير وحثهم على الاهتمام ببعضهم البعض والانضباط التام في أداء المهمة، وأخيرا الإيمان بمبدأ التعاون، فعندما يعي أفراد فريق العمل بأهمية هذه الأدوات الأربع لبناء الفريق– **الثقة، إعطاء الفرد حقه من الاهتمام والتقدير، الانضباط التام، الإيمان بمبدأ التعاون** – وعندما تصبح هذه العوامل جزء لا يتجزأ عن حياتهم، فإنهم سيكونون أكثر قوة وفاعلية، ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوي يستطيع أن يقف في مواجهة أي مشاكل أو انتكاسات قد تعترض طريقهم، فبروح الفريق سيتجهون جميعا نحو النجاح الذي لا يحده حد.(**إبراهيم، الفقي.(2009). ص15).بتصرف.**

3- التمكين الوظيفي ومنطلقات الإدارة بالمشاركة

لقد أكدت الرؤية الكلاسيكية للأدب الإداري على نظرتها الاقتصادية حول الفئة العاملة، معتبرة هذه الأخيرة كوسيلة أو أداة يتم من خلالها، وما تبذله من جهد عضلي إلى تحقيق الأهداف وكسب عائدات ربحية، أي أنها كانت تعتمد على سياسة العصا والجزر مع الفرد العامل دون مراعاة لرغبات وحاجيات الفئة العاملة، فهذه السياسة المادية التي انتهجتها المدرسة الإدارية التقليدية في إدارة الفرد العامل، قد تعرضت للعديد من الانتقادات اللاذعة والبناءة من طرف الكثير من المفكرين والعلماء الإداريين من أمثال التون مايو، تالكوت بارسونز...الخ، مما أدي إلى بروز تيار فكري إداري حديث جاء على أنقاذ النظرة الكلاسيكية المجحفة في حق العامل داخل التنظيمات الصناعية، والذي تمثل في النظرة الإنسانية للعامل، بحيث اهتم هذا الاتجاه الإداري الحديث بكيفية التعامل والاهتمام بمشاعر العاملين وأحاسيسهم للرفع من الروح المعنوية لديهم، حيث نتج عن هذا الاهتمام، زيادة في مستوي انجاز المهام، مما عزز من أهمية الاهتمام بالجانب الإنساني لدي العامل من طرف المفكرين في ميدان السلوك التنظيمي والإداري، والمناداة بضرورة إشراك الفرد العامل في مختلف المهام والأعمال الوظيفية، وعدم حصره في مستوي معين من المستويات التنظيمية، بهدف تنمية قدراته ومهاراته في مجال العمل، وهنا ظهرت أهمية العنصري البشري، كما ساهمت العولمة والتطورات السريعة في مختلف الوسائل التكنولوجية، وكذلك المنافسة الخارجية إلى تبيان الحاجة الملحة إلى الاهتمام بالفرد العامل، والعمل على صقل قدراته ومهاراته وتنميتها بما يتماشي ومتطلبات الوظيفة حتى يصبح قادرا على إدارة أعماله وانجازها، وهذا ما أدي إلى ضرورة تمكين العاملين وظيفيا، كما أدي قبل ذلك إلى بروز مفهوم التمكين الوظيفي في مجال

الإدارة الحديثة كسلوك تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه في ظل مختلف التحولات الآنية في مختلف المجالات الحياتية.

"يعد التمكين جزءا مشهودا من التغير في العالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي فهو يؤدي إلى ترشيق أعضاء الشركة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا رئيسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم، تدرك أن العاملين يريدون الإفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيدن وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، إذ تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين، فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا منظميه لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف" **(ميسون، أشواق.(2013). ص105)**.

فظهور تمكين العاملين وظيفيا قد حول اهتمام الفكر الإداري تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر **(command and contral organization)** إلى ما يسمي الآن بالمنظمة الممكنة**(Empowered organization)** وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم **"الهيراركي"** متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح **(flat organization)** قليل المستويات، وقد تعددت تعريفات التمكين الوظيفي، فهو ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى.**(عطا الله بشير النويقة.(2014). ص431)**. فالتمكين الوظيفي هو إعطاء العامل صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها من ناحية، ومنح العامل حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة من ناحية أخري.**(وجيه، عبد الستار نافع.(2011). ص259)**.

ومن خلال ما تقدم من طرح نظري حول مفهوم التمكين الوظيفي، يتضح أن مبدأ المشاركة هو أساس العملية التمكينية لدي العامل، أي أنه دون مشاركة العاملين في مختلف الوظائف الإدارية التنظيمية، لا يمكن إن نقول بأن العامل متمكن من متطلبات الوظيفة، فأسلوب إدارة العامل بالمشاركة لا يقل أهمية عن بقية **الأساليب الإدارية الأخرى*** "وهذا ما يؤكد عليه الاتجاه الإداري الحديث الذي يطلق عليه لفظ **الإدارة بالمشاركة** والذي ينطلق من افتراض علمي أساسه: أن مشاركة المرؤوسين تعد من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وأن مفهوم المشاركة يرتبط بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية، واتخاذ القرارات، وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة وهي:

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة والذي ينتج عنها تكوين ما يسمي بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.
- درجة الاستثارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات.
- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات. **(نورالدين، حاروش.(2011). ص233). بتصرف.**

وقد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة، فمن منظور التفويض تعرف المشاركة بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية اكبر في صنع القرارات في مجال عمله. ومن منظور سلوكي هو اندماج عقلي عاطفي للأفراد في ظروف الجماعة، التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، وأيضا هي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة، هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوي العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخري، للتخفيف من حدة الصراع بينهما، كما تم تحديد مفهوم المشاركة العمالية بشكل أدق فهي اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن أرائهم، ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة، وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف المواضيع وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها.**(شوقي، محمد الصباغ، وآخرون.(2017). ص143).**

بتصرف

فهذا الأسلوب التشاركي هو أحد الأساليب الناجحة، والتي تجعل من إستراتجية التمكين الوظيفي لدي العاملين ممكنا حدوثها، وتواجدها كثقافة تنظيمية داخل المنظمة، كما يساهم القائد الفعال، والذي يأخذ من أسلوب المشاركة أساسا في تعامله مع مرؤوسيه، من تعزيز لثقافة التمكين لدي العامل والمنظمة ككل. "وقد حاز بعد تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار وجل العمليات التنظيمية على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة وتطبيقه، فهو أسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن أرائهم وصولا إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، حيث تشمل هذا الأخير خلق الفرص للأفراد العاملين للتعبير عن وجهة نظرهم– أرائهم– المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركيه مع الإدارة.**(فوزية، برسولي، نعرورة، بوبكر.(2019).ص441).**

ثانيا: محددات الصحة التنظيمية

1- العدالة التنظيمية

قيل العدل أساس الملك، إن الحديث عن العدالة يعود بنا إلى حقبة تاريخية ليست ببعيدة، حيث كانت العدالة مطلب أساسي تناشده الشعوب المظلومة لنيل حريتها، فقد كانت العدالة والمساواة الشغل الشاغل للعديد من المؤرخين والفلاسفة الأوربيين من أمثال: أرسطو، سقراط وأفلاطون، لقد كانت أوروبا تعيش في ظلمات وظلام دائمين نتيجة الممارسات العدوانية والظالمة من طرف الفئة المسيسة الحاكمة آنذاك من الإقطاعيين، فهذا الوضع الذي غابت فيه معالم العدالة والمساواة والحرية، قد حرك أقلام الفلاسفة لتكتب عن العدالة كحق مهضوم، كما ساندوا شعوبهم في التنديد يشتي الوسائل لنيل العدالة والحرية والمساواة، وبعد خروج العالم من عصر الظلمة إلى عصر التنوير، انتقلت المفاهيم النظرية إلى شتى المجالات الحياتية ليعبر كل مفهوم عن مجال محدد، وهذا ما سماه أدم سميت بمفهوم التخصص، كما انتقلت العدالة من الحياة العامة إلى الحياة داخل المنظمة ومختلف مؤسسات المجتمع العامة والخاصة، لتكتسب العدالة منظور حديث داخل المنظمات، والتي أصبح الآن يطلق عليها اسم العدالة التنظيمية.

فقد تمكنت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية من اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، بحيث تعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادي بها(**Adms jeff.stacg**) عام (**1964**)، إذ تفترض هذه النظرية أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات إلى مدخلات الآخرين، ففي حالة تساويها فإنه يشعر بالمساواة والعدالة، أما إذا حصل الآخرين على مخرجات أكثر من المدخلات أو العكس فإن الفرد يشعر حينها بعدم المساواة، وهذا بدوره يخلق حالة من التوتر، ويعرف(**Adams**) المدخلات على أنها خصائص الفرد مثل (العمر، الحالة الاجتماعية، والتعليم، ومدة الخدمة والمهارة). في حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق مشروع خاص بالفرد مثل (الترقية الاجتماعية، والسلطة، والمكافئات وغيرها)، ونظرا لأهمية الموضوع لاقت نظرية العدالة اهتماما كبيرا منذ نشأتها، لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة بين أرباب العمل والعاملين.(**سحر،عناوي رهيو.(د.سنة). ص7**).

وفي نفس السياق استحوذ موضوع العدالة والمساواة على اهتمام الباحثين في مجال الفلسفة قديما، ومن ثم أنتقل البحث إلى مجال السياسة والقانون، وعلم النفس والاجتماع، وصولا للعلوم الإدارية، فقد أستخدم مفهوم العدالة في إرهاصات البحث الأولى في المجال التنظيمي، من خلال وصف دور النزاهة والإنصاف في بيئات العمل المختلفة، والطرق التي يحدد بها الموظفون معاملاتهم بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز، وقد استفاد الفكر الإداري المعاصر من توسيع نظرته إلى مفهوم العدالة عبر نظريات التبادل والأطروحات التي قدمها علماء الاجتماع، وتم توظيفها بطريقة علميه لتحقيق أهداف إدارية وتنظميه، فقد ساعدت الجهود البحثية الأولي في درجة التطور العلمي لمفهوم العدالة التنظيمية لما هو عليه اليوم، والتي قام بها أحد كبار الباحثين النفسيين في شركة جي إي(**GE**) في أحدي مدن ولاية نيويورك الأمريكية وهو (**Adams**)، وذلك أثناء عقد الستينيات من القرن (**20**) الماضي، عندما نشر

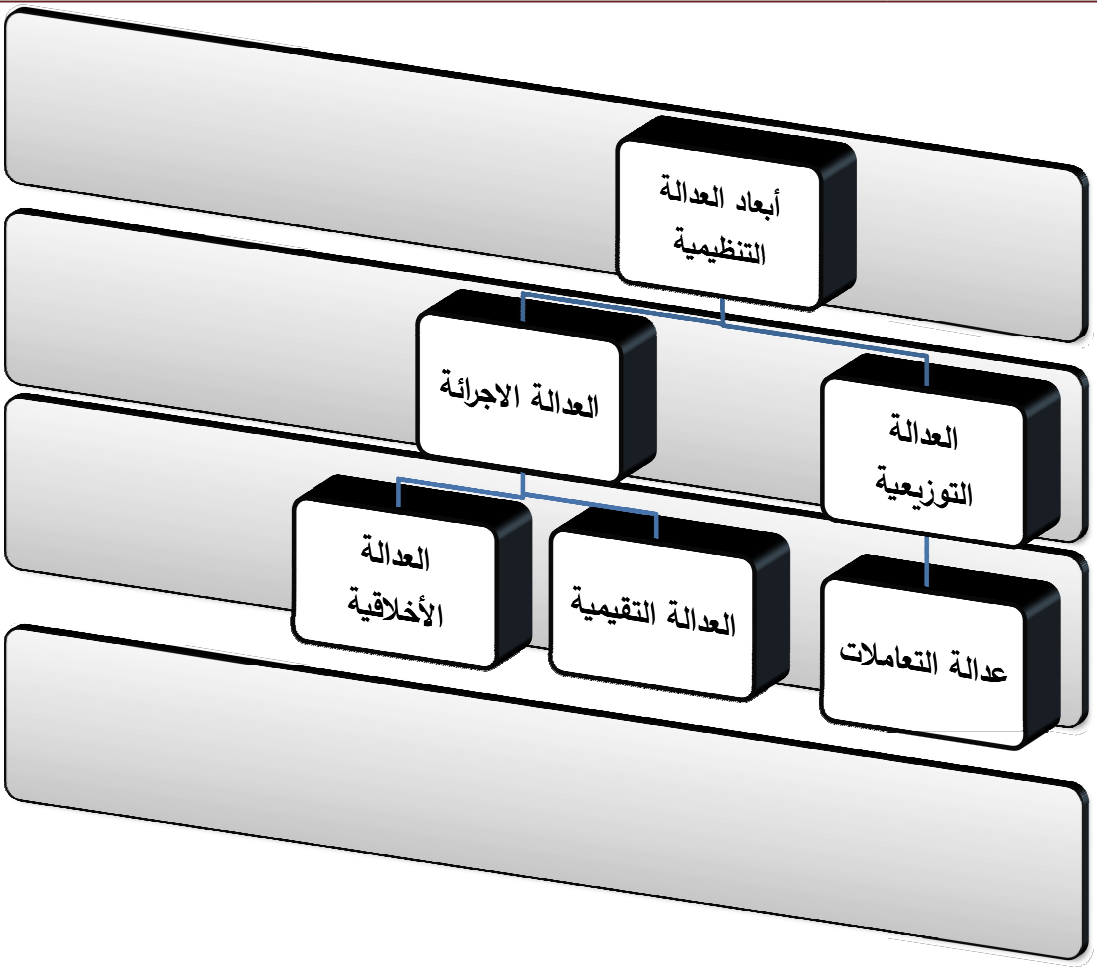
مقالته الموسومة بـــ:" **نحو فهم العدالة**" في مجلة"علم النفس غير الطبيعي والاجتماعي"في أكتوبر **1963**.**(محمد، ناصر.(2015).ص، ص.15،16)**.

وقد تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة بغية تحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى يأخذ المفهوم الذي أوردته دراسة(**croponzana Bawen & gilliland2007**) أيضا صدي في الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية، حيث عرفت بأنها التقييم الشخصي للمكانة الأخلاقية والمعنوية للسلوك الإداري، وبغض النظر عن مفاهيم العدالة التنظيمية التي تناولتها العديد من الدراسات، إلا أنه يوجد اتجاه سائد مفاده: أن إدراك العاملين بعدم وجود عدالة تنظميه ضمن مكان عملهم يؤدي إلى خلق حالة من التوتر، وترك أثرا سلبيا على المنظمة.**(أسامة ،عبد الكريم هزي (2015).ص20).**،

كما تعتبر الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه، على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.**(رشدي، عبد اللطيف وادي.(د.سنة).ص4)**.

فالعدالة التنظيمية هي سلوك إنساني تتحلى به الإدارة العليا في المنظمة تجاه العاملين، ويعتمد على مبدأ العدل والإنصاف بين العاملين دون استثناء في ضوء مجموعة من المعايير تحكم أسلوب وطريقة العدل، وذلك سعيا لتركيين العدالة التنظيمية كركن أساسي بالمنظمة، ومساهمة مباشرة في زيادة شعور الثقة والارتياح الضميري لدي كل من العاملين والمنظمة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

وتحتوي العدالة التنظيمية على عدة أبعاد تحاكي المعني الابستمولوجي لهذا المفهوم في حدود مجاله التنظيمي، كترسيمة ضابطة لمعني العدالة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، لتتعدد هذه الأبعاد من ثلاثية إلى خماسية بعديه، بتعدد الدراسات والبحوث الأكاديمية حول العدالة التنظيمية، التي أخذت الاهتمام الكبير من طرف الكثير من الباحثين، باعتبارها قضية أساسية في أي إطار مؤسسي رسمي أو غير ذلك، وعليه سنبرز هذه الأبعاد ضمن شكل تصوري يوضح الجوانب البعدية المختلفة لمفهوم العدالة التنظيمية وهي على النحو لتالي:



الشكل رقم(4): يوضح خماسية الأبعاد المكونة لمفهوم العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث

1.1- العـــدالـــة التـــوزيعـــيـة:Distributive justice

هي البعد الأول لمفهوم العدالة التنظيمية، حيث أغلب الدراسات خلال الفترة ما بين (1960-1970)، ركزت على العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف، وقد عرفها أدمر (Admas) على أنها "تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبأنها تتضح من خلال إدراك العمال أن العوائد التي يحصلون عليها عادلة، وترتبط عدالة التوزيع أساسا بالنتائج أو العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كالأجر، والترقية، ويتحقق هذا النمط من العدالة في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل علية من عوائد يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه.(سامية، خميس أبو نذا.(2007). ص148).

وعرفت أيضا على أنها المساواة في توزيع الموارد على الأفراد، فالعدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف، كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية و بين مكانة غيره من أعضاء الجماعة، بحيث تحدد انطباعاته بالنسبة لهم ودوافعه نحوهم، مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه.(سهام، إبراهيم سنيشح.(2015).ص34).

وهذا يعني أن إدراك العاملين لعدالة توزيع حجم العوائد من المكافآت التي يتلقها نظير مجهوداته داخل المنظمة، ومن جهة أخري تودي المعايير المعتمدة في طريقه وتوزيع العائدات، دورا مهما في مدي

عدالة التوزيع بين العاملين، كالخبرة المهنية، معيار السن، معيار التحكم وإدارة المهام ، طريقة الانجاز، المستوى التعليمي وغيرها من المعايير التي تحتكم إليها الإدارة أثناء عملية التوزيع، وذلك تضمينا لمبدأ الشفافية والنزاهة المهنية، وحفظ حقوق العاملين، مساهمة بذلك في إرساء مبدأ العدالة والمساواة داخل المنظمة، كأحد المحددات التي تجعل من المنظمة بيئة عمليه صحية خالية من النزاعات والصراعات العمالية.

وفي نفس السياق وباستمرار الدراسات والبحوث حول مفهوم العدالة التنظيمية وخماسيتها البعدية، حدد**"أورجن"** ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي كالتالي:

- **قاعدة المساواة:** وتتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، و إذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزا على قاعدة المساواة.**(نماء، جواد العبيدي.(2012). ص81).**
- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم الفردية كالجنس، العرق، الدين...الخ، يجب أن يتساوو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها، يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.**(صابر.(2010). ص13).**
- **قاعدة الحاجة:** ويعني بها تقديم ذوي الحاجة الملحة، والظروف الخاصة على الآخرين بافتراض تساوي العوامل الأخرى، كالمركز الوظيفي، الاقدمية، فمثلا أذا قامت المنظمة بزيادة الأجر، وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وامرأة غير متزوجة، فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية.**(حياة، الذهبي.(2014). ص54).**

حيث تساهم هذه القواعد الثلاثة– المساواة، النوعية، الحاجة– كركائز لعدالة التوزيع داخل المنظمة من زيادة درجة شعور العاملين بالراحة النفسية والصحية، بحيث تتمثل الراحة النفسية في عدم شعور العاملين بالقلق، التوتر، الخوف....الخ، أي إحساسهم بارتفاع للروح المعنوية، النشاط والجدية، وتأدية مهامهم بنفسية عالية، التي تساهم في شعور الفرد العامل بالراحة الصحية التي تتمثل في قوة البنية الجسدية، القوة العقلية والسلامة من الأمراض العضوية المزمنة التي تصيب العامل في حال غياب عدالة العدالة داخل المنظمة.

2.1- العـــــدالـــــة الإجـــرائـــيـــــة pracedural juestic

تعتبر البعد الثاني للعدالة التنظيمية، فقد تكللت الدراسات التي قام بها**(Thibaut & Walker)**عام **(1970)**، بتطوير نظرية العدالة الإجرائية عام **(1975)**، وقد قدما تعريفا لها مفاده: أنها عبارة عن إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب، والإجراءات، والطريقة التي يتم فيها تحديد القرارات المتعلقة بالمخرجات.**(عثمان، محمد العثماني.(2017).ص22).**

وعرفت أيضا بأنها درجة الشعور المتولد لدي الأفراد العاملين نحو عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وعرفها آخرون بأنها الإجراءات الرسمية العادلة، أي الإجراءات التي جري تصميمها بهدف رفع نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمل على تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز في القرارات المتخذة، وكذلك قدرة العامل على مواجهة الطعن في تقييمات الأداء، هذا بالإضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم العاملين.**(محمد، عبد سعيد عليان.(2016).ص23)**.

فهي تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج، فطبيعة الإجراءات إذا ما أريد لها أن تكون عادلة، ينبغي أن تركز على مجموعة من المعايير وهي:

- خلوها من التحيز.
- دقة المعلومات التي تستند إليها في عملية اتخاذ القرار.
- إتباع آلية لتصحيح القرارات الخاطئة وغير الدقيقة.
- أن تتلاءم الإجراءات مع المعايير السائدة، والتي تستند إلى الأخلاق والتي تكفل أراء مختلف الفئات المتضررة من اتخاذ القرار.**(سحر، عناوي رهيو.(د.سنة). ص8)**.

وبالإضافة إلى ذلك وسعيا إلى إعطاء العدالة الإجرائية نوعا من التقنين الاجتماعي داخل المنظمة، وحفاظا على الروح المعنوية العالية لدي العاملين، لابد من أن تشتمل العدالة الإجرائية على الثبات في جميع الأوقات والشمولية على جميع العاملين بالمنظمة، والدقة والموضوعية والواقعية بالحصول على معلومات كاملة وصادقة، والحياد، وذلك بوقوف متخذ القرار على نفس المسافة تجاه الأطراف المتأثرة بالإجراءات والنتائج المتوقعة.**(عثمان، محمد العثماني.(2017). ص 22). بتصرف**.

تتعلق العدالة الإجرائية بأحد أهم وأخطر العمليات التنظيمية داخل المنظمة، والتي تتمثل في عملية اتخاذ القرارات، وما ينتج عن اتخاذها من نتائج على العاملين، والأمر هنا لا يتعلق فقط بعلاقة العدالة الإجرائية بعملية اتخاذ القرارات، وإنما يتعلق الأمر بطريقة وكيفية إجراء العدالة بين العاملين من حيث توزيع المخرجات بينهم بعدالة تامة، معتمدين بذلك على مجموعة المعايير المذكورة أعلاه، فعدالة الإجراءات داخل المنظمة ستساهم في تعزيز شعور الثقة لدي العاملين، في حالة إدراكهم ومعرفتهم لطبيعة الأسلوب، والطريقة التي اعتمدتها الإدارة في اتخاذ القرار المتعلق بمجموعة المخرجات التي منحت لهم، بينما يحدث عكس ذلك في حالة شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات من خلال مقارنتهم لما قدموه من جهد مبذول، بما قدمه الآخرين من زملائهم من جهد في المنظمة، سيساهم هذا الشعور بعدم العدالة لدي العاملين في الخفض من الروح المعنوية لديهم، وبالتالي سيزيد في نسبة سلوكيات الإحباط والتذمر والتوتر لديهم، مما يساهم بدوره إلى تدني مستويات الأداء والمشاركة الفعالة للعاملين.

3.1- عـــدالـــــــة التعـــامـــلات Interactional justice:

ترتبط عدالة التعاملات ارتباطا وثيقا بعدالة الإجراءات، والتي تشير إلى درجة إحساس الأفراد العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية من قبل الرئيس مع المرؤوس، أو التي يحصل عليها الأفراد عند

تطبيقهم الإجراءات، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تنطوي على نوعين من العدالة هما:

أ. معاملة الأفراد من قبل رؤسائهم وزملائهم في العمل.

ب. تقديم شرح مناسب للقرارات التي تتخذ تجاه الأفراد الذين يتأثرون بها.**(سحر،عناوي رهيو.(د.سنة). ص8).**

ويطلق عليها كذلك اسم العدالة التفاعلية، فهي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين مثل الاحترام، المصداقية...الخ، وتعرف على أنها مدي إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم الإجراءات، كما عرفت بأنها مدي إدراك المرؤوسين للمعاملة الشخصية التي يتلقاها من رئيسه بأنها تتصف بالاحترام والتقدير والكرامة المتساوية مع أقرانه.**(إكرام، عبد الله.(2018). ص25).**

وأضاف" **زيدعادل محمد"** في كتابه **"العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"**، أن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين، يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، وعلاقة التعاملات تعكس جودة العلاقات التنظيمية بين الرئيس المباشر، والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودماثة الخلق، التي يبديها الرئيس عند إعلام الموظف بالطريقة التي إتخذ فيها القرار، كما تعكس عدالة التعاملات أيضا مدي إحساس العاملين بعدالة المعاملة، التي يعامل بها الموظف عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بتطبيق تلك الإجراءات.**(زيد، عادل محمد.(2006). ص 11).**

فهي تمثل معتقدات وأفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية، التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظي بها العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب أخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليها من النتائج السلبية، كانخفاض الرضا الوظيفي، وتدني مستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافا لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثمة الوثوق في المنظمة.**(زياد، بريكات.(2016). ص، ص 125، 126).**

4.1- العدالة التقييمية:Evaluational justice:

تعبر العدالة التقييمية على درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل، واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

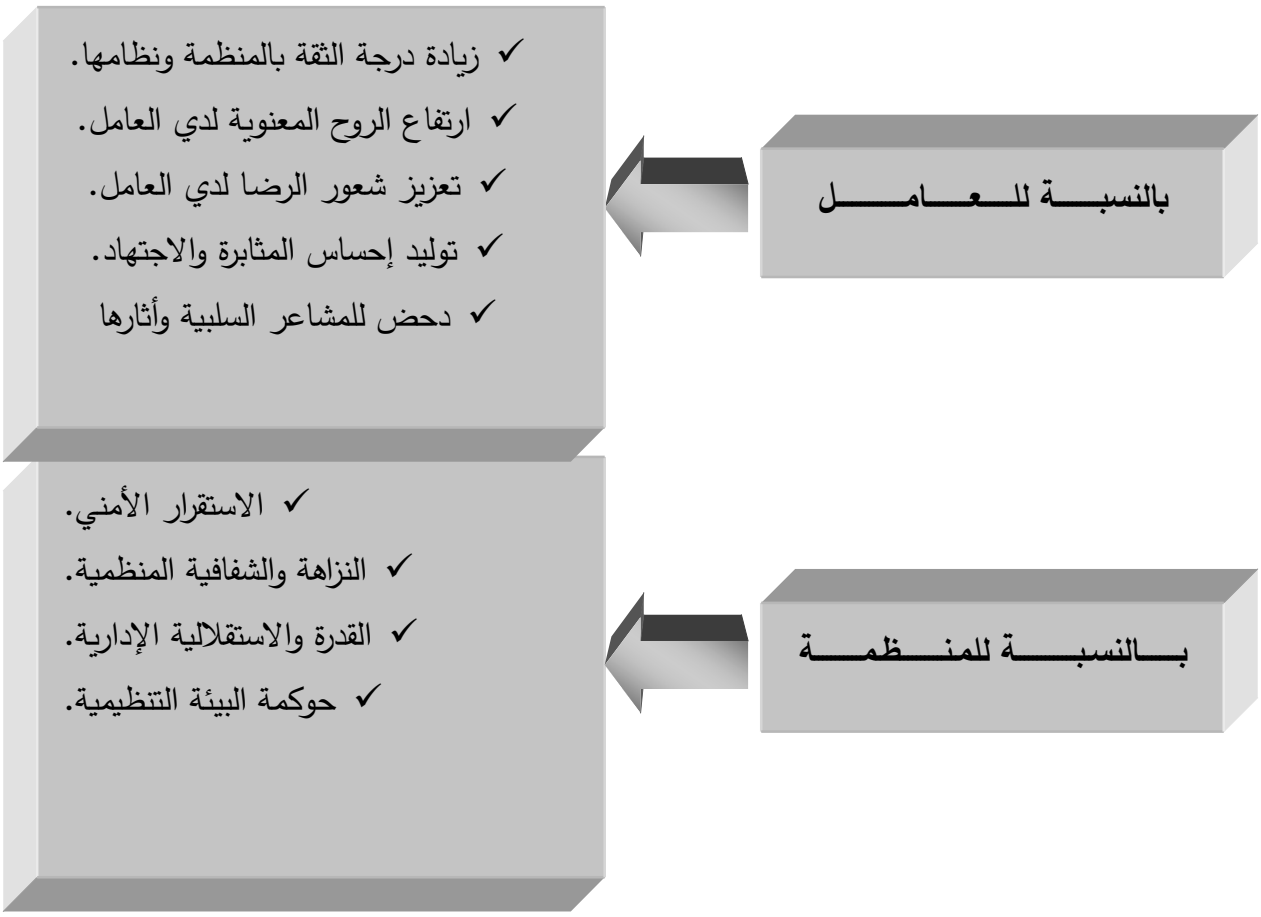
- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.

- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استخدامه للعمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.**(عمر، محمد درة.(2008).ص47)**.

فالعدالة التقييمية يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بطريقة عادلة ونزيهة، لتؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي، وتعد كذلك بمثابة المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض المتغيرات في عدالة نظم تقييم الأداء، أمرا ضروريا في نجاح المنظمة، وبناء الثقة في عدالة التقييم.**(عثمان، محمد العثماني.(2017). ص 24)**.

وتم تعريفها أيضا على أنها مدي إدراك المرؤوس لعدالة ونزاهة تقييم أدائه من حيث معايير إعداده، والقائمون على تنفيذه، وإجراءات طريقة تطبيقه، والنتائج المترتبة عليه، وان يطبق على جميع المرؤوسين بمساواة دون تفرقة أو تدخل عوامل خارجية.**(محمد، أحمد.(2016). س28)**.

فعملية التقييم غالبا ما ترتبط بنتيجة مجهود يقوم به الفرد داخل المنظمة، حيث يطلق على هذا المجهود المبذول من طرف العامل، في مجال إدارة الموارد البشرية اسم الأداء، فالعامل لديه وظيفة تحتوي على مجموعة من المتطلبات التي يستوجب على العامل انجازها بشكلها المطلوب، مما يبلور ليدينا مفهوم الأداء عندما ينهي العامل انجاز تلك المتطلبات الوظيفية، وهنا تأتي مرحلة التقييم لهذه المجهودات في سياقها الأدائي- بحيث يعتبر التقييم أحد العمليات الإدارية الخمسة التي تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والتقييم- وفي هذه المرحلة المفصلية، تتجلي أهمية العدالة في عملية التقييم التي سيجري إجرائها على الأداء الوظيفي لدي العامل، وتظهر أهميتها من خلال إدراك وإحساس العامل بوجودها في عملية التقييم، وما يحصلون عليه من عائد مادي ومعنوي مقابل ما يبذلونه من جهد فكري وعضلي، ومن جهة أخري يقارن العمال ما تحصلوا عليه بعد عملية التقييم مع ما تحصل عليه الآخرين(الزملاء)، وذلك بهدف معرفة مدي تطبيق مبدأ العدالة في عملية التقييم الإداري، وعلى أساسه يتحدد سلوكهم نحو المنظمة وسياستها المنتهجة، وفي حال إدراك العاملين للتطبيق الفعلي لعدالة التقييم داخل المنظمة، فإن ذلك سيعود بالإيجاب على كل من العامل والمنظمة ككل، ومن هذه الإيجابيات نذكرها في الشكل التالي:



الشكل رقم (5): يوضح ايجابيات مدي معرفة العامل لتطبيق مبدأ العدالة في عملية التقييم الإداري.

المصدر: إعداد الباحث

فالتقييم كعملية إدارية تأتي في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة، الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات التالية لذالك التقييم، وعملية القياس – التقييم– يؤدي إلى:

- الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبيه تعالج القصور في أداء العاملين.
- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو الاجراءات التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقية والنقل للعاملين.
- تحقيق العدالة، والرضا المهني بين العاملين نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركز الجهود على تصحيح أدائهم بدلا من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم.**(عبد الرحمن، الخطيب.(2010). ص43).**

5.1- العدالة الأخلاقية

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية، المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية، والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى إبراز

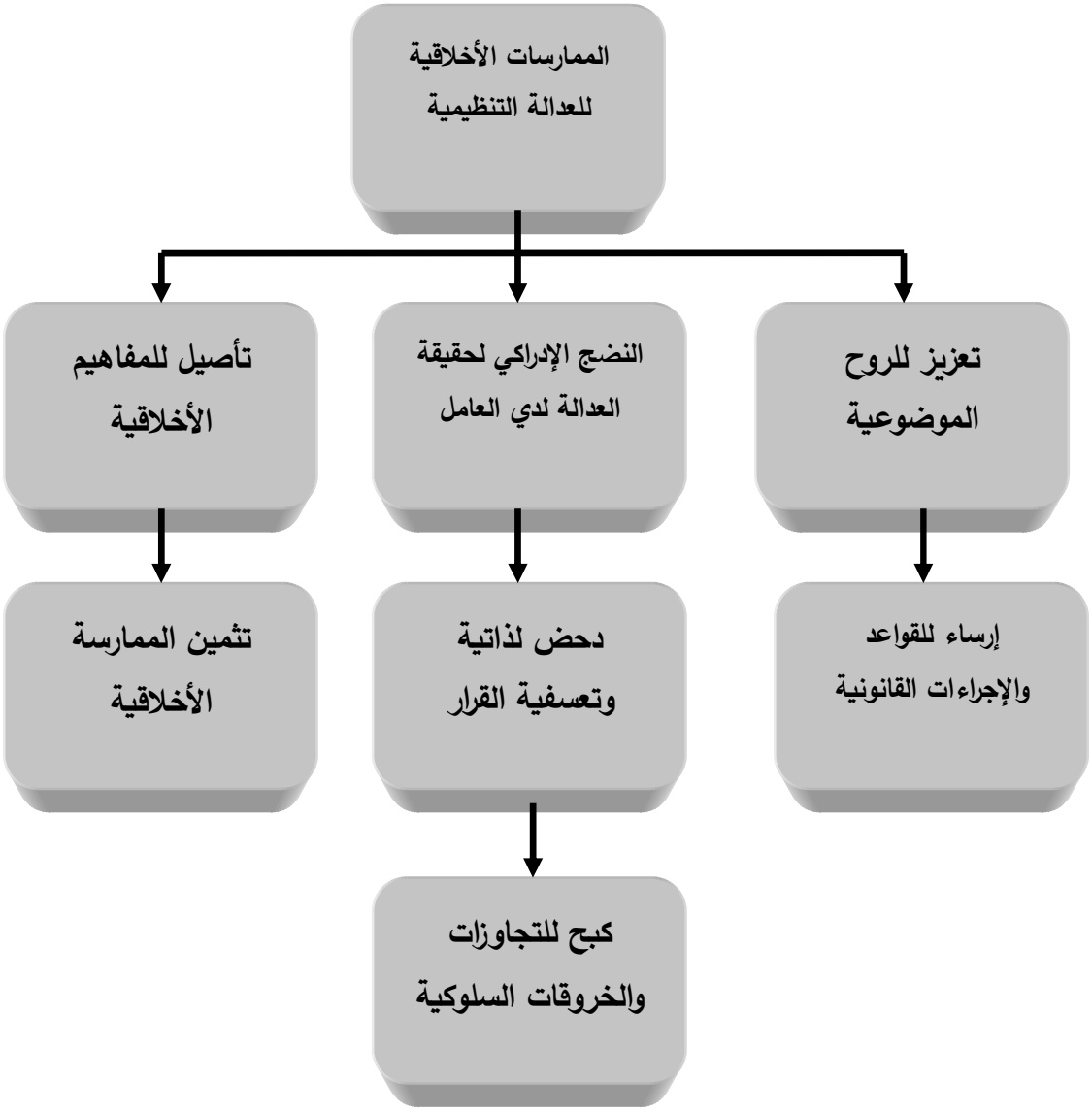
منظومة القيم الاجتماعية، الدنية، والأخلاقية، تحدد طرف التفاعل والنضج الأخلاقي لدي أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم، وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.**(عمر، محمد درة.(2008).ص47)**.

فهذه دعوة لكل المدرين والمسِؤولين أن يتصرفوا إداريا في أعمالهم بأخلاق طيبة، فذلك نوع من العدالة لعدم إهدار حقوق الآخرين، إلا أن واقع الحال يشير أحيانا إلى عدم أخلاقية الممارسات الإدارية، وعلى الأخص في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أهم الممارسات اللاأخلاقية في العمل ما يلي:

- التأثر بالعلاقات الشخصية والقرابة في اتخاذ قرارات تمس الموارد البشرية.
- قبول هديا ورشاوى.
- حجب معلومات عن الآخرين للتأثير بشكل سلبي على أدائهم.
- مضايقة الآخرين وسوء معاملتهم.**(أحمد، ماهر.(2015).ص91)**.

فالحديث عن الأخلاق في مجال إدارة الموارد البشرية، إنما هو حديث يدل على أن المنظمة تتحلى بسلوكيات أخلاقية في مكان العمل، والتي تظهر من خلال مدي رضا العاملين على سياسة ونظم المنظمة، فالأخلاق المهنية العادلة ترتبط بشكل وثيق بمبدأ القيم الشخصية لدى المديرين، والتي تؤثر بشكل مباشر حول القرارات التي تتخذ بحق الأداء الوظيفي لدى العاملين، فالأداء يتأثر في مستوي الإدارة العليا بمنظماتنا بالقيم الشخصية، فتحديد رسالة المنظمة **(نشاطتها ومنتجاتها والأسواق التي تخدمها)**، وتصميم الأهداف المشتقة من الرسالة، تتأثر بقيم واتجاهات المديرين في مستوي الإدارة العليا، فهناك قيم شخصية مثل: النزاهة، والإخلاص، والشرف، والعمل الجاد، والإبداع، وحب الخير العام، وهناك قيم تنظيمية إيجابية مثل القيم الاقتصادية، وقيمة التفويض مثلا، يفترض أن تتوافر هذه القيم في الفريق المثالي للإدارة العليا، وتؤثر القيم في طبيعة ودرجة إسهام المدير ضمن فريق الإدارة من حيث أنها:

- تدفعه لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخري.
- تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وفي تصنيفها وتفسيرها.
- تؤثر على استقباله وإدراكه للمعلومات والسلوكيات كأساس أو منطلق للتصرف، وتسهم القيم بهذا الشكل في تشكيل ثقافة المنظمة.**(أحمد، سيد مصطفي.(2000).ص112)**، وهنا يمكن القول أن القيم الشخصية هي من تساهم في أخلقه السلوكيات لدي الفرد، والتي بدورها تساهم أيضا في أخلقة السلوكيات التنظيمية داخل المنظمة، فالقيمة نابعة من تنشئة الفرد عن النهج القويم من عقيدة وعادات وتقاليد، فهي تساهم في توجيه وتهذيب الأخلاق الاجتماعية، الدينية، والأخلاقية لدي الفرد، بحيث تساعده على كيفية الاندماج وتحمل المسؤولية تجاه الآخرين بكل عدل، فممارسة الأخلاق بعدالة دليل على النضج الأخلاقي ووعي الضمير من طرف ممارسيه، ومن الممارسات الأخلاقية للعدالة نتج عنها ما يلي في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث

الشكل رقم (6): يوضح نتائج الممارسات الأخلاقية للعدالة التنظيمية.

2- السلطة الديمقراطية

إن السلطة شيء مرغوب ودافع يستثير غرائز حب الملكية لدي المهتمين، والراغبين، والطامحين بعنفوان لامتلاك مقاليد السلطة، بهدف إشباع حاجة أو رغبة جامحة نحو السلطة، فهي أساس للتحكم في الفوضى، وقوة قادرة على فض الصراعات والنزاعات وتسويتها، بمقتضي القوة السلطوية القانونية، كمبدأ لحفظ الحقوق وتأدية الواجبات، فقد تنقلت السلطة كمفهوم من البساطة إلى التعقيد عبر التاريخ الزمني من خلال الإنسان عبر ممارسته لها، فقد ظهرت إرهاصاتها مع ما يسمي بالسلطة الأبوية داخل الأسرة النووية والممتدة، بحيث كان الجد أو الأب يمارس سلطته على أعضاء أو أفراد أسرته بصفته الحاكم لها، كما ساعدته على ذلك الظروف الاجتماعية، وكذلك الخضوع الإرادي لسلطته من طرف أفراد الأسرة، ومن ناحية أخري وبحكم الظروف الاجتماعية وتغيراتها، انتقلت السلطة من البيئة الأسرية إلى البيئة العشائرية– العرش، القبيلة– لتأخذ بذلك منحني أوسع لطبيعة الحكم والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجموعة من الجماعات الإنسانية التي تحكمها روابط الدم والعرق، وقد كان زعيم القبيلة هو من يملك سلطة القرار التي تخص القبيلة، وما تحتويه من مهام وظيفية، وهذا ما كان سائدا في العصر الذي سبق عصر الإسلام، لكن ببزوغ راية الإسلام وتوالى الغزوات والحروب، انتقلت السلطة إلى الدولة ومختلف الأمصار في العالم، وتنوعت وتعددت أشكالها لتشمل المجالات الحياتية بشتى أنواعها.

لكن كان الشئ الأهم من انتشارها هو طبيعة الممارسة لمبدأ السلطة، فقد كانت الممارسات أللأخلاقية للسلطة نقطة التحول للعالم بأسره، وأثارت امتعاض المجتمعات من هكذا ممارسات تعسفية، خاصة بعد الثورة الصناعية التي كانت الحافز الرئيسي لما هو عليه مبدأ السلطة اليوم من أهمية كبيرة، فقد كانت المنظمات الصناعية الكبرى آنذاك الحاضنة الأساسية لمجموعة من السلوكيات التنظيمية التي كانت تصدر عن الفرد العامل كتهكم للسياسة غير العادلة، وظلم واستبداد أرباب العمل، من خلال سلطتهم الجائرة، وما المفكر كارل ماركس ‘إلا أحد هذه الأمثلة التي بقي صيتها إلى حد اليوم، تحاكي الممارسات التعسفية للسلطة على الفئة العاملة من استغلال لجهودها، وتكميم لأفواهها، وغصب لحريتها في التعبير والتفكير...الخ.

فالثورة التي قادتها الطبقة الكادحة من العاملين ضد الممارسات التعسفية للسلطة من طرف أرباب العمل، قد أتت ثمارها، ليولد عهد الديمقراطية والحرية والمساواة، مساهمة بذلك في تحديد المفهوم الايجابي للسلطة من حيث ممارستها بشكل ديمقراطي، لتنصب بذلك اهتمامات جمهور العلماء والباحثين في الفكر الإداري الحديث، حول مفهوم ديمقراطية السلطة أو السلطة الديمقراطية كأسلوب إيجابي لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، كما ساهم رواد الفكر الإداري المعاصر من خلال دراساتهم وأبحاثهم لاكتشاف أنواع عديدة من السلطة التنظيمية.

فالسلطة **(autority/ authority)** تعرف بأنها ذلك النمط من القيادة والإمارة البشرية النابعة من نظام شرعي، والتي تستغني من حيث المبدأ عن الإكراه والإقناع في أن واحد، والفكر الحديث المعاصر يلاقي

صعوبات في إعطاء مضمون محدد للسلطة من حيث الترجمة، فعند تحليل فكرة **(herrschaft)** * لدي ماكس فيبر اتضح أن المترجمون ينقلونها تارة بلفظ**(Authirity)** أي سلطة بمعني الحجة أو المرجع، والصفة المخولة للأمر أو التنفيذ، وتارة أخري**(domination)** بمعني هيمنة، وسيطرة، وبمعناها الواسع هي الوسيلة التي من خلالها يستطيع شخص ما أن يؤثر على سلوك شخص أخر.**(إحسان، عبد الهادئ النائب.(2017).ص، ص65، 66).**

إن الحديث عن السلطة من حيث المفهوم الابستيمولوجي، يقودنا حتما لتطرق إلى مفهوم الديمقراطية بوصفه قرين جوهري لمفهوم السلطة، فلفظة الديمقراطية تعود بالأساس إلى اللغة اليونانية القديمة، وهي مكونة من مقطعين: الأول"**Demos** "وتعني الشعب، والثاني "**Kratos**" أي حكم أو سلطة، وبذلك تصبح الكلمة"**DemosKratoses** " أي " حكم الشعب" وعليه يمكن القول أن لفظة ديمقراطية أصلها يوناني مركب من لفظتين، ونلاحظ بأنه قد تمت استعارتها في باقي اللغات الأخرى ومنها العربية، فكلمة ديمقراطية غير عربية في الأصل بل تمت استعارتها من اللغة اليونانية القديمة، واستخدامها في الدراسات العربية، وعرفت بأنها معاملة الناس جميعا على قدم المساواة، ومبدأ المساواة لا يقتضي فحسب أن تراعي سياسة الحكومة مصالح الناس على قدم المساواة بل يجب أن تأخذ أرائهم أيضا في الحسبان على قدم المساواة.**(أحمد صابر، حوحو.(د. سنة). ص323). بتصرف.**

فالسلطة الديمقراطية لا معني لها كأسلوب إداري ما لم تمارس من طرف قائد ديمقراطي، وبالتالي سترتبط السلطة الديمقراطية بأحد أنواع القيادة التنظيمية داخل المنظمة، وهي القيادة الديمقراطية التي تعد أفضل أنواع القيادة من حيث ممارسة للسلطة، فمن خلالها تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، فهي تقوم على احترام شخصية الفرد، بل تري أنه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف، أو إرهاب، فالقائد الديمقراطي لا يملي أو يفرض على الآخرين أرائه، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، كما يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.**(محمد، معمري.(2019). ص135) بتصرف.**

فهذه الممارسة الديمقراطية للسلطة من طرف القائد الديمقراطي ستساهم بشكل كبير في بلورة معالم الصحة التنظيمية، من خلال أنسنة بيئة العمل وإثرائها بسلوكيات أخلاقية متبادلة بين العاملين والمنظمة، تسهم بدورها في أخلقة التعامل من خلال الاحترام والثقة، والتعاون المشترك بهدف التطوير والتنمية التنظيمية، وبالتالي ستشهد المنظمة قوة عاملة موجهة إلى خدمة مصالح المنظمة، والحفاظ على توازنها في ظل المنافسات الخارجية، والمساهمة في دحض سلوكيات الصراع والتنمر في مكان العمل.

ومن خلال ما سبق من حيثيات معرفية حول كل من السلطة و الديمقراطية، تحيك أحد أنواع السلطة التي جاءت بها نظرية ماكس فيبر خيوط المعرفة المفاهيمية للسلطة والديمقراطية في قالب واحد يحاكي المعني الجوهري للسلطة الديمقراطية، وهي السلطة العقلانية– القانونية **Rational– legal**– فهي تستمد شرعيتها من القانون ، والطاعة، والخضوع هنا للقانون، وفي الديمقراطية الحديثة نستطيع أن نقول أن الذين يمارسون السلطة، بأنهم يمارسونها وفقا للدستور، والشخص الذي يأتي إلى السلطة استنادا إلى

* **herrschaft**: هي كلمة ألمانية وتترجم حرفيا إلى الهيمنة والاستعباد.

قواعد معينة، وهو الذي يملك الشرعية في الحكم، فهي تقوم على الاعتقاد العقلاني الرشيد والعلم والتخصص، حيث تمارس السلطة وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين المعيارية المحدودة.

ويري كذلك- **ماكس فيبر**- أن تجريد السلطة من طابعها الشخصي هو الذي نقل أوروبا من مرحلة النظام الإقطاعي إلى مرحلة الدولة(الأمة بشكلها الديمقراطي بعد أن مرت الملكيات المطلقة). **(حنان، على عواضة.(2013).271). بتصرف،**

فالسلطة الديمقراطية هي ذلك الأسلوب العقلاني الذي يستمد شرعيته من القانون، ويتم ممارسته من طرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل عادل داخل المنظمات، وبهذا يكون الحفاظ على التوازن التنظيمي، الذي يتجلي في إدراك العاملين لديمقراطية السلطة، ورضاهم عن أسلوب الإدارة وإستراتيجيتها الديمقراطية المعتمدة كثقافة تنظيمية في مكان العمل، كإسهام للممارسة الديمقراطية للسلطة على العاملين في إثراء بيئة العمل بمجموعة من السلوكيات التنظيمية وهي كالتالي:

- تنمية العلاقات الإنسانية.
- المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذه.
- تفويض السلطة بهدف تمكين العاملين من المهام الإدارية والتنفيذية.
- الاستقلالية الوظيفية التي تساهم في إعطاء العامل حرية العمل والتعامل داخل المنظمة.
- حرية النمو والتقدم- التدرج- في المراكز الوظيفية.

3- القيادة التشاركية

لقد استفاضت بشكل كبير دراسات الفكر الإداري الحديث حول مفهوم القيادة، لتفتح بذلك أفاق جديدة واسعة حول القيادة، من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسات من أنماط قيادية جديدة داخل التنظيمات المختلفة، بحيث أضفت شيء من النمطية حول القيادة الإدارية بمختلف أنوعها، فعند الحديث حول منظمة ما سيتبادر إلى ذهنك يشكل تلقائي مجموعة من السلوكيات التنظيمية، ومن بينها وجود قائد يقود مجموعة من العاملين، ويعمل على توفير الجو الملائم لهم، ليساندهم بذلك في إنجاز مهامهم، لكن الأهم من ذلك لا يقف عند وجود القيادة الإدارية كطاقم مكون للهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما المهمة القادمة للإدارة هي كيفية إدارة السلوك القيادي بما يخدم العامل، وبما يتماشي والنوع القيادي المعتمد في إدارة المنظمة، أي هل يتم ممارسة القيادة التشاركية مثلا وتجسيدها على أرض الواقع بما يتماشي مع صفات ومعايير القيادة التشاركية الحقة؟

إن الأساس الجوهري الذي يقوم عليه هذا النمط القيادي هو التشارك-المشاركة- كأحد أهم السمات التي يتميز بها هذا النوع من القيادة الإدارية، بحيث تعتبر المشاركة مبدأ رئيسي يتوجب على القائد التحلي به، ولا يتوقع منه غير ذلك، فالفكر الإداري الحديث قد أكد على ضرورة الاهتمام بالمورد البشري بشكل مبالغ فيه، وذلك تأتي من خلفية نظرية كان أساسها التهميش والتنكر لقوة المورد البشري، أثناء إرهاصات العمل الصناعي الحديث وأفول الصناعات التقليدية آنذاك، مما ساهم في بلورة الأهمية القصوى للمورد البشري، ودعمت تلك الأهمية دراسات وبحوث علماء الفكر الإداري الحديث، لتساهم بذلك

في تعدد المهام الوظيفية للعامل ضمن الهيكل التنظيمي عبر مختلف مستوياته الإدارية، مانحة إياه هامشا من الحرية في المشاركة الفعالة بما يخدم مصالح المنظمة التي ينتمي إليها.

فالمشاركة هي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم، وتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، وأن له دورا في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعد المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم، وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية في العمل، ومن هذا المنطلق كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم، واتخاذ قرار، وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.(**محمد سمير، الرنتيسي.(2015). ص20).**

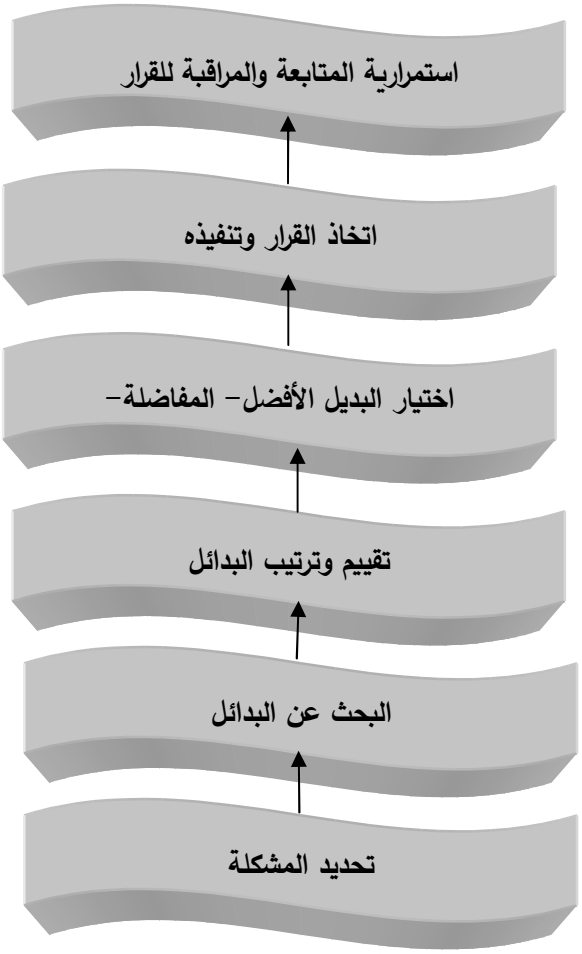
ولن تكون المشاركة ذو قيمة وفعالية، ما لم يتم إدارتها من طرف القائد التشاركي الذي ارتبط ظهوره بفضل نظريات السمات التي كان اهتمامها منصب وموجه نحو خصائص القائد مهملة بذلك الجوانب العملية للقائد، وعليه سنبلور مجموعة من التعاريف حول نمط القيادة التشاركية: والتي يقصد بها مشاركة العاملين في المستويات الإدارية، في صنع واتخاذ القرار، المساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها، كما عرفت على أنها نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فهي نمط قيادي يعتمد على التعاون وتبادل المعرفة والرأي، والخبرة بين المدير والعاملين، بهدف الوصول إلى قرارات جماعية ترتقي بالعمل المؤسسي.(**رزان، محمد تقلا.(2016).ص59).بتصرف**

وعرفت أيضا على أنها دعوة المدير إلى مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز لديهم الثقة، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوي أعلى من الإنتاجية، وخاصة عند أخذه بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسين، والتي بدورها تيسر له الأهداف واتخاذ القرارات.**(حمدي، بن سالم الرويثي.(2017). ص343).**

وهي نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين، واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، كما يقصد بها اهتمام القائد بتوفير بيئة عمل تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى فرض رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفشل.**(محمد، معمري.(2013).ص145)**. ومن خلال هذه الآراء المتعددة حول مفهوم القيادة التشاركية، نجد أن معظم الآراء قد ركزت بشكل مثير على مبدأ المشاركة في أهم عملية إدارية تتوقف عليها فعالية المنظمة، ألا وهي عملية صنع واتخاذ القرار، وذلك يعود لأهمتها الكبيرة بالنسبة للمنظمة والعاملين على حد سواء، فهي تعتبر الركيزة الأساسية وعصب الحياة التنظيمية، واستمراريتها في مجال المنافسة، فإن اتخاذ أي قرار تنظيمي يحمل نسبة معينة من الخطر، سيكلف المنظمة في حالة الخطأ خسائر مادية ومعنوية فادحة، قد تؤدي إلى فشل المنظمة وتعليق مهامها، وما يترتب عن فشلها من أثار سلبية على العاملين

والمنظمة ككل، وفي المقابل تنعكس بالإيجاب نتيجة القرار المتخذ في حالة الاختيار الطبيعي الجيد والصحيح للبديل المناسب، أثناء صنع واتخاذ القرار.

وبالتالي ستكون نتائجه ايجابية وتعود بالفائدة المادية والمعنوية على العاملين وعلى المستوي التنظيمي، بحيث تعتبر هذه العملية التنظيمية عامل أساسي في دفع، وتحفيز واستثارة العاملين نحو الإثراء الوظيفي، والتحلي بسلوكيات أخلاقية مهنية، كما تجعلهم أكثر أداء وانسجامنا وارتباطا ورضا عن المنظمة، وذلك من خلال إشراك القائد التشاركي مرؤوسيه في عملية صنع واتخاذ القرارات المختلفة في المنظمة بمختلف مستوياتها التنظيمية، والأخذ بآرائهم وأفكارهم بكل حب واهتمام، بهدف احتوائهم ودعمهم من خلال أسلوب المشاركة الفعالة والعادلة، ونظرا لأهمية عملية صنع واتخاذ القرار في المنظمة وارتباطه بعامل المشاركة، والتعاون الجماعي بين القائد والعاملين سنوضح في الشكل التالي مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها داخل المنظمات المختلفة.



الشكل رقم (7) مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها داخل المنظمات.

المصدر: إعداد الباحث استنادا على بعض الدراسات العلمية.

فالمسلمات النظرية للقيادة التشاركية التي توضح فائدة مبدأ المشاركة لدي العاملين نذكر ما يلي:

- المشاركة في اتخاذ قرارات تساعد على تحسين فهم العاملين.
- يميل العاملين إلى الالتزام بالعمل حين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- يميل العاملين إلى التعاون، ويقل التنافس حينما يعملون على أهداف مشركة.

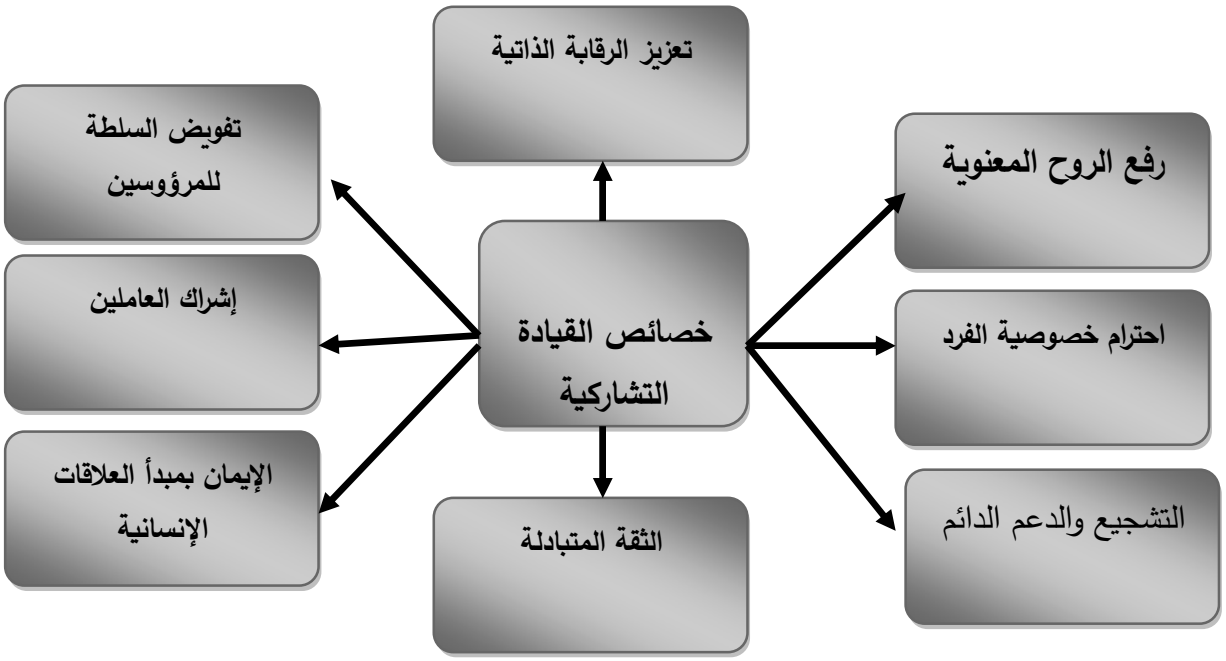
- قرار المجموعة يكون أفضل من قرار الفرد الواحد.

فالقائد المشارك يعتمد إلى غيره من الأفراد عوضا عن أخذ قرارات اوتوقراطية، فهو يأخذ رأي العاملين معه من التابعين والأنداد أو الرؤساء، وهو ينظر إلى العمل على أنه جهد مشترك بين الجميع **(إلهام، سامي.(2018). ص 12)**، وهناك عدة وسائل للمشاركة في اتخاذ القرارات قوامها ما يلي:

- المشاركة عن طريق إبداء الرأي والمعلومات، وسمي هذا الأسلوب بسياسة تبادل المعلومات مما يوفر مناخا ملائما للتفاهم بين الإدارة والعاملين.
- المشاركة عن طريق التفاوض بحيث تعقد مفاوضات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال، لتحديد المواضيع التي يجب أن يشارك فيها العاملون بالرأي وحدود هذه المشاركة.
- المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس الإدارة، ولهذا الأسلوب ميزة استقرار العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتنمية قدرات العاملين على إبداء الرأي وروح التعامل مع الإدارة للصالح المشرك.**(محمد سمير، الرنتيسي.(2015). ص31)**.

فكل هذه الوسائل التدعيمية تساهم في دعم العامل للمشاركة، كما تساهم القيادة التشاركية من خلال جهودها المبذولة، من تسهيل مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة ومناقشتهم، وطلب أرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار النهائي.**(فؤاد، شبيب الخصاونة.(2019).ص657). بتصرف.**

وتتميز القيادة التشاركية عن غيرها من الأنماط القيادية لمجموعة من الخصائص التي تتميز وتتفرد بها عن بقية الأنماط القيادية الأخرى، وتتشارك في بعض من خصائصها مع القيادة الديمقراطية كإستثناء يتوجب منا الإشارة إليه للأصالة العلمية من خلال الشكل كالتالي:



الشكل رقم (8): يوضح خصائص القيادة التشاركية

المصدر: إعداد الباحث

4- منظومة الحوافز

تندرج منظومة الحوافز ضمن المسائل المحورية للإدارة الحديثة نظرا لأهميتها، وقدرتها على تشكيل وبلورة الاتجاه السلوكي لدي العاملين في مكان العمل، وتعود الحاجة إلى إقامة منظومة الحوافز إلى التهكم العمالي حول عدم ملائمة العوائد المتاحة، مع ما يقدمه من جهد وأداء، بحيث ينتج عن هذا التهكم والامتعاض من غياب العدالة في منظومة الحوافر، مجموعة من السلوكيات السلبية كالإضراب عن العمل، تعطيل الآلات، التسيب والتماطل في انجاز المهام الوظيفية، الاعتصام بشكل يومي، عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للدوام الوظيفي، وغيرها من السلوكيات السلبية التي تؤثر على قرارات المنظمة، وتزيد من تضخم هذه المشاكل التنظيمية في بيئة العمل.

ولقد تزامن بروز منظومة الحوافر بظهور المنطلقات النظرية للإدارة العملية بقيادة فريدريك ونسلوا تايلور، التي زادت من اهتمام علماء الفكر الإداري في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافر كمولود علمي ارتبط بحاجة العاملين للتحفيز كمكافأة لأتعابهم، فالنظرة الكلاسيكية لموضوع الحوافز تتجلي في افتراض الإدارة العلمية القائل بأن النقود هي خير دافع للعمل، أي أن العامل بطبيعته الاجتماعية يسعى باستمرار إلى زيادة أجره والحصول على المال، ويتم ذلك انطلاقا من إتباع غريزته في حب التملك لتحقيق مكاسب مادية، مما يجبر العامل على مضاعفة الإنتاج، أي أنه كلما زاد العامل في إنتاجه زاد أجره.

وهناك اعتقاد شائع حول النظرية الكلاسيكية بأنها نظرية متشائمة يعتقد أن العاملين لا يحبون العمل وكسالي بطبعهم، يميلون إلى الاتكال والتسويف، ويتميزون بالضعف والسلبية وقلة الطموح، وان الحوافز من منظور النظرة الكلاسيكية لا تخرج عن كونها حوافز مادية، وذلك بصفه أن العامل إنسان اقتصادي تنحصر معظم أمانيه وحاجاته في الجانب المادي البحت، وهذا ما تحاكيه كذلك نظرية ماك غريجور **(y.x)** في شقها الأول**(x)** بحيث يتشاءم المدراء من طبيعة العامل، ويعتقدون أن الأجور والمرتبات والحوافز المختلفة لا تتعدي كونها وسيلة تحفز العامل على الأداء، وبدونها لا يحرك ساكنا، وهنا تستعمل الإدارة سياسة الجزرة والعصا من خلال العنف والتهديد باستمرار، وفرض الرقابة اللصيقة والصارمة لدفع العاملين نحو العمل، ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرة الكلاسيكية تمثلت في تجاهلها لتركيبة الإنسان ومعاملته كالآلة، وحصر اهتماماته في الجانب المادي متجاهلة بذلك العوامل النفسية والاجتماعية، لتساهم هذه الانتقادات في بروز نظرية العلاقات الإنسانية، التي جاءت على أنقاذ النظرة الكلاسيكية كرد فعل لسياستها المادية مع العاملين، فقد اهتمت هذه النظرية بقيادة رائدها **التون مايو** بالعنصر البشري، وبحاجاته النفسية والاجتماعية، كالحاجة الفسيولوجية، الأمن والسلامة من المخاطر المهنية، والحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات، وهذا ما جاء من حاجات في هرم **أبراهام ماسلو** كإسهامات داعمة لمنطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية، التي نددت بضرورة الاهتمام بالجانب المعنوي لدي العاملين، وذلك من خلال عدم تركيز الإدارة على الحوافز المادية كثواب لأتعاب العاملين، وإنما يجب أن تتعدي الحوافز المادية إلى الحوافز المعنوية.

فمنظومة الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، كانت نتاج أبحاث ودراسات التيارات الفكرية- النظرة الكلاسيكية و النظرة الإنسانية- في مجال الفكر الإداري، لتساهم بذلك في بلورة أهمية نظام الحوافز كمطلب أساسي داخل المنظمات الحديثة، وعليه سنحاول إبراز بعض التعاريف لنظام الحوافز التنظيمية على النحو التالي:

هي عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكثر في عمله، والامتناع عن الأخطاء والأغلاط التي تقلل من الإنتاجية، مما يؤثر على المنظمة، والحوافز قوة مهمة جدا للعمل الخلاق، وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع إلى تحقيق الأهداف التي تأمل الإدارة في تحقيقها.(**حازم، أحمد فراونة، وآخرون.(2016). ص111).**

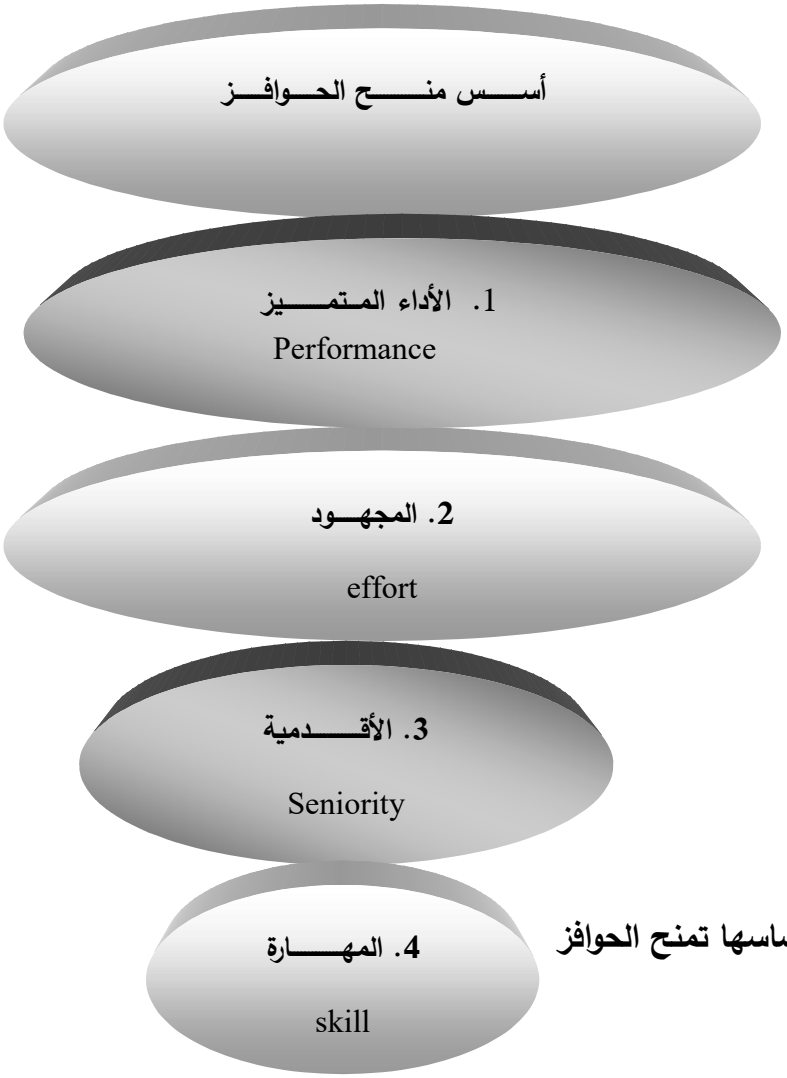
كما عرفت بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المميز يسمي حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المنظمة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديهم، بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

وتعني كذلك مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعي المنظمة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخري، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.(**خالد على، أبو علان.(2016). ص15).**

كما عرف المجلس الوطني للإنتاجية الحافز بأنه عبارة عن إجراء تحفيزي للمورد البشري، ودفع للموظفين إلى بذل قصاري جهدهم في العمل.**(Olayinka C, oloke and others.(2017).p 249)**

وعرفت أيضا بأنها العوامل التي تهدف إلى أثارة القوي الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز.(**مارية، فلاح.(2008). د صفحة).**

وعليه فالحوافز هي تلك المثيرات الخارجية التي تستثير الرغبات والدوافع الداخلية لدي الإنسان العامل، وتحرك حاجياته وتزيد من مدة طلب إشباعها بالمثيرات المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، بحيث يتم اختيار نوع الحافز على حسب الرغبة والكفاية، فهناك من يقدس الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، وذلك يرجع للاكتفاء الذاتي لدي العامل من الحافز المعنوي، لأنه قد حصل على الدعم المعنوي إما داخل المنظمة أو خارجها، كاحتوائه مثلا من طرف الأسرة بشكل معنوي...الخ، وبالتالي سيكون اهتمامه وحاجته موجهة نحو تحقيق الحافز المادي، إذ انه قد أشبع حاجاته المعنوية بشكل طبيعي مما يجعله أكثر اتزان من الناحية النفسية والعاطفية، وهناك من يفضل الحافز المادي لاعتبارات شخصية. وتمنح هذه الحوافز على أربعة أسس- **معايير**- بالتدريج في المنظمة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



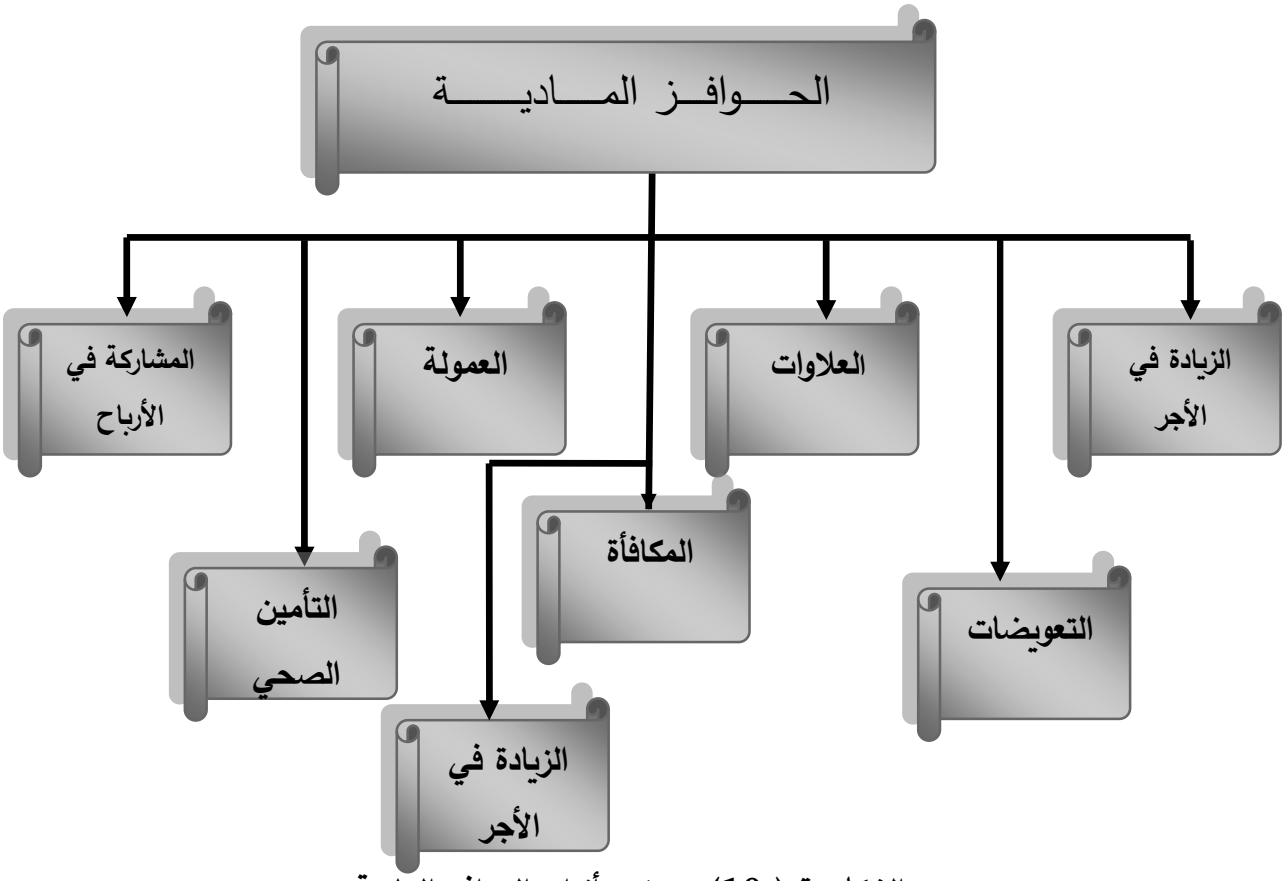
الشكل رقم(9): يوضح الأسس التي على أساسها تمنح الحوافز

المصدر: إعداد الباحث

في حين تقسم الحوافز في المنظمة إلى قسمين حسب التقسيم الشائع في مختلف المراجع العلمية إلى حوافز مادية وأخري معنوية، لذا فعلى أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز.**(أحمد، ماهر.(2015). ص351).بتصرف.**

1. الحوافز المادية

وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالأمور المادية التي تتمثل في المكافآت، والعلاوات والمساعدات التي تمنح للعاملين في المنظمة لإشباع حاجاتهم الأساسية، وتدفعهم نظير ذلك إلى القيام بمجهود أكثر يساهم في رفع الإنتاجية في المنظمة.**(محمد، نائل محمد ربيع.(2016). ص11).** وفي تعريف أخر تتمثل الحوافز المادية في الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشية، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع، أو اليوم أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل: التامين الصحي، التعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية.**(غازي، حسن عودة الحلايبة.(2013).ص13).**

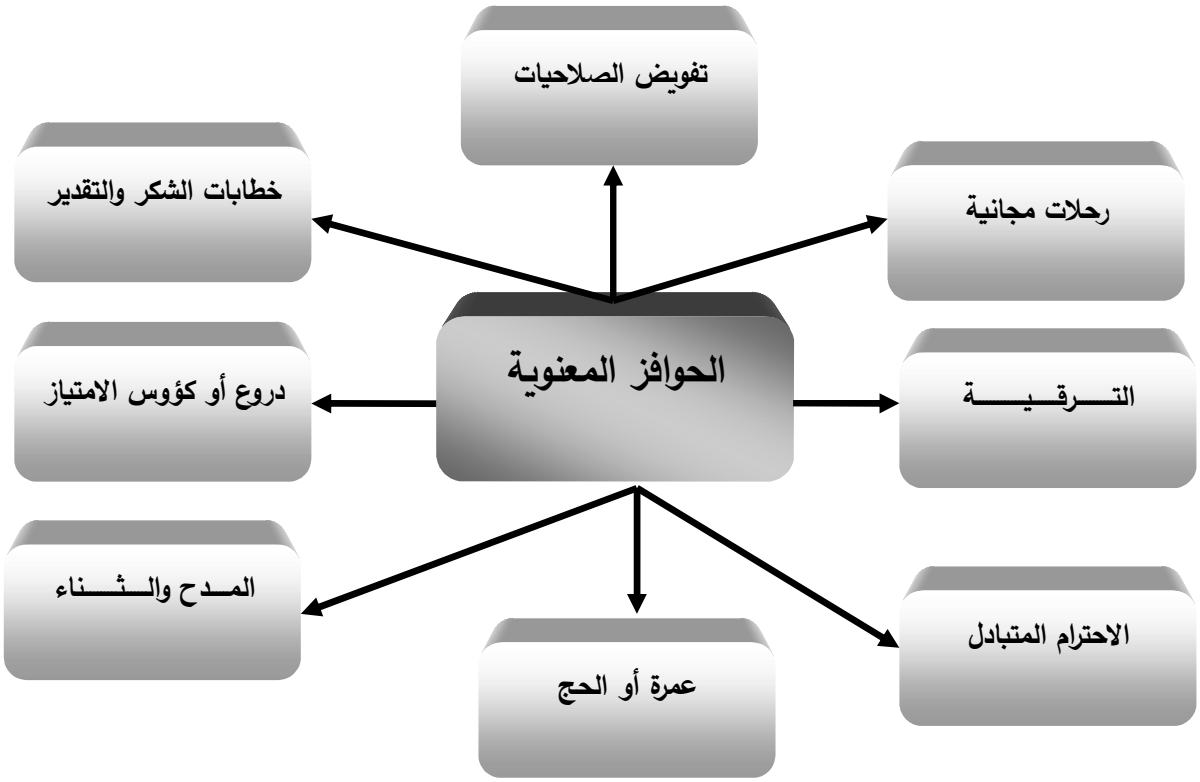


الشكل رقم(10): يوضح أنواع الحوافز المادية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع العلمية.

2. الحوافز المعنوية: وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في الإدارة، وضمان استقرار العمل، وتفويض السلطات.**(نادر، حامد.(2010).ص11)**، وهي أيضا تلك الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، فهي تلامس وجدان الفرد ومشاعره وعواطفه الداخلية ومن الأمثلة على هذه الحوافز كالثناء، والمدح وخطابات الشكر والتقدير.**(محمد، نائل محمد ربيع.(2016).ص11)**.

فهي حوافز تم بلورتها كآلية عملية تستهدف العمق السلوكي، والوجداني داخل النفس الإنسانية، التي تعد بمثابة المحور المركزي الذي ينبع من خلاله سعادة الفرد العامل في حالة إشباعها، مما يجعله أكثر جاهزية لتقديم الأفضل من الأداء والإنتاجية، ومن بين صور وأشكال الحوافز المعنوية الأكثر شيوعا في منظمات العمل، نذكرها في الشكل التالي:



الشكل رقم (11): يوضح أنواع الحوافز المعنوية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع العلمية.

ثالثا: مستويات الصحة التنظيمية

يتحدد مستوي الصحة التنظيمية داخل المنظمات الحديثة، من خلال ما تعتمده من سياسات وأساليب فعالة قادرة على تحقيق النجاح وتقديم الإضافة الهادفة، وعليه فقد تعددت وتمظهرت مستويات الصحة التنظيمية وهي كالتالي:

1- صحة تنظيمية مثالية: Optimal organizational health

يشعر هنا جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم، ووجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية جدا بينهم وبين القادة، ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة، والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة، وتمكن العاملين وتوجههم نحو الهداف التنظيمية، أما جماعات العمل فتعمل بروح الفريق وتسود ثقافة الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والمدراء التنفيذيين، والاتصالات فعالة ومفتوحة في المنظمة، وهذه هي المنظمة الجاذبة التي تسعي لجذب العاملين المحفزين بمستوي أفضل وعالي جدا، وينظر لها على أنها إيجابية جدا ولأبعد الحدود وهي منظمة تتمتع بصحة تنظيمية مثالية.

2- صحة تنظيمية ممتازة: Excellent organizational health

هنا يشعر أغلب العاملين باحترام قيمهم، ويستمع أغلب القادة والعاملين لبعضهم البعض، ويتشاركون في صنع واتخاذ القرارات، ويتم تمكين أغلب العاملين من قبل قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدي الأفراد، وتسود ثقافة الثقة بين لأفراد والاتصالات مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة، وهذه هي قيادة لمنظمة المبادرة الموجهة التي تستقطب المستشارين والعاملين المحفزين

الذين يرحبون بالتغير كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل، فالنظرة للمنظمة إيجابية والتطوير يقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية.**(منيب، عبد الله يوسف السقا.(2019).ص 35)**.

3- الصحة التنظيمية المتوسطة: Moderate organizational health

هنا تحاول المنظمة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين من خلال اعتماد أساليب قيادية، إذ يتم فيها تبادل الآراء والأفكار بين القيادة والعاملين من أجل تطوير كل من المنظمة ومواردها كافة.

4- الصحة التنظيمية المحدودة: lLimited organizationa health

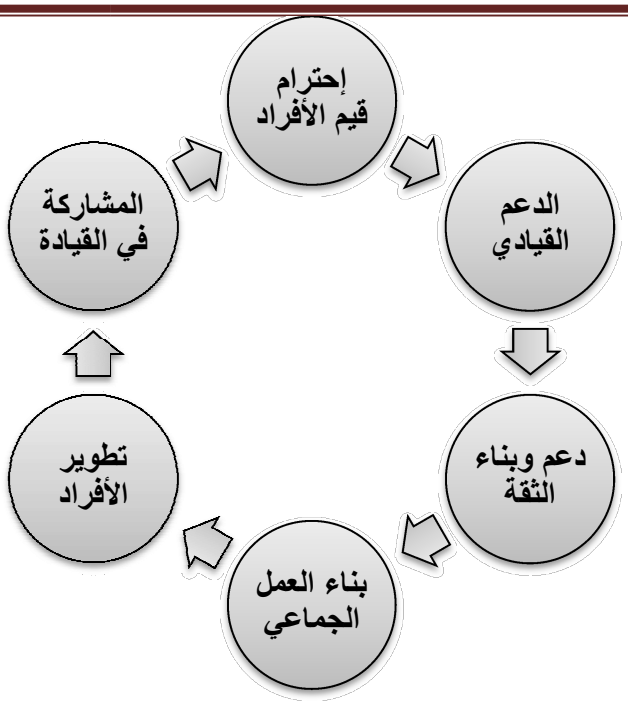
في هذا المستوي تعمل المنظمة على تحسين الصحة التنظيمية الخاصة بها، من خلال الاهتمام بالعاملين وبتطوير مهاراتهم وقدراتهم، كونهم موردا كالموارد الأخرى، وليس من أجل تطويرهم على المستوي الشخصي.

5- الصحة التنظيمية الضعيفة: Poor organizational health

في هذا المستوي من الصحة التنظيمية لا يشعر الأفراد العاملين في المنظمة بالاحترام لقيمهم، وتعمل المنظمة على استثمار طاقاتهم في زيادة الإنتاجية من دون الاهتمام بتوفير البرامج التطويرية المهنية لهم، أي بعبارة أخري تعتمد المنظمة على القيادة الاستبدادية في هذا المستوي.**(حسين، وليد حسين.(2019). ص155)**.

رابعا: مجالات الصحة التنظيمية

تساهم القيادة والقوي العاملة في تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمة، من خلال ما يتوافر بينهما من علاقة مشتركة، وانسجام متطابق وثقة متبادلة، للاعتناء بمسائل تنظيمية تعد عناصر مهمة تعكس مدي قدرة المنظمة، في تعزيز موقعها التنافسي ومحافظتها عليه، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة هي المنظمة التي تتوافر فيها خصائص القيادة المبادرة، وتؤكد ثقافتها التنظيمية على قوة الترابط والمشاركة بين القيادة والعاملين فيها، ويمكن القول أن لذلك أثرا في طرق الأداء والانجاز، وتعدد مجالات الصحة التنظيمية التي تركز في الغالب على خلق بيئة عمل منتجة وصحية، تثمن قيم الأفراد، وتدعيم السلوك القيادي والعمل المؤسسي، وهناك ستة مجالات رئيسة للصحة التنظيمية في المنظمة نوضحها في الشكل التالي:**(نور، طاهر.(2010).ص32)**.



الشكل رقم (12): يوضح مجالات الصحة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع العلمية.

فوجود مثل هذه المجالات داخل بيئة العمل، هو محاكات لمدي صحة المنظمة وتوازنها وتكيفها مع المستجدات العملية داخل بيئة العمل وخارجها، كما تعتبر هذه المجالات مجموعة من السلوكيات العملية التي لا تتجزأ عن الثقافة التنظيمية للمنظمة، فمن خلالها تستطيع المنظمة بالتحكم في مناخها التنظيمي بما يتماشي وما تطمح إليه من أهداف، كما تساهم هذه المجالات كسلوكيات عملية معتمدة من طرف المنظمة في إدارة شؤونها ومهامها الوظيفية ومهماتها في مجال العمل، في اكتساب مورد بشري يتميز بالكفاءة والمهارة المعرفية والفكرية، وبالتالي هي مساهمة في تمكين العاملين وظيفيا وسلوكيا من خلال تنمية وتطوير قدراته ومهاراته في مجال عمله.

خامسا: مناقشة بحثية لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تؤكد الشواهد التاريخية والمخلفات الكلونيالية، وكتابات السوسيولوجين على مرور الجزائر بتجربة إصلاحية مست المؤسسة العمومية الجزائرية التي تعرضت لأزمة تنموية، وذلك بالتزامن مع خروج الاحتلال الفرنسي، ونيل الجزائر لسيادتها الوطنية عام **(1962)**، حيث تركت المؤسسة الجزائرية في حالة من الدمار القاعدي والضعف التسييري، بالإضافة إلى النقص الفادح في اليد المؤهلة والهياكل المادية، فقد تركت المؤسسة الجزائرية بعد الفترة الاستعمارية عبارة عن بنايات وهياكل بلا بروح إنتاجه وصناعية، وذلك بسبب سحب الاستعمار الفرنسي لجميع كوادره التي كانت تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية في عملية التسيير، مما ترك شغورا كبيرا في المناصب، وضعفا في تسيير شؤون ومهام المؤسسة الجزائرية المختلفة، مما أدي بالقيادات السياسية الثورية آنذاك إلى التفكير في الخروج من هذه الوضعية الهشة، وسد الفراغ الذي تركه الرحيل الجماعي لقوي العمل الفرنسية، لتأخذ بذلك القيادة الثورية زمام أمور المؤسسة، وخوض الغمار في التأسيس لتجربة إصلاحية من خلال التخطيط لسياسة تنموية تساعد في الخروج من دائرة الضعف والتبعية الكلونيالية، في إشارة إلى إحداث قطيعة ابستيمولوجية بين الإيديولوجية الاستعمارية والإيديولوجية الثورية التنموية الجديدة للمؤسسة الجزائرية، والتي تمثلت في عدة مراحل تنموية كانت بدايتها مرحلة التسيير الذاتي- **AUTOGESTION** -

"حيت امتدت بين الفترة**(1962– 1965)** كأول تجربة مرحلية إصلاحية تنموية، تهدف إلى النهوض بالمؤسسة الجزائرية وإخراجها من نفق العجز التسييري، الذي يعتبر من المخلفات الكلونيالية وانتهاكاتها لمختلف الموارد الطبيعية أثناء الفترة الاستعمارية، فقد جاءت تجربة التسيير الذاتي كرد فعل للممارسات غير المسؤولية من طرف الفئة العاملة الفرنسية نحو المؤسسة الجزائرية، وما خلفته من خراب ودمار وإتلاف لمعالم الحياة العملية كانتقام من استرجاع الجزائر لسيادتها واستقلالها الوطني.

وقد عرف **"التسيير الذاتي"** في المشروع التمهيدي لمبادئ التسيير الذاتي الرئيسية بأنه: نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي، يمثل محتواه الإيديولوجي السبل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للإفضاء إلى الاشتراكية، والتي توفق بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير، إلى صف المنتج الحر المسؤول بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية، واهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم، وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة، وبإخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية والإقليمية، كما عرف" التسيير الذاتي" في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: تسيير العمال الديمقراطي للمنشات والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو تم تأميمها.

وقد هدفت مرحلة التسيير الذاتي كتجربة أولى إلى مجموعة من الأهداف المسطرة والتي اعتبرت كمبادئ تقوم عليها تجربة التسير الذاتي، للنهوض بالمؤسسة الجزائرية وما مسها من عجز مالي وتسييري، حيث تمثلت هذه الأهداف في ثلاثية تائية وهي كالتالي:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.

- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولي العمال تسييرها تسييرا ذاتيا، وفق القوانين المسيطرة.
- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمل بعد اقتطاع للحصة المقررة للدولة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي، وذلك بناءا على حجم المؤسسات الصغيرة سنة **1964** والتي قدرت بحوالي **330** وحدة، بلغ عدد العمال بها حوالي**(3000)**عامل عن طريق الهيئات المتخصصة التالية:**(الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير.(يوسف، سعدون. (2005). ص6)".بتصرف.**

وقد تم تحديد لكل هيئة مجموعة من المهام الخاصة، تسعي هذه الهيئات من خلالها إلى تجسيد مبادئ التسيير الذاتي، والمساهمة في تفعيل مهام المؤسسة من جديد بعد العجز الذي كانت تعاني منه بسبب الآثار التنظيمية المادية، التي خلفها رحيل العمال الفرنسيين المفاجئ بعد نيل الجزائر استقلالها السياسي والاقتصادي والاجتماعي....الخ، وبذلك يمكن القول أن استقلال الهيئات في مهامها عن بعضها البعض يحمل معني ذو وجهين، أولها استقلالية كل هيئة في مهامها عن الأخرى، يدل على خصوصية كل هيئة على حدا من حيث المهام الوظيفية وطريقة ممارستها، كترسيخ لمبدأ التخصص الوظيفي، أما المعني الثاني فيدل على غياب المشاركة والتعاون بين الهيئات المذكورة، وبالتالي غياب مبدأ التنسيق الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وهذا يعتبر سلوك مناقض للمعني الحقيقي لتجربة التسيير الذاتي** الذي يقوم على مبدأ الجماعة والتسيير التشاركي كسلوك أساسي فرضته الظروف المنهكة للمؤسسة الجزائرية سنة**(1962)**، ويعد هذا السلوك موافق إلى حد ما مع مفهوم الصحة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث من حيث المعني الابستيمولوجي لكن الممارسات غير العقلانية داخل المنظمات الصناعية المسيرة ذاتيا، قد ساهمت في تغييب سلوكيات ما يسمي بالصحة التنظيمية بمفهومها المعاصر.

"وفي هذا الصدد فقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي – باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا– العديد من التناقضات وهي كالتالي:

- من المعروف أن القوانين المنظمة للتسيير، قد منحت العمال حق ممارسة السلطة، وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق.
- تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي، مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي، ثم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينيات، ولم يكن القصد من ضم العمال في وحدات إنتاجية بإشراكهم في تسييرها، فقد كشفت الحقائق التاريخية في هذه المرحلة على أن العامل ظل خاضعا لسيطرة قيادية بيروقراطية، تستند إلى إيديولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل.
- أدي تعدد هيئات التسيير الذاتي الصناعي إلى انقسام المؤسسات، إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة.**(يوسف، سعدون.(2005). ص، ص 8، 9).**

بالإضافة إلى العديد من الصعوبات التي واجهت تجربة التسيير الذاتي الزراعي، في سنواتها الأولى التي تمثلت في نقص الآلات الزراعية الكافية، وتعقيدات إجراءات التسويق، ونقص الإطارات الوطنية القادرة على التسيير، عدم وضوح أسلوب التسيير الذاتي، والأسس التي تنظمه لدي الكثير من العمال، ومع هذا فقد استطاع التسيير الذاتي أن يعمل بشكل سليم في الوحدات التي منحت فيها المبادرة للعمال، وقدمت إليهم الوسائل الكافية.(**محمد، السويدي.(1990). ص190**).

لكن مع ذلك لم تحقق هذه المرحلة ما كان مرجوا منها، باعتبارها تجربة أولى وطنيا وعربيا، اتخذت من التلقائية الحماسية ذات الصبغة الوطنية أساسا لها، في إنقاذ ما تبقي من عناصر المؤسسة العمومية الجزائرية.

مما أدي إلى التحول لمرحلة ثانية أطلق عليها سياسة المشروع العام(**شركات وطنية**)، – **المؤسسة الوطنية ذات الطابع الاشتراكي**– فقد قامت هذه المرحلة من التجربة الجزائرية على أإنقاذ ورواسب تجربة التسيير الذاتي المادية، والتنظيمية والبشرية لمختلف المؤسسات الجزائرية، وهذا ما برز في" فرض إعادة تنظيم هذه المؤسسات خلال جدول أعمال اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني في الفترة الممتدة من **(14** إلى **15)** جوان **(1965)**".(**يوسف، سعدون. (2005). ص10)**".**بتصرف.**

وقد جاء هذا القرار نتيجة لتلك العراقيل، والصعوبات التي واجهت المؤسسات في مرحلة تطبيق تجربة التسيير الذاتي، والتي حدت من نمو المؤسسات وتوسعها، لمواكبة التطورات التكنولوجية في المحيط الخارجي، مما جعل من الرتابة التنظيمية ثقافة جامدة بين العاملين داخل المؤسسات الجزائرية، وفي السياق نفسه فقد شهدت تجربة الشركة الوطنية تدخل كبير لسلطة الدولة في القطاع العمومي، وذلك كحل مناسب لتدهور أوضاع المؤسسات، والذي تمثل في عملية التأميم للكثير من المؤسسات الصناعية للحد من أطماع أصحاب رأس المال ونفوذهم، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي وعليه:

" فقد شرعت السلطة سنة**(1966)** بإجراء تأميمات مكثفة للمناجم، والبنوك، والعديد من الصناعات الأخرى، ولتسييرها أنشأت الدولة العديد من الشركات حيث تم تعين مدير عام لها، بموجب قرار وزاري يتولى تسييرها تحت سلطة الوزارة الوصية، ويتمتع بسلطات واسعة وتتبعه هيئة استشارية تساعده في تسييرها، وذلك دون مشاركة العمال في ذلك، وحتى في عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدي إلى بروز المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين"**(حشماوي، مختارية.(2012). ص43)**.

إن الشيء الذي يعاب على هذه المرحلة على الرغم من ايجابية عملية التأميم المكثفة للمؤسسات الجزائرية، قد تمثل في بيروقراطية التسيير الذي اتضح في سلطة المدير المطلقة، وحرمان العاملين من المشاركة في مختلف المهام التنظيمية، وخاصة عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما دفع إلى بروز القيود والممارسات البيروقراطية داخل أروقة المؤسسة الجزائرية، مما أدي هذا بدوره إلى إثارة العديد من الصراعات بين الإدارة المركزية والعمال والمشرفين، كنتيجة حتمية لمركزية السلطة والقرارات الإدارية الصادرة عن الوزارة الوصية، وبذلك فقد مهدت الدولة بقراراتها غير الصحية والتعسفية في الولوج لطريق

التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية وتطبيقه في الفترة الممتدة بين سنوات **(1971- 1980)** كمرحلة ثالثة من التجربة ذات الطابع الإصلاحي والتنموي، فقد أشارت هذه المرحلة من خلال مضمون مسماه **التسيير الاشتراكي** إلى التعاون والمشاركة الجماعية في عملية التسيير، انطلاقا من خلفية الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث هدفت هذه المرحلة إلى إزالة الفوارق الاجتماعية من خلال إعطاء الفرصة إلى جميع العاملين، بالمشاركة الفعلية دون استثناء في العملية التسييرية للمؤسسة الجزائرية.

" فقد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الاشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي والاقتصادي التابع للدولة، كما أنه يهدف إلى السعي نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة، حتى يصبح هذا المفهوم أكثر فعالية في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك فقد هدف النظام الجديد إلى تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل، أي أنه يسعي إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير، الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت".**(يوسف، سعدون. (2005). ص13).**

ويقدم لنا الأمر رقم **(71- 74)** المؤرخ في **(16 نوفمبر1971)** مضمون التسيير الاشتراكي للمؤسسات وكيفية تحديد الأجهزة التسييرية الداخلية التي تعرفها كل مؤسسة، ولهذا يمكن أن نختصر البنية الداخلية لكل مؤسسة اشتراكية كالتالي: **"مجلس العمال، مجلس المديرية، واللجان الدائمة"**.

ومن خلال التطرق إلى هذا النظام الذي شهدته المؤسسة الجزائرية الصناعية، يمكننا الإشارة إلى بعض الصعوبات التي عرفتها في مجال تسييرها الداخلي، فإذا كان هدف الدولة في السابق" إحداث المؤسسات وتسييرها حسب مبادئ الاشتراكية، توزيع السلطة واللامركزية، وإدخال الديمقراطية، فإن كل هذا أدي لظهور العديد من القيود التي لم تساعد على تطبيق هذه المبادئ في الميدان، ونذكر منها أهم العوامل المتمثلة في نظام المركزية ونظام الوصاية. **(ميلودي، عادل.(2016). ص85).**

وفي هذا الصدد يري" **على الكنز"** أن للمشاركة هدف وظيفي وليس سياسي، بمعني تقاسم السلطات، بحيث كانت جمعية العمال تهدف إلى ضمان التسيير الحسن لعملية الإنتاج، ولا إلى الطعن في التراتبية القائمة، وعليه أصبح من المؤكد أن النظام المركزي الذي هدف إلى وضع شكل من المشاركة، بغية بناء قاعدة أساسها وحدة المصالح بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين بالمصنع، لم يسعفه الحظ في تحقيق هذا الهدف المنشود الذي حول عن مجراه بمجرد ملامسته الواقع الاجتماعي، إذ بات وسيلة تعويض بيد فئة المؤهلين، وبعض الإطارات للاقتراب فقط من المسيرين.**(محمد، بشير.(2018). ص88).**

فبالرغم من ايجابية محتوي مرحلة التسيير الاشتراكي، وما كشفت عنه من مبادئ الديمقراطية في عملية التسيير، إلا أنها وقعت في دهاليز الممارسات غير العقلانية للسلطة، ومركزية النظام السلطوي الذي ساهم في كبح وتقييد لروح التعاون والمبادرة لدي الفئة المسيرة، " وقد ظهر هذا الموقف من خلال تدخلها- الدولة- في تعيين المدير العام ومدير الوحدة" وهذا ما تعارض مع هدف قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات والمتمثل في " العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات".**(يوسف، سعدون.(2005). ص17). بتصرف.**

وبذلك فقد عجزت هذه المرحلة على تحقيق ما جاءت به من أهداف على أرض الواقع، مما دفع بالدولة إلى تبني تجربة إصلاحية جديدة، ذات خلفية وتصور مختلف عن المراحل السابقة، كبديل تنموي للنهوض بالمؤسسات الجزائرية وإخراجها من بؤرة الضعف التسييري والاقتصادي والصراعات الاجتماعية، والتي تمثلت في **"تجربة إعادة الهيكلة"**، ظننا منها أنها أمثل تجربة، ويمكن من خلالها تحقيق ما عجزت عن تحقيقه المراحل السابقة من التجربة الجزائرية، فمن خلال التسمية التي أطلقت على هذه المرحلة– **إعادة الهيكلة**– واعتمادا على ما جاء في بعض المراجع العلمية حول هذه المرحلة، يمكن أن نستشف معناها الاصطلاحي" بأنها عملية إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، والعمل على تنظيميه وإحداثه بشكل يختلف كل الاختلاف على ما كان عليه التنظيم في المراحل السابقة.

كما امتدت هذه المرحلة لتغطي فترة الثمانينيات **(1980- 1988)**، فقد ساهم كبر حجم المؤسسات الصناعية بشكل كبير إلى دفع الدولة إلى تبني سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات الجزائرية العمومية، وذلك باعتباره امتداد لأحد قراراتها في مرحلة التسيير الذاتي من خلال دمج الوحدات الإنتاجية مع بعضها البعض، مما ساهم في تضخم حجم المؤسسات آنذاك، وظهور صعوبة تسيرها والتحكم فيها، ومن الأسباب الرئيسية التي ساهمت في التحول إلى تجربة إعادة الهيكلة العضوية والمالية، هو انخفاض أسعار البترول بشكل مفاجئ ابتداء من أواخر**(1979)**.

وقد تضمنت هذه المرحلة مجموعة من الأهداف، يسعي إلى تجسيدها على أرض واقع المؤسسات الجزائرية، لكن الهدف الأساسي لتجربة إعادة الهيكلة– على حد تعبير الجهات الحكومية– هو التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي، وهذا ما عبر عنه **عبد اللطيف بن أشنهوا** قائلا: أن حجم المؤسسات ومستوي اللامركزية المطبق فيها يشكلان العنصر الهام في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والذي يستلزم توزيعا واضحا للصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية، والمؤسسة والجهة الوصية.**(بن أشنهوا.(1982). ص209)**.

وبالنظر إلى فحوي فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية، يتضح بأنها قد ساهمت في فك العزلة على العديد من المناطق عبر التراب الوطني، كما ساهمت في إعادة الكثير من المؤسسات إلى العمل بعد إفلاسها وعجزها ماليا، وذلك من خلال سياسة التطهير المالي بغية بعث الروح الإنتاجية والصناعية للمؤسسة العمومية من جديد.

" ومع ذلك فإن إعادة الهيكلة لم تحقق ما كان متوقعا منها، أي تحسين المردودية، بل على العكس من ذلك، فقد ظلت تلك المؤسسات تعاني من العجز بسبب ضعف التسيير الراجع إلى غياب الإطارات المسيرة والمؤهلة، مما أدي إلى غلق البعض منها".**(يوسف، سعدون. (2005). ص28)**.

وبذلك قد ساهمت هذه النتائج السلبية في التحول إلى رؤية جديدة، في مجال تسيير المؤسسات الجزائرية، تمثلت في تجربة استقلالية المؤسسات، حيث بادرت الحكومة في**(28**ديسمبر**1987)** إلى اتخاذ سلسلة من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني، تمخض عنها إصلاح جديد عرف باسم" **استقلالية المؤسسات (autonomie des entreprise)**، ويقوم نظام الاستقلالية – حسب ما ورد في الميثاق

الوطني **(1986)**– على هدف رئيسي مؤداه: **تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوي نموها الخاص أو على مستوي مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية، والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير.(يوسف، سعدون. (2005). ص31). بتصرف.**

ولقد شرعت الجزائر في تطبيقها منذ مطلع الثمانينيات، وتقرر تطبيق هذا المبدأ طبقا للمرسوم رقم**(88– 01)** المؤرخ في **(12** جانفي **1988)**، أما فيما يخص علاقات العمل، فإن نظام الاستقلالية قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، تقوم على أساس اللامركزية الإدارية.**(حشماوي، مختارية.(2005).ص31)**.

وبذلك فقد ساهمت الدولة من خلال ولوجها لاستقلالية المؤسسة، بإعطائها فرصة العمل بكل حرية، بعيدا عن قيود البيروقراطية التي مست جل المراحل السابقة من التجربة الجزائرية في التخطيط والتنمية، أي أنها كذلك مسؤولة عن النتائج التي تقدمها تجربة الاستقلالية، وبالتالي ستكون المؤسسة المستقلة بمثابة المسؤول أمام الدولة، أي أنها ليست بمنأي عن التصفية، والمسائلة من طرف الدولة في حالة الفشل والعجز عن تحقيق نتائج مرضية، تخدم الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للدولة الجزائرية، وعلى الرغم من الامتيازات التي منحت لهذه المرحلة، إلا أنها قد فشلت في تحقيق أهدافها، ويعود هذا الفشل في كل مرحلة إلى نقص وعدم فعالية المسيرين من أداريين وتقنيين، أي انه وعلى الرغم من تعدد أسباب فشلها، إلا أن عملية التسيير تعد العامل الأساسي في فشل تجربة استقلالية المؤسسة، لتنتقل بذلك المؤسسة الجزائرية إلى نمط جديد من التسيير المؤسساتي أطلق عليه لفظ الخوصصة **(Privatisation).**

ويشير مفهوم **الخوصصة (Privatisation)** إلى كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين، مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا، وهؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين آو اعتباريين مستثمرين محليين أو أجانب".**(يوسف، سعدون. (2005). ص35).**

وفي سياق التكتيكات الرأسمالية الجديدة، تجد دول العالم الثالث بما فيها الجزائر نفسها مرغمة للتحول من النظام الاشتراكي إلى الليبرالية الجديدة، والتي تعني ذلك التيار النيوكلاسيكي في الفكر الاقتصادي الرأسمالي الذي اخذ سبيله إلى التطبيق في الدول الرأسمالية مؤخرا، والذي يؤمن إيمانا مطلقا بأليات السوق، والمنافسة، والمبادلات الفردية، ويعادي التدخل الحكومي في مجال الاقتصاد، ويضع الفرد– **وهو صاحب رأس المال**– في بؤرة الاهتمام، ومن خلال سياسة الإصلاحات التي تتبعها الجزائر، تجد نفسها مضطرة لإحداث تغييرات هيكلية تسمح لها بالدخول لاقتصاد السوق، وبالتالي التوجه نحو خوصصة المؤسسات العمومية باعتبارها مرحلة انتقالية حالية نحو اقتصاد السوق.**(بوطة، محمد.(د سنة). ص455).بتصرف.**

فقرار الخوصصة في الجزائر لا يمثل سوي أسلوبا للتعديل الهيكلي، الذي يكمل الإرادة القانونية التي ارتبطت بما يدعي اقتصاد السوق في الجزائر، ومهما يكن فإن شروع الجزائر في عملية الخوصصة، لن يخرج عن القاعدة العامة في هذا المجال التي تجمع دوافع الخوصصة في أربعة مجموعات رئيسية **"اقتصادية، مالية، سياسية وأخري اجتماعية"** فالتجربة الجزائرية في الخوصصة من حيث المبدأ لم تختلف عن

مثيلاتها في الدول النامية، إلا أنها سجلت فشلا كبيرا ونتائج ضحلة على أرض الواقع، مما جعل الخوصصة في الجزائر طرحا لا يزال يخضع للنقاش والتغيير بما يتواءم مع ظروف الاقتصاد الجزائري، نظرا للعقبات التي صادفت عملية الخوصصة على أرض الواقع، والتي يمكن أن تعزي إلى الإعداد السيئ لها من قبل الأجهزة القائمة على العملية.**(خبابة، حسان.(2006). ص134)**.

" فالمتمعن للتجربة الجزائرية في مجال التخطيط والتنمية الذي مس المؤسسة العمومية الجزائرية، يري أنها قد كرست لسياسة التعاقب التي تدور في حلقة تنظيمية مفرغة، ساعدت الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في تكوينها كثقافة تسييرية بالمؤسسة الجزائرية، فقد سعت الدولة الجزائرية عبر مراحل التجربة التنموية إلى إعادة الروح الصناعية والإنتاجية للمؤسسة العمومية من خلال مجموعة من الأهداف، وذلك عن طريق الاعتماد على نمط تسييري، يساهم في تجسيد مضمون القوانين والمراسيم التي تم سنها لكل مرحلة من مراحل التجربة التنموية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، ومن خلال ما سبق من طرح حول التجربة ومراحلها– **التسيير الذاتي، المشروع العام، التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، خوصصة المؤسسات**–نجد أن المؤسسة العمومية الجزائرية قد قامت على مجموعة من القوانين والإجراءات التي تحاكي تلك القوانين والإجراءات التي يتم تطبيقها في منظمات تمتلك بيئة ومناخ تنظيمي متوازن ومتفتح على محيطه الداخلي والخارجي، أي في منظمة تتمتع بالاستقرار الداخلي، والخارجي كعامل أساسي ساهم في دعم المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية التنظيمية، فمضمون تلك القوانين التي أقرتها الدولة الجزائرية آنذاك، كانت ستجعل من المؤسسة الجزائرية قطبا صناعيا، لو لم تصطدم بعراقيل نقص الخبرة والكفاءة المهنية لدي المسيرين، مركزية السلطة والقرارات، والممارسات البيروقراطية التي جعلت منها فضاءا لاحتدام الصراعات، والنزاعات بين الجهة الوصية والمسيرين والعاملين، مما خلق أجواء تنظيمية غير صحية يسودها التوتر الدائم، وهذا ما اتضح في انتقال التجربة الجزائرية في كل مرة نحو سياسة تسييرية جديدة، بهدف تحقيق ما كان مرجوا منها، فانتقال المؤسسة الجزائرية من مرحلة تجريبية إلى أخري، إنما تأكيد على فشل مخططها التنموي للنهوض بها وتحقيق أهدافها.

خلاصة:

تعد الصحة التنظيمية من أهم الغايات المنشودة من طرف أرباب العمل في الوقت الراهن، فهي عبارة عن أسلوب ناجح وذو فعالية بالغة الأهمية في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، بحيث تحاكي مؤشرات البيئة التنظيمية الجيدة، والملائمة التي تساهم بشكل كبير في تنمية، وتطوير قدرات ومهارات العاملين المعرفية والفنية، مما يجعلهم أكثر تحكما وتمكنا من متطلبات المهام الوظيفة، وبالتالي هو زيادة لمستوي الشعور بالأمان والثقة لدي العاملين، فيما تقدمه المنظمة من خدمات مادية ومعنوية كآلية تساهم في زيادة مستوي الاستثمار في العنصر البشري، هذا الأخير الذي كان محور رئيسي لدي الكثير من الدارسين المنظرين المهتمين بالسلوك التنظيمي، كظاهرة اجتماعية في مختلف المنظمات الحديثة.

فقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم الصحة التنظيمية لدي بعض المنظرين، والتطرق إلى أبرز محدداتها ومستوياتها ومجالاتها داخل المنظمة، ومناقشتها كمفهوم أساسي بهدف الكشف عن مدي تواجده من عدمه عبر المراحل التنموية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث

سوسيولوجيا المواطنة التنظيمية

تمهيد

أولا: المقاربة النظرية للمواطنة التنظيمية

1- منظومة الإيثار والمنظور الإسلامي.

2- السلوك الحضاري ونظرية وليام أوتشي اليابانية

3- وعي الضمير ونظرية الإدارة بالقيم.

ثانيا: معوقات المواطنة التنظيمية في المؤسسة

1- التنمر في مكان العمل

2- ضغوط العمل

3- العلاقات الرسمية

4- ضعف القيادة الإدارية

ثالثا: محددات وأثار المواطنة التنظيمية

رابعا: مناقشة بحثية لواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

خلاصة

تمهيد:

يشكل سلوك المورد البشري داخل المنظمة، الدعامة والمحور الأساسي لعملية التفاعل والتبادل بين العاملين ومنظمتهم، بحيث يساهم حسب طبيعته في زيادة مستوي فعالية نجاح المنظمة من عدمه، والذي قد يكون ايجابي أو سلبي، رسمي وغير رسمي، كما يعد أحد محددات نجاح المناخ التنظيمي، في حال كان يصدر هذا السلوك من ذاتية الفرد العامل، دون تدخل للعوامل والمثيرات الخارجية بالمنظمة، وهذا ما يحاكي مفهوم المواطنة التنظيمية كسلوك إنساني يتحلى به العاملين في تفاعلاتهم اليومية مع الزملاء والرؤساء ونحو منظمتهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق لمتغير المواطنة التنظيمية، انطلاقا من المقاربة النظرية لمفهوم المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة المعتمدة في هذه الدراسة، مرورا بمعوقات ومحددات واثار المواطنة التنظيمية، وصولا إلى المناقشة البحثية لواقع مفهوم المواطنة التنظيمية عبر مراحل التجربة التنموية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال.

أولا: المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية

1- منظومة الإيثار والمنظور الإسلامي

إن طبيعة الإنسان الاجتماعية، تحتم عليه أن يتعاون ويتفاعل مع غيره، كما يسعي جاهدا إلى تقديم الخدمة الإنسانية في أرقي وأبهى صورها لمن يحتاجها، لقول رسول الله (ص)" من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة" وهذا دليل على البذل والعطاء والتعاون، والتماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع، وللبذل والعطاء درجات، بحيث تتمثل أعلى درجاته في درجة الإيثار، وقد ذكر ابن القيم الجوزيه في هذا الشأن كفروق بين كل من الإيثار والسخاء، والجود، مع أنها كلها أفعال بذل وعطاء، قال ابن القيم في مدارج السالكين: (وهذا المنزل- أي الإيثار- هو منزل الجود والسخاء، والإحسان، وسمي بمنزل الإيثار لأنه أعلى مراتبه، وسنأتي على ذكر المراتب الثلاثة وهي:

الأولى: أن لا ينقصه البذل ولا يصعب عليه، فهو منزلة السخاء.

الثانية: أن يعطى الأكثر ويبقي له شيئا، أو يبقي مثل ما أعطي فهو الجود.

الثالثة: أن يؤثر غيره بالشيء مع حاجته إليه، وهي مرتبة الإيثار.

فهو يعتبر من محاسن الأخلاق الإسلامية، ومرتبة عالية من مراتب البذل، ومنزلة عظيمة من منازل العطاء، لذا اثني الله على أصحابه، ومدح المتحلين به، ويبين أنهم المفلحون في الدنيا والآخرة، قال الله عزوجل" **والذين تبوءوا الدار والإيمان من قبلهم يحبون من هاجر ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة، ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون".(الحشر. الآية 9).**

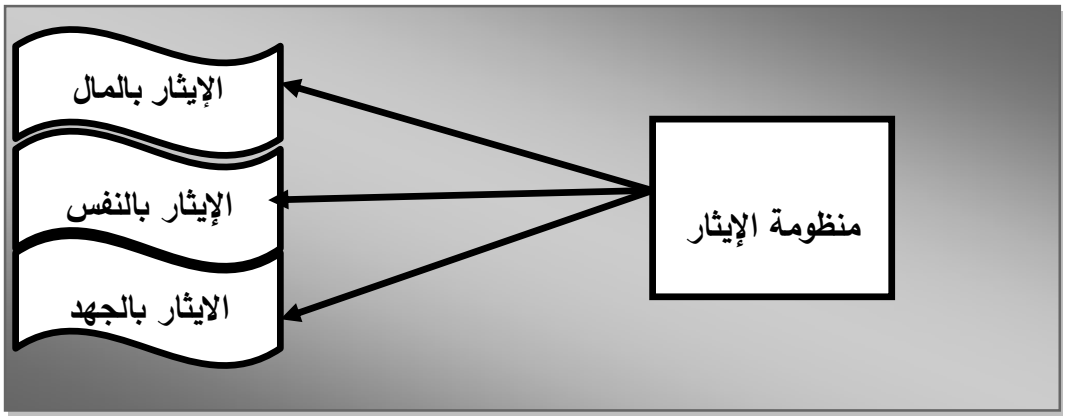
فالإيثار هو أن يقدم الفرد غيره عن نفسه في النفع له، والدفع عنه، وقال ابن مسكوبة: الإيثار هو فضيلة للنفس، بها يكف الإنسان عن بعض حاجاته التي تخصه حتى يبذله لمن يستحقه.**(علوين بن عبد القادر، السقاف.(د. سنة). ص، ص 29، 30).بتصرف.**

وللسلوك الإيثاري مجموعة من الخصائص توضح طبيعة هذا النوع من السلوك، فقد أشارت احدي الباحثات – مها صبري أحمد- على بعض هذه الخصائص وهي كالتالي:

- أن السلوك ألإيثاري يعني التضحية والعطاء، أي أن عنصر التضحية يجب أن يتوفر، فقد تكون التضحية بالمال، الوقت، والجهد.
- يبلغ التعاطف فيه قمته متحولا إلى تقمص وجداني يتوحد فيه المؤثر مع المؤثر له، وتتضاءل فيه الذات أمام عظمة الهدف الذي يتم التضحية من أجله.
- يتم بناءا على طلب أحد، بل يقدمه الشخص متطوعا عن طيب خاطر، فأعظم سعادة للمؤثر تتمثل في نفسه من خلال مساعدة الآخرين، فالإيثار هدف في حد ذاته وأروع مكافأة، ومنفعة يتلقاها المؤثر، وتتمثل في الإيثار نفسه والسعادة المتولدة من مساعدة الآخرين وسعادتهم فقط.**(مروة، عبد الحميد.(2017). ص374).**

ويعتبر الإيثار(**ALtruism**) من الآليات النفسية والاجتماعية التي تؤثر في التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، حيث يرتبط بعلاقات الإنسان مع الآخرين، ويعتبر مرآة حقيقية لتعاطف معهم، والارتباط بهم

والتضحية من اجلهم، ومن جهة ثانية فإن هذا السلوك يرفع من مستوي الرضا عن الحياة والسعادة، ويعتمد هذا السلوك الاجتماعي الايجابي والمرغوب على العديد من الحاجات النفسية، من أهمها الانتماء، والمكانة، والشهرة، والقوة، وتقدير الذات، وسلوك مساعدة الآخرين الذي تظهر فيه الرغبة مبكرا لدي الإنسان، وتدعمها عملية التنشئة الاجتماعية، وقد شدد باتسون (**Batson**) على أن الأفراد يسلكون سلوكا إيثاريا ليحصلوا على مكافأة الذات(**self-reword**) وعلى الرغم من أن البعض قد اعتبر سلوك الإيثار حالة خاصة لسلوك تقديم المساعدة، وله دوافعه المتنوعة إلا أن سلوك الإيثار هو فعل معقد يتطلب مهارات معرفية، ليكون أداؤه سلوكيا أخلاقيا، حيث يتكون من القدرة على إدراك حاجات الآخرين لتقديم المساعدة لهم، ثم الأداء التطوعي للعمل، ورؤية عمل المساعدة كهدف بحد ذاته، وعدم توقع إثابة خارجية، وبالتالي فإنه يحتاج إلى مستوي متطور من المنظور المعرفي الاجتماعي ونمو الأحكام الخلقية.(**محمد قاسم، القريوتي.(2018). ص11**). ومن مظاهر الإيثار الأكثر شيوعا في المجتمع وفي مختلف مؤسساته بمختلف أنشطتها، والتي تعد سلوكا تعامليا بشكل يومي في مختلف العلاقات التعاملية، وخاصة الاجتماعية نبلورها في الشكل التالي:



الشكل رقم (13): يوضح أنواع منظومة الإيثار

المصدر: إعداد الباحث

يعد الإيثار بالنفس والإيثار بالجهد من أكثر السلوكيات المتواجدة داخل المنظمات الحديثة، كأحد السلوكيات المحببة والمرغوبة لدي العاملين، والتي تخرج عن قيود الإطار الرسمي لدي المنظمة، أي أنها أحد صور السلوكيات غير الرسمية التي تمارس بشكل عفوي، وكمبدأ ذاتي أخلاقي يتصف به العامل أثناء معاملاته وتفاعلاته مع الآخرين داخل المنظمة، ويعود السلوك الإيثاري لدي العامل لعدة عوامل كالتنشئة الاجتماعية داخل الأسرة، والثقافة المجتمعية التي تكسبه هذا السلوك من خلال العادات والتقاليد التي يتعرض لها الفرد في حياته، لينقلها بعد ذلك إلى أي مكان– مكان العمل مثلا– ويمارسها مع الأفراد المحيطين به، " وهذا ما أقرت عنه العديد من المراجع العلمية في حديثها عن نجاح بعض المنظمات كنموذج إداري في مجال الفكر الإداري والتنظيمي، فطالما يعزي المتخصصون نجاح بعض المنظمات إلى الطابع المتميز الذي يتسم به مجتمع ما، من خلال ثقافته وعاداته وتقاليده وأعرافه الاجتماعية، ويعتبر الإيثار من مميزات العامل الناجح داخل المنظمة، فأحيانا يكون الإيثار موجه نحو المنظمة من خلال

السلوك الموجه نحو العمل الجماعي، حيث يضع الفرد العامل مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية، وكذلك فوق أي اعتبار أخر، ومن جهة ثانية يكون الإيثار موجه نحو العاملين في مختلف المستويات الإدارية دون استثناء، بحيث يحاكي معني السلوك الوظيفي المرن، والذي يتمثل في تجاوز الفرد العامل في العمل لواجباته ومهامه الاعتيادية، أي الواجبات التي يزاولها بشكل يومي تنفيذا للتعليمات الرسمية لطبيعة الوظيفة –في بعض الأحيان– ليقوم بمساعدة الآخرين إذا تطلب الأمر تكليفه بذلك، وبخاصة في حالة طوارئ العمل. **(سعد على، العنزي.(2016). ص155)".بتصرف**

لذلك نجد في بعض المنظمات تضحيات من قبل أفرادها في سبيل تحقيق الصالح العام، لقناعتهم المسبقة أن هذه التضحية– كأحد صور الإيثار– ستعود بالنفع على الجميع، وفي نفس السياق وتوضيحا لسلوك الإيثار لدي الفرد العامل بالمنظمة فإننا نجد سمة المسؤولية الجماعية، وهي نتيجة لطبيعة الأسلوب الجماعي في اتخاذ قرارات وتنفيذها، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع، وإن قصر شخص ما، فإننا نجد الآخرين يهبون لمساعدته وتقديم العون له، فهذا السلوك الايثاري الموجه نحو الفرد من الجماعة في حال تقصيره، أو عجزه في العمل داخل المنظمة لهو دليل على استعداد العاملين من أجل التضحية في سبيل إنقاذ، أو حماية زميلهم من العقاب والمساءلة التي قد تؤثر على حالته النفسية والاجتماعية، كما يساهم من جهة أخري في الحفاظ على التوازن الطبيعي للمنظمة.**(صبحي، العتيبي.(2004).ص، ص99، 100).بتصرف**

وهذا ما يحاكيه مفهوم الإيثار في المنظور الإسلامي، الذي يأخذ من صور التضحية بالأمور الشخصية في سبيل الطرف الأخر، أساسا له في التعامل مع أفراد المجتمع، فالإيثار في المنظور الإسلامي يعتبر سلوك داعم للعلاقات الاجتماعية، ومحفز للأعمال الإنسانية في مختلف المؤسسات المكونة للمجتمع، والذي يقف على العديد من الصور أو الأشكال التي تحاكي مفهوم الإيثار بين أفراد المجتمع، كالتضامن والتعاون أثناء الأزمات، تقديم المساعدة لمن يحتاجها دون مقابل مادي أو معنوي، التضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل تقديم أو قضاء حاجة لشخص ما...الخ، بحيث تعتبر هذه الأشكال الايثارية من أرقي صور الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية نحو أفراد المجتمع التي حث ولا يزال يحث عليها المنظور الإسلامي، باتخاذها كمبادئ وثوابت في العلاقات التبادلية والتفاعلية بين الأفراد بهدف ترسيخ سلوك الإيثار في المعاملات اليومية بين أفراد المجتمع.

2– السلوك الحضاري ونظرية وليام أوتشي اليابانية

تتجه المنظمات الحديثة إلى تحقيق التميز الأدائي والسلوكي لدي موردها البشري، كأحد التحديات الراهنة التي تضمن بها الصدارة التنظيمية في ظل المنافسات الخارجية، بحيث لا يمكن تحقيق أداء متميز، ما لم يكون هناك تميز سلوكي لدي العاملين، والذي يظهر من خلال مستوي تحضرهم سلوكيا نحو الزملاء والمنظمة، كأالية تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، فالسلوك الحضاري يعتبر من أهم سلوكيات الدور الإضافي التي يتحلي بها العامل داخل المنظمة، والتي تساعد على الزيادة في مستوي أدائه من خلال ما توفره المنظمة من بيئة مريحة، ومشجعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين، كجانب إنساني واجتماعي، وسلوك اختياري تطوعي غير رسمي، يتم تأديته على قناعة ورضا

تام من طرف العاملين، ولا يرتبط بمنظومة الحوافز كمقابل للقيام بسلوكيات حضارية تعكس مدي رضا العامل على ما يقدمه من خدمة سلوكية تساهم في نجاح منظمته.

فمن التجارب العالمية الناجحة في المجال الإداري، والتي أظهرت نمطا فريدا من نوعه في التسيير الإداري المعتمد على الثقافة المجتمعية من عادات، وتقاليد ساهمت في نجاحها و أصبحت من أبرز الإدارات العالمية، والاتجاهات الإدارية الحديثة التي يحتذي بها من حيث الأسلوب، والثقافة التسييرية، ألا وهي الإدارة اليابانية التي تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري، وتعمل على تنميته فكريا ومعرفيا وسلوكيا، ولقد أكدت الكثير من الدراسات أن الإدارة اليابانية هدفها لا يتمثل في زيادة الربح والإنتاجية فقط، وإنما يتمثل في الاهتمام الكبير برأس المال البشري من خلال تدريبه وتكوينه، بهدف تمكينه الجيد من المتطلبات الوظيفية على طول سلسلة الهرم التنظيمي، فالفرد الياباني معروف منذ القدم بالتزامه وانضباطه وتقديسه للوقت والعمل، وتميزه بثقافته السلوكية النابعة من عمق مجتمعه الياباني، فهي سلوكيات أقل ما يقال عنها سلوكيات حضاريةن يظهرها الفرد الياباني نحو مجتمعه وحتى في مكان عمله– المنظمة–.

إن نجاح الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية هو قدرتها على اختيار المزيج المناسب من العناصر البشرية ودمجها في نظام متكامل أصبح له صبغته المتميزة، فالأخذ بسياسة الأقدمية علي سبيل المثال في عملية الترقية، لن تجعل الفرد يبخل على زميله بالنصيحة، أو يخفي عليه المعلومات خوفا من أن يسبقه في الحصول على الترقية، كما أن المدير الياباني لا يهتم بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضا بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل، لا يمكن تجزئته، وقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تبني إستراتجية، أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأغلى أصولها جميعا، والذي ترتكز عليه إستراتجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر البشري.**(نادية، فاضل، عباس، فضلي.(د.سنة). ص286). بتصرف.**

فجل الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الإدارة اليابانية، قد أكدت على أن الفلسفة السلوكية لدي الفرد الياباني على درجة عالية من التحضر نحو زملائهم وخاصة تجاه المنظمة، والتي تتمثل في المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، بحيث يكون هذا السلوك الحضاري كنتيجة لاهتمام الإدارة بالفرد العامل، ويشير في هذا السياق الكاتب**"عثمان على المزيد"** وذلك من واقع خبرته التي عاشها في احدي المنشئات اليابانية، بأنه حين تترسب الثلوج أمام مباني الشركات اليابانية في فصل الشتاء، يقوم المواطنون بإزالة الثلوج من أمام الشركة، وذلك باستخدام المعدات اليدوية البسيطة، ويكون على رأس المشاركين في هذا العمل الرئيس التنفيذي والإداريون، حيث يؤدي هذا السلوك الحضاري إلى ترك الأثر الكبير في نفوس الموظفين، وأعضاء المنظمة.**(عثمان، على المزيد.(2018). ص10).**

وكذلك تساهم ثقافة المراقبة الذاتية لدي العامل الياباني، في أن تجعل منه فردا أكثر انضباطا، حيث يعمل العامل من تلقاء نفسه دون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله، وهو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون اجر، فقد أصبح إحسان العمل جزء من مقومات شخصيته الفرد الياباني، وهو نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته، فالعمل لديهم يعتبر مزيدا من العبادة.**(نادية، وعباس فاضل.(د.سنة).ص 284). بتصرف.**

إن تقديس العمل لدي العامل الياباني، وتفانيه في خدمة منظمته وسعيه لخدمة المصلحة العامة، وتحقيق الأهداف المرغوبة التي تناشدها المنظمة، تقابلها بسياسة الاهتمام الشامل بالفرد العامل لدي إدارة المنظمة، والتي لها دراية مسبقة عن أهمية التكفل الكلي والشامل باهتمامات العنصر البشري، كتدعيم لقدراته ومهاراته العملية التي تستغل بشكل ايجابي في خدمة المنظمة، والذي يقابله من جهة أخري كحوصلة للسمات التي تتميز بها الإدارة اليابانية، امتلاكها لثقافة سلوكية مميزة لدي الفئة العاملة كسلوك حضاري بلورته الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، فهو سلوك يعبر عن مدي مواطنة العامل تجاه بيئة عمله، حيث نجد العامل الياباني يستميت في خدمة المنظمة والدفاع عنها، ويعمل باستغراق وانغماس وظيفي وارتباط عاطفي عميق، دون التفكير في الجزاء أو المقابل لتضحيته وسلوكه الحضاري والتطوعي نحو منظمته.

3- وعي الضمير ونظرية الإدارة بالقيم

إن السعي المستمر للمنظمات الحديثة نحو التطوير وتحسين الأداء والتميز، دفعها إلى البحث عن اتجاهات ومداخل إدارية حديثة تتماشي والمتطلبات التنظيمية للوقت الراهن لهذه المنظمات الحديثة مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة الذاتية، الإدارة بالضمير، الإدارة بالحب، الإدارة بالأبوة والأمومة، إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالقيم، فهي مداخل فكرية تسعي إلى تقويم السلوك التنظيمي، بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وترسيخ منظومتها القيمية لدي موردها البشري، حيث تعد هذه الأخيرة- **منظومة القيم**- من أهم الأسس الإدارية التي يعول عليها في توجيه السلوك لدي العاملين ضمن إطار قيمي لا يتعارض وقيم الأفراد داخل المنظمة، ويتوافق مع ما تمليه البيئة الخارجية(المجتمع) من نسق قيمي، بهدف تجنب التصادم الثقافي بين مؤسستين تجمعهما بيئة مجتمعية واحدة، وبالتالي هو تعزيز وتنمية للقيم المشتركة بين المجتمع الكلى ومؤسساته المختلفة، وهذا ما دفع المنظمات الحديثة إلى تبني مدخل الإدارة بالقيم كأحد المداخل الفكرية في الفكر الإداري الحديث، والتي تتخذ من القيم أساسا إداريا في عملية التسيير الإداري للعنصر البشري كمورد وركيزة لمختلف العمليات الإدارية التنظيمية، وبذلك تكون الإدارة العليا قد ساهمت في تنمية الوعي الضميري الحي لدي العاملين من خلال طاعتهم لهذه القيم الإدارية كمعيار توجيهي لسلوكياته في بيئة العمل.

عرف قاموس ويبستر **"الإدارة بالقيم"** بأنها الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة، وأنها أشياء مقبولةغريزيا وثمينة لحياة الإنسان، بينما عرفها **(BARUNS)** بأنها نموذج إداري عمل على وضع المؤسسة بالقرب من العاملين والمستهلكين والعملاء والمجتمع، فهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة في المؤسسات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية مؤسساتية قوية، فيما يري **" مايكل أوكونور"** بأنها منهج حديث يقوم على مساعدة المؤسسات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع(المؤسسة، العامل، الزبون، والمساهم) بالشكل الذي يحقق أكبر فاعلية، باعتبار القيم الموجه الأول للسلوك البشري، ومنه تحقيق أكبر قيمة(خلق القيمة في المؤسسة).**(عبد اللطيف، وسام أرحاب.(2016).ص 320).**

وقد ورد مفهوم الإدارة بالقيم في صورة عدد من المصطلحات التي تعبر عن أهدافه إذ استخدم" سوتبرغ" مصطلح **"الإدارة بالضمير"** في مؤلفه**"Management by conscieences"** ويؤكد فيه على أن دوام

استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم، واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات، ثم قدم"أوكونور وبلانكارد"**Oconnor and Blanckard**'نظرية الإدارة بالقيم(**values by Managing**) باعتبارها اتجاها حديثا لمنظمات القرن الواحد والعشرون، ثم أضافت سوزان أطلس تسمية أخري، وهي الإدارة باستخدام القيم (**values with Management**) وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، ومن تلك النظريات ما قدمه كل من"وندال وباجر**2003**" في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم(**Management Based values**) حيث أشار كل من أوكونور وبلانكارد أن الإدارة بالقيم تمر بثلاث مراحل وهي **مرحـــلة تحديد أهداف وقيم المنظمة**، وهي مرحلة تعد أساسا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة على العصف الذهني للعاملين داخل النظام، ويعتمد نجاحها على الاقتران الفعلي بين الأفعال والتصورات، وبين طبيعة الفعل والسلوك من القيادة العليا، وفي **المرحـــلة الثـــانـــية** تعمل نظرية الإدارة بالقيم على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها من خلال النظام، ولابد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع، والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا، وبناءا على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمى، وان يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميا. وفي **المرحـــــلة الثالـــثة** يتم توجيه فلسفة الإدارة وفقا للأهداف والقيم، وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم. **(فوزية، جمعان الغامدي.(2018). ص 490).**

كما تميزت الإدارة بالقيم كغيرها من الاتجاهات الإدارية الحديثة بمجموعة من الخصائص بالغة الأهمية نشير إليها في النقاط التالية:

- تعد منهجا يعتمد على الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، كما أن وجود القيم المشتركة في المنظمة يعزز ويعمم الشعور بالاستقرار والعدالة.
- تعالج الإدارة بالقيم الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة العالمية المعاصرة التي اختلطت فيها المصادر والمراجع الأخلاقية.
- تؤسس الإدارة بالقيم لخاصية الشراكة القيمية، والتي تمثل خلالها الكثير من صور ومظاهر الصراع داخل النظام، مما يساهم في تحقيق الانسجام والشفافية التنظيمية.
- تسعى إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين في المؤسسة.
- تساعد على تحمل المخاطر، وتشجع الأفراد على الصراحة وممارسة السلوك الطبيعي دون تزلف أو نفاق.**(ناجي، رجب سكر.(2018). ص، ص529،530).**

وانطلاقا من هذه الخصائص سالفة الذكر، يتضح هدف الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث في سعيها إلى بناء منظومة قيمة مشتركة، من خلال تثبيتها كسلوك إنساني لدى الأفراد العاملين عن طريق فادتها الإداريين، الذين لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في العنصر البشري، والاستثمار في القيم المتاحة، والتي يتفق حولها الجميع بهدف ترسيخها كمعيار سلوكي تعاملي يساهم في بلورة وعي العاملين بهذه القيم، والأخذ بها في تفاعلاتهم وتعاملاتهم اليومية مع الزملاء، ونحو احترام قيمي لسياسة المنظمة

وإجراءاتها القانونية، فتحلي العامل بمثل هذه السلوكيات القيمية، ستدفع به هذه الأخيرة إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب متميز يختلف عن المستوي المعروف أو المتوقع منه في الحالات العادية، حيث يقوم العامل بتنمية سلوكه المعتاد كتصرف واع منه، إلى مستوي يتعدي الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي الذي تحدده الإدارة العليا للمنظمة، في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، والسعي إلى خدمة المصلحة العامة، ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية كمجموعة من السلوكيات التي تعبر عن مدي الوعي الضمير الحي لدي الفرد العامل تجاه منظمته التي ينتمي إليها، وذلك كمقابل لما ساهمت به المنظمة من إحساس العامل بمدي فعالية وتوافق القيم الإدارية مع ما يملكه من قيم فردية تمثل كيانه وهويته المجتمعية داخل المنظمة، " وفي نفس السياق أشار عاطف جابر طه عبد الرحيم أن هناك دراسات أكدت على انه كلما زادت القيم الإيجابية لدي القادة الإداريين، كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية، ويكون ذلك عن طريق تفهم قيم مرؤوسيهم، وبالتالي مشاركتهم مشاعرهم وهمومهم، مما يعكس أفضل الأثر في نفسيتهم والعكس كذلك."

كما تظهر أهمية القيم في العمل الإداري من خلال أهمية القيم الشخصية للقادة وتأثيرها في المنظمة، وكذلك قيم هذه الأخيرة وأثرها على الفرد وتحقيق عملية التوافق، والترابط بين كل من القيم التنظيمية والقيم الشخصية في إطار موحد، يعد منظومة قوية تخدم العمليات الإدارية، حيث أن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل بشكل عام، يساهم في خفض معدل الصراع، وتوفير عنصري العدالة والاتصال الإداري الفاعل.**(عاطف، و عبد الرحيم.(2014).ص،ص 303،302).بتصرف**

فالإدارة بالقيم كما يري كل من**"Dolan and Garcia"**هي أداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية، لكنها أكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمات، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكيا، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والرموز والمفاهيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو تدعيم وإرساء منظومة القيم.**(بكوش، ليلي، حجر، ياسين.(2017). ص571).**

ثانيا: معوقات المواطنة التنظيمية

إن الممارسات البيروقراطية التي تتصف بالتعسف داخل المنظمة لهي حقا أحد المعوقات، والمثبطات السلوكية التي باتت تؤرق العامل البسيط في محيط عمله، لما لها من تأثير سلبي على جودة الحياة الوظيفية لدي العامل والمنظمة بصفة عامة، فتأثر العامل بمثل هذه الممارسات البيروقراطية من طرف أشخاص ذوي سلطة وقوة، دليل على سيادة ثقافة تنظيمية احتكارية داخل بيئة العمل، مما يجعل من معالم التذمر والتهكم والاستياء العمالي، أحد أبرز السلوكيات التي تعلو جو البيئة التنظيمية للمنظمة، وبذلك يتوجه اهتمام العاملين نحو تحقيق مطالب ذاتية، كالحماية والأمن الذاتي بدلا من التركيز على زيادة مستوي الأداء والإنتاجية، مما يخلق بعض المعوقات التنظيمية للمنظمة، كنتيجة للممارسات البيروقراطية التعسفية، ومن بين هذه المعوقات التنظيمية نذكر:

1- التنمر في مكان العمل

إن المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي، قد أكدوا على وجود الكثير من السلوكيات السوية، والمرضية داخل التنظيمات، لكن ما أرق وحرك أقلام الباحثين في المجال التنظيمي السلوكي هو تلك السلوكيات المرضية –السلبية– التي تصدر عن الفئة العاملة بالمنظمة، فقد أصبحت هذه السلوكيات احد المعيقات الكفيلة بالحد من فعالية المنظمة، وحتى من فعالية العامل نفسه كون أن السلوك مرتبط من وإلى العامل، أي انه يؤثر ويتأثر بالممارسات التعسفية للسلوك بشكل سلبي.

إن التنمر في مكان العمل يعتبر من ابرز السلوكيات السلبية الممارسة في البيئة التنظيمية، وهذا ما أكدت عليه الكثير من الدراسات، كدراسة**(kveton et zabrodska)** التي هدفت إلى استطلاع مدى انتشار التنمر، وإشكاله في موقع العمل بين موظفي الجامعات في جمهورية التشبك، ودراسة **(Ross)** بعنوان " تأثير التنمر في موقع العمل على موظفي الرعاية الصحية"، وغيرها من الدراسات التي تناولت ظاهرة التنمر في مكان العمل بشكل مستفيض، وقد تبلورت وجهات النظر حول السلوك التنمري كحوصلة معرفية حول ظاهرة التنمر، ويمكن أن نعرج على بعض التعاريف لسلوك التنمر بحيث ذهب **أحدهم** إلى تعريفه بأنه:عبارة عن سلوكيات عدوانية متكررة تستهدف بعض العاملين بطريقة منهجية، وتجعلهم يشعرون بالأسى والإهانة والإذلال، ويعتبر فيها العامل نفسه ضحية، وبلا حماية من الأفعال السلبية، التي يقوم بها أحد زملاء العمل أو الرؤساء، ولها عواقب خطيرة بما في ذلك الأذى النفسي الذي يعترض له، والذي بدوره يؤثر على إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.**(عرين، عدنان.(2019). ص 19).**

ويرى كل من**(Rigby&Slee)** أن التنمر ظلم أو اضطهاد متكرر يكون جسميا، أو نفسيا لشخص أقل قوة من جانب شخص أخر أكثر قوة، أو مجموعة من الأشخاص، ويختلف الظلم الذي يحدثه التنمر عن غيره من أنواع الظلم الأخرى، في أن التنمر الناتج عن عدم التوازن في القوة بين المتنمر والمتنمر عليه (الضحية) بالإضافة إلى شرط تكرار الظلم أو الاضطهاد.**(مجدي، محمد الدسوقي.(2016) ص9)**، ويعد "اولويس" "**Olueus:**" من أوائل من عرف التنمر تعريفا علميا مبنيا على تجارب بحثية، وقد أكد على أن المعتدي قد يستخدم أفعالا مباشرة أو غير مباشرة للتنمر على الآخرين، والتنمر المباشر هو هجمة مفتوحة على الآخرين، والتنمر غير المباشر هو الذي يستخدمه الفرد ليحدث إقصاءا اجتماعيا مثل: نشر الشائعات، ويمكن أن يكون التنمر غير المباشر ضارا جدا على أداء الفرد، مثله مثل التنمر المباشر.**(مسعد، أبو الديار.(2012). ص30).**

وفي تعريف أخر يتألف التنمر في مكان العمل من سلوكيات سلبية منهجية، ترتكب بمرور الوقت، والتي تجبر المستهدفين على اتخاذ موقف ما، حيث يشعرون بأنهم غير قادرين على تأمين أنفسهم مما يتسبب هذا الشعور في إلحاق الضرر بهم.**(sadia, tangen.(2017). P 58)**

وقد أكدت دراسة**(sofe work australia2011)** بان التنمر المباشر وغير المباشر في مكان العمل بأخذ صور عديدة نذكر منها ما يلي:

- إفتعال السخرية المتعمدة.
- التفوه بملاحظات غير الموضوعية(الهامشية) عن الضحية.

- إظهار الاستهزاء المتكرر لأحد الأفراد بعبارات متكررة ونعته بها طول الوقت.
- التدخل في العلاقات الشخصية.
- تقييد حرية الضحية بالعزل أو نقله أو إبعاده عن مكان العمل الرئيسي.
- تحديد مهام متدنية أو تتجاوز مستوي المهارة لشخص غير مؤهل.
- معاملة غير عادلة فيما يتعلق بالاستحقاقات مثل الإجازة أو التدريب.
- إرهاق الضحية في العمل وإشعاره بالتقصير بالعمل.**(صيتة، بنت منديل، وأخرون.(2018).ص74).**

ويعتقد لويس(**Louis**) بأنه من المستحيل الاتفاق على تصنيف محدد لسلوكيات التنمر في مكان العمل لتعددها وتشعبها، فمثلا سلوكيات الانتقاد والسخرية، والتجاهل والتعامل مع الشخص الأخر كأنه غير موجود، أو إعطائه مهمات مهنية أو سحب المسؤوليات منه بشكل تعسفي، أو الطلب منه مطالب غير واقعية قد تؤدي في النهاية إلى أثار سلبية على المستوي الشخصي للفرد الضحية، أو على مستوي المؤسسة.**(دلال، و رزان.(2014). ص37).**

فمن بين سلوكيات التنمر الشائعة في أمكن العمل والتي أكدت عليها الكثير من الأدبيات النظرية نبلورها في التصور التالي:



الشكل رقم (14): يوضح بعض سلوكيات التنمر الأكثر شيوعا في مكان العمل.

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على بعض الدراسات.

إن شيوع سلوك التنمر في مكان العمل وتعدد أشكاله، دفع بالكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي إلى البحث والتقصي، وتعليله إلى أسباب ظهوره في بيئة العمل بين الموظفين، فمثلا صنف كل من(**Hole & salimm**) العوامل المسببة للتنمر في العمل المؤسسي إلى أربع فئات: التغير في طبيعة العمل، والكيفية التي ينظم بها العمل، والثقافة المؤسسية، والقيادة، وقال أن التنمر يمكن أن ينشأ من مجموع هذه العوامل معا، أو من أسباب أخري باختلاف الظروف داخل المؤسسة، وقد اتفق الكثير من الباحثين على أن السمات الشخصية للمتنمرين ربما تكون من أهم أسباب التنمر، وأشار كل من (**Kricher,stibuell , talbot & cherborough**) إلى إن المتنمرين في مكان العمل غالبا هم في الأصل ضحايا التنمر في السابق، فهم يمارسون سلوك التنمر من أجل المبادرة بالهجوم لحماية ذواتهم، إضافة إلى ذلك بعض السمات الأخرى مثل: مهارة التكيف المنخفضة، الحقد والكذب والخداع، الضمير الغائب، هوس السيطرة على الآخرين، وخاصة إذا كانوا في موقع القوة.(**صيته، وآخرون.(2018). ص76**).

وهذا ما أكد عليه (**wenger**) في تصوره لسلوك التنمر من موقع القوة قائلا: بأنه الأسلوب الخاطئ المتبع من قبل المشرفين في المنظمة مع العاملين، حيث ينتج عنه الإحباط والغضب، والشعور بالتعاسة للعامل، وعدم حدوث رغبة في العمل مما ينعكس ذلك سلبا على المنظمة، وفي نفس السياق أكد (**tumer**) أن سلوكيات التنمر تؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم، كما أنها تؤثر على سمعة المنظمة على المدي البعيد، ويؤدي أيضا إلى انعدام الثقة بين العاملين والمنظمة، كما أنه وسيلة يتبعها البعض لسلب قدرات أو خفض حافز الموظف.(**سارين.(2018). ص25).بتصرف**.

وانطلاقا من الحيثيات الإبستيمية حول السلوك التنمري في مكان العمل، يتضح بأنه سلوك عدائي موجه نحو الطرف الأخر الأكثر ضعفا من حيث السمة الشخصية والقوة السلطوية، مما يجعل منه ضحية لسلوك التنمر من طرف المتنمرين، الذين أكدت عليهم العديد من الدراسات بأن اتصافهم بالسلوك التنمري هو نتيجة تعرضهم للممارسة التنمرية في احدي مراحل حياتهم، ومن جهة أخري قد تؤدي القوة والسلطة التي تسند إلى الشخص غير المناسب في المنظمة، إلى ممارستها على العاملين الأقل سلطة منهم بشكل تنمري كإشباع نفسي.

فالتنمر الممارس داخل بيئة العمل، غالبا ما يكون ضحاياه الفئة العاملة البسيطة– التنفيذيين– التي تتذيل السلم الهرمي التنظيمي، بحكم أنهم يعملون تحت إشراف أو سلطة تنظيمية في الهيكل التنظيمي، فتعرض العامل البسيط إلى التنمر الدائم سواء كان لفظي، جسدي، رمزي...الخ، سيجعل منه ضحية متأزمة سلوكيا وفكريا، مما يؤدي إلى التأثير على أدائه من حيث المستوي، وانخفاض الروح المعنوية لديه، فغالبا ما تكون الصدمة النفسية لدي العامل نتيجة لنوع التنمر الممارس على الضحية، والتي قد تكون كالتحرش والإيذاء النفسي، سوء المعاملة، المضايقة، الإهانة، الاستبعاد الاجتماعي من طرف الرئيس، أو حتى من طرف الزملاء المقربين في العمل، وهي سلوكيات متكررة بشكل متواصل مما يساهم في زيادة وقوة الشعور بالإحباط والغضب، والنفور النفسي للمتنمر عليه، وبيئة العمل غير المريحة على حد سواء، وبالتالي سيكون من المتوقع حدوث تغير جذري في سلوكيات الضحية نحو مهامه الوظيفية والمنظمة ككل.

وفي نفس السياق فالحديث عن التغير السلوكي لدي ضحية التنمر سيكون تغير سلبي كنتيجة حتمية للممارسات المختلفة لسلوك التنمر، بحيث ستوجه الضحية سلوكياتها نحو خدمة ذاتها، منحرفة بذلك عن المسار والإطار الرسمي الذي يخدم المصلحة العامة لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك ستنخفض أو قد تنعدم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة، كالحفاظ والدفاع عن سمعة المنظمة، القيام بمهام وظيفية بشكل تطوعي وتحمل الأعباء الإضافية دون تذمر أو تهكم سلوكي، عدم خرق القوانين التي تسير بها المنظمة وتدار بها شؤون العاملين والمنظمة، بهدف حفظ النظام العام من فقدان التوازن التنظيمي المطلوب بالمنظمة، فغياب هذه السلوكيات لدي العاملين نتيجة لما يتعرضون له من تنمر، سيزيد من تخبط المنظمة في مشاكل تنظيمية تحد من فعاليتها، وقدرتها على التحكم الجيد في هذه المشاكل داخل بيئة العمل، مما يجعلها في حالة من عدم التوازن بين أجزائها التنظيمية، التي تساهم هي الأخرى في إخلال التوازن الكلي للمنظمة، وبالتالي سيجعلها عرضة للفشل في حال عدم تمكنها من الحد أو حتى التقليل من انتشار ظاهرة السلوك التنمري بين موظفيها في بيئة العمل بالمنظمة.

1- ضغـــوط العـــمل

تعد ظاهرة ضغوط العمل من الظواهر التنظيمية ذات الطابع السلوكي، الأكثر انتشارا في بيئة العمل، والتي تؤثر بشكل كبير على الحالة البدنية، والنفسية لدي العامل في حالة الضغط المفرط التي تتجاوز قدرة الفرد العامل على التكيف معها، مما ينتج عنها أثار سلبية بالغة الخطورة على مستوي الفرد والمنظمة بصفة عامة.

فضغوط العمل كمفهوم أكاديمي قد لفت كغيره من المفاهيم العلمية في الحقل التنظيمي، انتباه الباحثين والدارسين للسلوك الإنساني داخل المنظمات باختلاف أنواعها ونشاطاتها، مبدين بذلك أرائهم حول هذه الظاهرة السلوكية، وبلورتها في مجموعة من التعاريف النظرية التي لامست المضمون الجوهري لمفهوم ضغوط العمل لدي العاملين داخل المنظمة.

وقد أشار"هيجان **Higan**" في نظرته لضغوط العمل بأنها: مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط.**(رامي، بكر، أبو زور.(2014). ص9)**.

بينما يري كل من**(geogory & al)** بأنها استجابة جسدية ونفسية لعدم التوافق بين مهارات، وقدرات الفرد وبين المتطلبات الوظيفية، وكذلك ضعف التوافق بين حاجات الفرد وبين الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته من بيئة العمل.**(محمد، عبد القادر، علام.(2009). ص57)**. وعرف كذلك بأنه ذلك الانعكاس السلبي، والضار على صحة الإنسان النفسية، والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل، والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان.**(صفناز، الشطي.(2014). ص3)**.

إن العمل المجهد الذي يفوق قدرات الفرد العامل في بيئة العمل، سيزيد من الاحتراق النفسي لدي العامل بحيث يشعر بالتوتر والقلق الدائمين، مما يجعله في حالة من الغليان العصبي، الذي بدوره سيؤثر على الحالة الصحية للعامل، من خلال تعرضه للأمراض العضوية مع مرور الوقت، وكثرت الضغوط

عليه داخل بيئة العمل، والذي يساهم هو الأخر في تغير جذري في سلوكيات العامل ويجعلها أكثر اضطرابا وأقل عقلانية.

فالكثير من الباحثين قد أرجعوا معظم المشاكل والضغوطات النفسية التي يعاني منها الموظف إلى الروتين الإداري الذي يقع في أسره معظم الموظفين إلى عدة أسباب وهي:

- عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الموظف وظروفه.
- عدم تناسب كمية العمل أو نوعيته وقدرات الموظف.
- عدم تعاون الموظفين.
- ضغط الرئيس أو رب العمل على الموظف وسوء العلاقة بين الموظف والإدارة.
- عدم توفير الوسائل والتسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت أقل.
- عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.**(صنفار،الشطي.(2014).ص4).بتصرف.**

فهذه الأسباب وغيرها كفيلة بوضع الفرد العامل في حالة من الضغط النفسي والبدني يظهر في سلوكيات العامل، وخاصة في أدائه وإنتاجيته، ويؤكد بعض الباحثين أن نقص الأداء هو في حد ذاته دليل على أن منفذ المهمة قد تعرض إلى ضغط شديد، ويؤدي الضغط في هذه الحالة عندما يفرض على الفرد القيام بمهمة معقدة تتطلب تركيز كبير، كما أن للضغط نتائج غير مباشرة على المردودية بسبب زيادة مستوي التغيب والتأخر، والحوادث والأيام الضائعة بسبب المرض، زيادة على ذلك فإن الضغط التنظيمي مصدر لزيادة الشكاوي ونسبة دوران العمل.**(مزياني، فتيحة.(2007). ص49).بتصرف**

إن أثار ضغوط العمل التي يمر بها العامل ليست محصورة في الجانب النفسي والبدني فقط، وإنما تتعداه إلى الجانب السلوكي، والذي لا يقل أهمية عن سابقيه من الجوانب– النفسية والبدنية– فسلوك العامل الموجه نجو الزملاء والمنظمة، إنما هو دليل على مدي امتلاك العامل لثقافة خاصة لا تتجزأ عن ثقافة المنظمة التي ينتمي إليها، بحيث ينتظر من العامل على أن يكون في توافق ثقافي سلوكي مع بيئة عمله، إلا أن ذلك لا يتحقق في ظل الكم الهائل من ضغوط العمل، التي تفوق مستوي التوقعات لقدراته النفسية والجسدية، والمهارية، بحيث يشعر العامل باختلال في توازنه الإيكولوجي، والذي سيؤثر حتما في جوانب شخصية مختلفة لدي الفرد العامل، وخاصة الجانب السلوكي الذي يعتبر الشق العقلاني الذي يميز فيما كان الفرد العامل قد تعرض لضغوط عملية بشكل زائد في بيئة عمله– أي فوق طاقته–، ومن السلوكيات التي تدل على أثار ضغوط العمل لدي العامل، هي تلك السلوكيات التي تتصف بالحد الأدنى من الجهد الأدائي تجاه المنظمة، وبالتالي غياب تام للسلوكيات الإضافية التطوعية التي تتمثل فيما يلي:

- تحمل الأعباء الوظيفية في بيئة العمل، والسعي لإنجازها للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة دون مقابل مادي أو حتى معنوي.
- مساعدة ومساندة الأعضاء الجدد– حديثي التوظيف– ومد يد العون لهم من خلال توجيههم، وتوضيح الرؤية لهم حول دورهم داخل المنظمة، كما يساعدونهم على فهم المتطلبات الوظيفية بغية تمكينهم منها.

- الحرص بالإطلاع على المستجدات والنشاطات الخاصة بالمنظمة، والمشاركة البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة.
- الحرص على زيارة مستويات الأداء عن المستوي المتوقع، والكثير من السلوكيات التطوعية التي تحاكي مدي رضا العاملين وفخرهم، واعتزازهم بانتمائهم لمنظمتهم، وما يقدمونه لها من خدمة في سبيل الحفاظ عليها ودفعها نحو المنافسة والتقدم لتحقيق الاستمرارية والبقاء.

2- العلاقات الرسمية

مما لا شك فيه أن أي منظمة، ومهما كانت طبيعة نشاطها، ربحي، خدماتي، تجاري، إنتاجي...الخ، لا تخلو من صفة الرسمية في علاقاتها وتعاملاتها اليومية، إذ أن الرسمية تساهم في حفظ النظام من الانتهاكات ووضعه في إطاره الصحيح، وذلك من خلال احترام القوانين الرادعة، واللوائح النظامية التي تسير شؤون المنظمة من طرف العاملين فيها.

إن المقصود بالعلاقات الرسمية، بأنها تلك العلاقات التواصلية بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة العليا، بحيث يكون هذا التواصل وفق معايير وأسس وضوابط القانون الأساسي للمنظمة، الذي يلزم العاملين بحدود قانونية، ويحثهم على التقيد بها والامتثال والطاعة لها، تجنبا للمسائلة والعقاب أحيانا أخري في حالة المخالفة، أو الخروج عن نص التعليمات القانونية التي تعد خرقا لماهو متعارف عليه كثقافة تنظيمية للمنظمة.

تنشأ العلاقات الرسمية في ظل التنظيم الرسمي، الذي يتألف من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي، تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات، والمحاسبة، تسلسل القيادة بوضوح تام، وبعبارة أخري هو مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة، وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفا، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف، كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد، واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة، والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد مع الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.**(ميلاد، محمد.(2016).ص58)**.

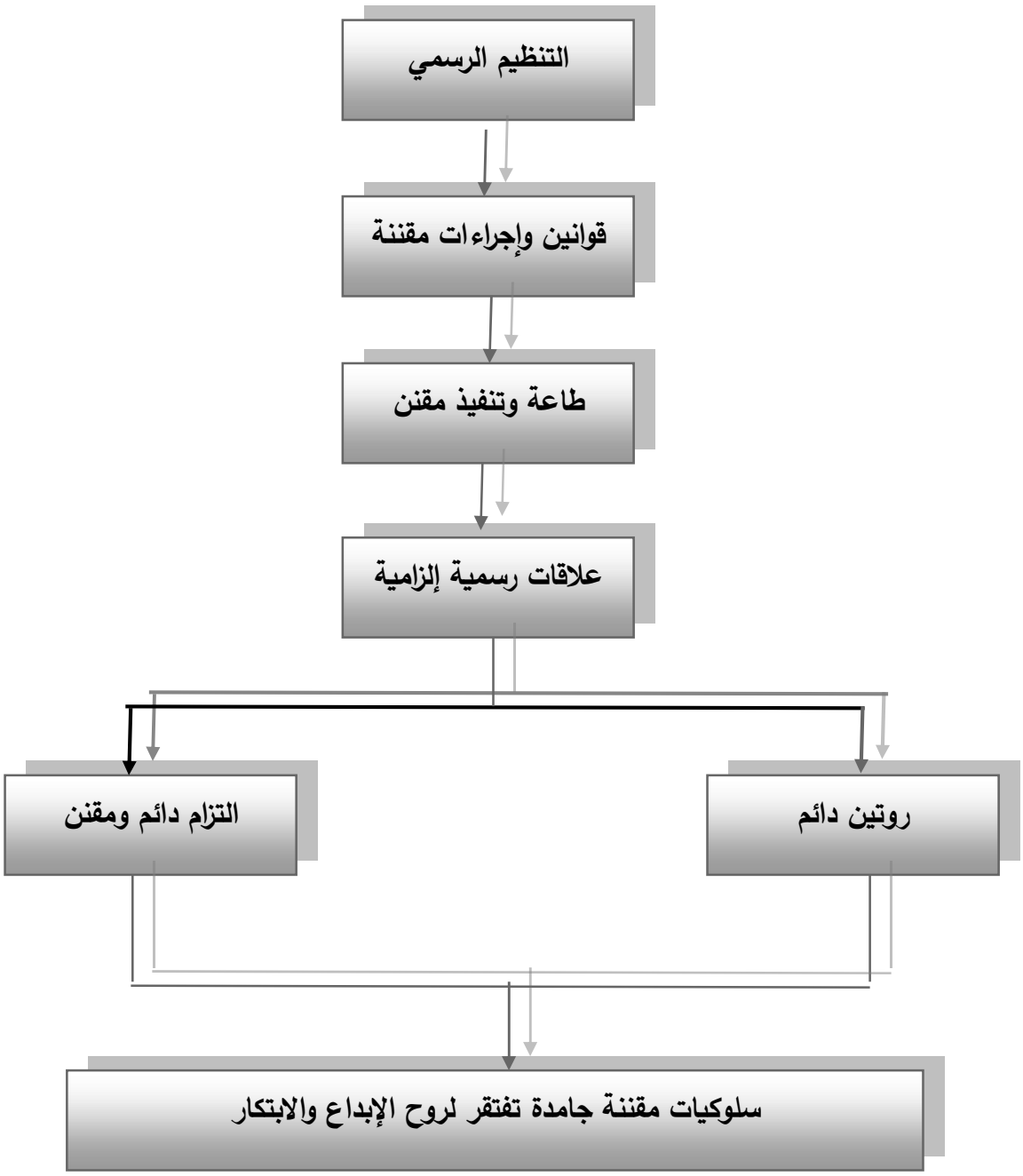
إن ما يميز التنظيم الرسمي هو إلزاميته، وصرامته في وضع العلاقات التي تنشأ بين العاملين والإدارة، في إطار ضيق من الرسمية القانونية التي تقيد حرية العامل في تعاملاته اليومية داخل المنظمة، وهذا ما أشارت إليه منطلقات النظرية الفيبرية، والتي تشير في معناها إلى"' استعمال السلطة القوية والتمسك بحرفية ومبدئية الإجراءات في إنجاز الأعمال ومهمات تشغيلية عالية الروتين من خلال التخصص، والرسمية العالية والقواعد القانونية، وأقسام وظيفية تدار عن طريق السلطة المركزية، ونطاق ضيق للرقابة والإشراف، وسلسلة أوامر عمودية من الأعلى إلى الأسفل عند اتخاذ القرار"'.**(سعد،على العنزي.(2016). ص71)**.

فاعتماد أي تنظيم على الطابع الرسمي، والمبالغة في تطبيقه بشكل حرفي يعتبر من الأخطاء الإدارية الشائعة لدي الكثير من العلماء والدارسين لمجال السلوك التنظيمي عامة، والفكر الإداري خاصة، الذين أكدوا على أن الطابع الرسمي لابد من توافره كوسيلة للتنظيم والتوجيه، وتحديد المهام بدقة عالية، إلا أنه يساهم بشكل كبير في زيادة مستوي الروتين لدي العاملين، إضافة إلى ذلك هو قتل لروح الإبداع وتقييد

لحرية التصرف، ودحض لمعالم التعاون، والمشاركة البناءة لدي العاملين، وهذا يعتبر تغييب لروح العلاقات غير الرسمية التي تعد جانبا مهما، يفترض تواجده في أي تنظيم بهدف خلق هامش من الحرية لدي العاملين، والذي يمكنهم من العمل بحرية في ظل القيود الرسمية، ويشير **ميشال كروزيه** في هذا الصدد قائلا: "أن كل وضعية تنظيمية مهما كانت، تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة، ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضا، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون، وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم.**(عبد القادر، خريبش.(2011). ص587).**"

وهذه إشارة إلى تلك العلاقات غير الرسمية التي لا تخضع لقيود وقوانين العلاقات الرسمية، حيث يجد الفرد العامل مجالا نسبي، يعبر فيه عن طاقاته الذاتية وإمكانياته الفكرية والمعرفية، وبالتالي التطوير من قدراته ومهاراته في مجال اختصاصه المهني، وقد أطلق على العلاقات غير الرسمية مصطلح التنظيم غير الرسمي والذي تم تعريفه على انه"' تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، ووجود العمل في أمكنة واحدة أو متقاربة، وقد ذهب رأي أخر إلى انه يتمثل في شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي، والتي ترتبط بأداء الأعمال وانجاز المهام في المنظمة"'.**(حسان، الجيلاني.(2004). ص54).**

فالعلاقات غير الرسمية جاءت كرد فعل على العلاقات الرسمية داخل التنظيم الرسمي التي كبحت كل سلوك له علاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي أكدت الكثير من الدراسات بأنها سلوك الدور الإضافي الذي ينشأ في بيئة تنظيمية مريحة، لا تأخذ من القوة السلطوية ذريعة تنهك بها العامل نفسيا، وجسديا وسلوكيا، وهذا ما تميز به التنظيم الرسمي الذي يأخذ من الإلزامية الشديدة، والتقيد والتقنين المبالغ فيه للإجراءات والتعليمات القانونية الصارمة، مبدءا يلتزم به جميع العاملين حتى يثابوا أو يعاقبوا في حالة الالتزام أو المخالفة لهذا المبدأ، وهنا يجد العامل نفسه في حالة من التقيد الإلزامي والروتين اليومي لنفس المهام والأدوار، وهذا بدوره يساهم في إنهاك واحتراق العامل نفسيا، ما لم يجد متنفسا خاص به، بعيدا عن الرسمية المثبطة، بالإضافة إلى ذلك فإن الرسمية الزائدة تساهم في العمل على الحد من المستوي الأدائي، والخفض من الروح المعنوية لدي العامل، وبالتالي سيكون تفكير العاملين منصب نحو الحد الأدنى من الأداء، والمشاركة والتعاون مع المنظمة، أي انه لن يبذل جهدا إضافيا في سبيل نجاح وفعالية المنظمة، فهو إذا سيحد من مميزات الدور الإضافي لدي العاملين بالمنظمة، في حين أصبح الدور الإضافي في الوقت الراهن أحد المطالب الأساسية لدي المنظمات الحديثة، كمؤشر على رضا العاملين على السياسة المنتهجة بمنظمتهم، وكسلوك دال على مدي مواطنتهم وانتمائهم لهذه المنظمة، ومن آثار تقنين التنظيم الرسمي على سلوك العاملين داخل المنظمة، نوضحها في الشكل التصوري التالي:



الشكل رقم (15): يوضح أثار تقنين التنظيم الرسمي على سلوك العاملين

المصدر: أعداد الباحث.

3- ضعف القيادة الإدارية

القيادة هي مفهوم دال وذوا معني، يتسم بالوضوح والبساطة المعرفية، بحيث يحاكي العقول بشكل مباشر ويسير، تاركا لنا صورة ذهنية عن معناه، ومعني الحزم والجدية، وقوة الشخصية التي تمتزج باللين التعاملي الذي هو أساس مرونة مفهوم القيادة في مختلف المجالات الحياتية.

إن العلم الحديث لم يمتنع عن الخوض في مصطلح القيادة اهتماما ودراسة، وتمحيص بهدف توسيع نطاقه العلمي من حيث المفهوم والأهمية، مسهما بذلك في رسم الإطار الحديث للقيادة بمختلف استخداماتها التربوية، الاجتماعية، السياسية، الإدارية....الخ، وتعتبر القيادة الإدارية من أبرز المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال السلوك التنظيمين لارتباطها الوثيق بالمجال الإداري داخل مختلف التنظيمات التي تعد مجالا خصبا لظهور وتطور الكثير من السلوكيات التسييرية، التي أضحت فيما بعد المحور الرئيسي الذي ينهل منه العلماء، بهدف تفسيرها لفهم الذات الإنسانية التي تؤثر وتتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية في حدود مجالها الحياتي، فقد حضي موضوع القيادة بأهمية كبيرة لدي العلماء والباحثين منذ زمن بعيد، إذ انه لا يخلو أي تنظيم مهما كان نوعه من العنصر القيادي، فلا يمكن أن تستقيم حياة المجتمعات، وما تحتويه من تنظيمات مختلفة دون وجود قيادة توجيهية، توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء مهامهم وانجازها بالشكل المطلوب، لتحقيق الأهداف المنشودة، أي أن لعنصر القيادة الفاعلة القدرة على التأثير في المرؤوسين وقيادتهم بشكل يزيد من قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

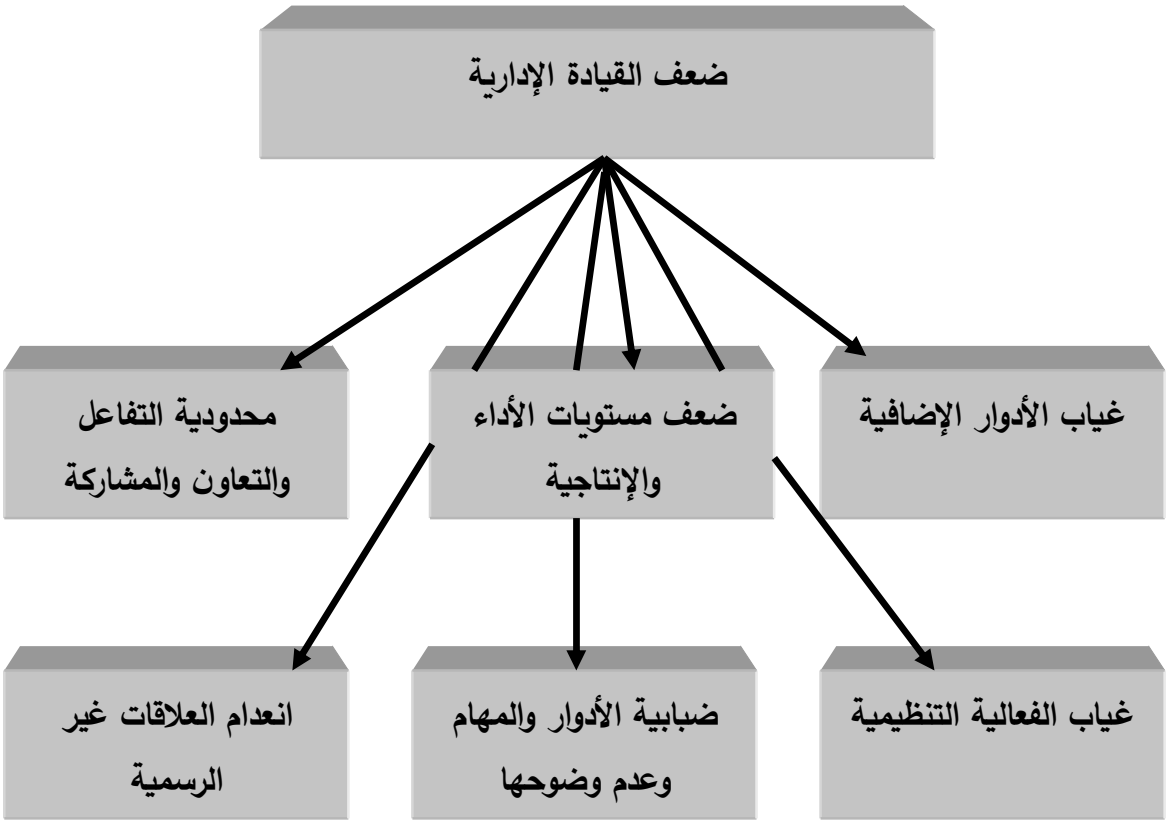
وقد عرفت القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيهم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل، بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة. **(رائدة، على.(2016).ص16).**

وهي أيضا العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد، والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.**(نداء، محمد الصوص.(2007). ص89).**

فقد تعددت وجهات النظر من طرف العلماء لمفهوم القيادة الإدارية، إلا أنها اتفقت في مضمونها الجوهري من حيث أنها أسلوب وعملية إدارية تتصف بالحكمة، والقدرة على التأثير في التابعين، لكن في الوقت الراهن وما أكدت عليه بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المنظمات الحديثة، والتي أدت في الكثير من الأحيان إلى فشل المنظمات، غياب أو ضعف الرؤية لدي القيادة الإدارية حيث تعتبر من أبرز العوامل الرئيسة التي قد تتسبب في فشل المنظمات، وهذا ما أشار إليه العنزي في كتابه نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي قائلا:

"لقد أصبح سوء اختيار القيادات الإدارية للمنظمات، له من التأثير أن يشكل عائقا كبيرا لتأخر الإدارة وضغوط منظمات كبيرة في عالم الأعمال، وذلك قد يكون بسبب المحسوبية والمحاباة في شغل المناصب القيادية، وهناك عامل أخر قد يرتبط بذلك ارتباطا وثيقا، وهو غياب الرؤية الواضحة المعالم للإدارات العليا اتجاه المستقبل، والتي تجعل من العاملين عبارة عن قوة عمل محبطة وغير منتجة، بكون همهم الأول والأخير استلام الرواتب وتحقيق المنافع الشخصية، دون أن تحسب القيادة هذه المشكلة وتربطها بالإنتاجية الكلية للمنظمة.**(سعد، على العنزي.(2016). ص396).**

فغياب الرؤية الإستراتيجية لدي القيادة الإدارية هو ضعف في شخصية القائد، وذلك لافتقاره للعديد من الصفات القيادية، كالقدرة على التسيير الجيد لمختلف العمليات التنظيمية، وفق ما تتطلبه الوظيفة القيادية، الطموح والمثابرة والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، التحكم القيادي في المرؤوسين وتحفيزهم ودفعهم نحو العمل بروح معنوية عالية، تساعدهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب...الخ، وغيرها من الصفات القيادية التي تساهم في نجاح المنظمة واستمرارها في مجال المنافسة في سوق العمل، فالقائد ذو الرؤية الضعيفة هو قائد يتوسط الأنواع القيادية، بحيث لا يعتبر من القادة الناجحين، وكذلك لا يندرج ضمن القادة المستبدين، فهو رجل إداري بمواصفات قائد انقيادي محدود الرؤية للمهام الوظيفية الخاصة به، وهذا ما يجعل العاملين التابعين له ضحية لهذا النمط القيادي الضعيف، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم الضعيف في الأداء والإنتاجية، وبالتالي سيساهم هذا الضعف في اختلال التوازن التنظيمي لغياب، وافتقار المنظمة لبيئة عملية تحفز العاملين وتحسن من سلوكياتهم تجاه المنظمة، بهدف المشاركة في تطوير منظمتهم ومساعدتها على التقدم، والبقاء في الإنتاج من خلال سلوكياتهم الإضافية التطوعية في انجاز المهام، والتي تعبر على مدي حبهم وانتمائهم وإخلاصهم للمنظمة، ومن بين النتائج التي تبلورها القيادة الإدارية الضعيفة التي تتميز بضعف في الرؤية لمختلف العمليات التنظيمية، وغياب قدرتها على قراءة التحديات الداخلية، والخارجية بالشكل الصحيح والمناسب في ظل الحاجة الملحة لتواجد قوة الرؤية لدي القيادة الإدارية نبرزها في الشكل التالي:

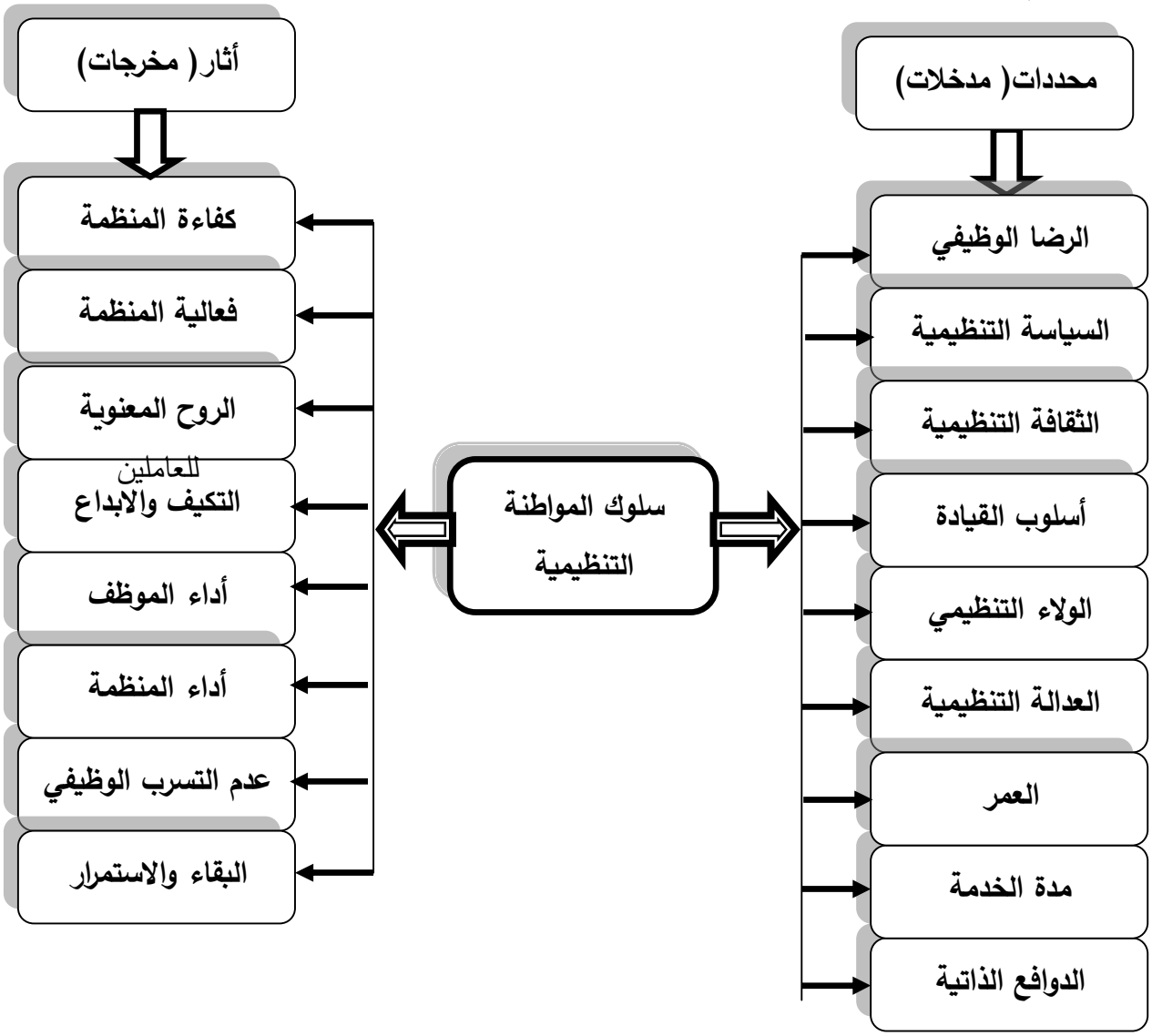


الشكل رقم(16): يوضح أثار ضعف الرؤية لدي القيادة الإدارية

المصدر: إعداد الباحث.

ثالثا: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية

مما لا شك فيه، أن السلوكيات المختلفة التي يتمتع بها العاملين داخل المنظمة كسلوكيات فرعية، أو السلوكيات التنظيمية التي تتميز بالشمول في بيئة العمل، تتحكم فيها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، التي تساهم في تحديد مستوي تواجدها من عدمه داخل محيط بيئة العمل، كما تمتلك هذه السلوكيات قدرة على ترك أثارها سواء سلبية أو إيجابية لدي العمل والمنظمة ككل، وهذا ما ينطبق على مفهوم المواطنة التنظيمية كسلوك، بحيث لديه محدداته وأثاره المختلفة في بيئة العمل، وهذا مايشير إليه الشكل التالي:



الشكل رقم (17): يوضح محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية(الدوسري، سعد.(2010). ص35)

من خلال الشكل التصوري الموضح أعلاه لمحددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية، يتضح أن لهذه الأخيرة مجموعة من المحددات والآثار التي تحاكي معناها الابستيمولوجي، فبالنسبة للمحددات فهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات والأساليب والآليات العملية، التي تعتمد عليها المنظمات في خلق بيئة عمل صحية، فهي تنطلق من تحديد الآليات كالسياسة التنظيمية المحكمة والمقننة، وتفعيل الأساليب العملية كالقيادة والعدالة التنظيمية، وصولا إلى إكتساب ثقافة تنظيمية تندرج ضمنها مجموعة من

السلوكيات والدعائم الثانوية، التي تساهم في ترسيخها ببيئة العمل للمنظمة، أما بالنسبة للآثار الناتجة عن سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك معتمد لدي العاملين، فهي تعبر عن مدي مساهمة هذا السلوك في زيادة الفعالية التنظيمية، وقدرتها على تحقيق أهدافها كنتيجة للسياسة المنتهجة بالمنظمة، ومدي توفقها مع متطلبات البيئة الصحية ورضا العاملين بها.

رابعا: مناقشة بحثية لواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

مرت المؤسسة الجزائرية حسب كتابات بعض السوسيولوجيين بمجموعة من المراحل الإصلاحية، كما أكدت ذلك الشواهد التاريخية، والمحاولات العديدة التي نظرت لتاريخ المؤسسة الجزائرية، على أن هذه الأخيرة هي عبارة عن مسار مليء بالتجارب والأحداث المهمة، حيث كانت ولا تزال تعبر عن العلاقة الموجودة بين الدولة ومحاولة ارتباطها بها، وفرض سلطتها عليها، حيث كانت مراحل تطورها خارجة عن إرادتها، بل وفق العديد من الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية للمجتمع الجزائري، مما ألزم الدولة إلى إيجاد حل للوضعية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لهشاشة الهيكل الاقتصادي بسبب الرحيل الجماعي لقوي العمل الفرنسية المالكة لمختلف المصانع، والقواعد الصناعية الصغيرة، وهذا ما أدي بقيادات الدولة الجزائرية بسن قوانين ومراسيم لتطبيق، وتنظيم نظام التسيير الذاتي الذي يعد أولى المراحل التنموية ذات الطابع الإصلاحي الذي بدأت به المؤسسة الجزائرية رحلتها نحو التنمية المؤسسية، بحثا عن حلول جادة وكفيلة بوضع المؤسسة العمومية في المسار الصحيح بعد الانتكاسة التي تعرضت لها بخروج القوي العاملة الفرنسية سنة **1962**.**(ميلودي عادل.(2016).ص،ص84،83).بتصرف.**

فقد كانت الروح الوطنية لدي القادة الذي اخذوا على عاتقهم مسؤولية إعادة بناء المؤسسة الجزائرية، هي الدافع الأساسي الذي حركهم نحو خوض غمار التجربة التنموية الإصلاحية، التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية آنذاك، وانتشالها من شبح الفشل التنظيمي والإفلاس الاقتصادي، وعليه يمكن القول أن روح المواطنة التي كانت لدي العمال والفلاحين قبيل الاستقلال، قد كانت موجهة نحو خدمة الوطن والمجتمع الجزائري ضد المستعمر الفرنسي، لكن مع خروجه واجهت المؤسسة العمومية الجزائرية صعوبات في عملية التنظيم والتسيير، لتحتم بذلك هذه الصعوبات على القادة الثوريين، والعمال والفلاحين ضرورة تسلم زمام الأمور بدافع المواطنة، التي انتقلت من مفهومها الشامل الثوري إلى مجال التنظيمات والمؤسسات الصناعية، وهذا ما تمثل في مفهوم التسيير الذاتي كمرحلة وتجربة أخذت من التلقائية والحماسية الثورية الوطنية أساسا لها في خدمة المؤسسة الجزائرية، وهذا ما أشار إليه محمد السويدي قائلا " أن مرحلة التسيير الذاتي قد طبقت تلقائيا من طرف العمال، والفلاحين بعد مغادرة مئات الآلاف من المعمرين الفرنسيين لمزارعهم ومصانعهم، هادفين من وراء ذلك إلى تقويض البناء الاقتصادي والاجتماعي للجزائر ما بعد الاستعمار، ولهذا بادر العمال والفلاحون إلى تسيير هذه الوحدات الإنتاجية، إيمانا منهم ووعيا بضرورة مواصلة عملية الإنتاج خصوصا في تلك الظروف القاسية من جهة، والتي تتم بالحماس والعمل الثوري من جهة أخري". **(محمد، السويدي.(1990). ص120).**

كما ساهمت تجربة التسيير الذاتي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين من خلال اهتمامها بالعمال ورعايتهم ماديا ومعنويا، مما ساهم في زيادة روح التعاون والعمل الجماعي بينهم على

الرغم من المصاعب والعراقيل التي تعرضت لها في سنواتها الأولى، حتى أن(**ميشيل لوني**) صاحب كتاب "الفلاحون الجزائريون" كتب في هذا الصدد قائلا .... كانت لجان التسيير تعمل بانتظام، وتسود بين العمال الروح التعاونية، وحتى لجان التسيير التي تبدوا وظائفها صعبة، نلاحظ اتجاهها الجماعي في العمل أكثر من اتجاهها الفردي.(**محمد، السويدي.(1990). ص131**). **بتصرف**.

فبالرغم من ايجابيات تجربة التسيير الذاتي التي كرست السلوك الحضاري لدي العاملين نحو المؤسسة الجزائرية والذي تمثل في:

- حرصهم على إعادة بث روح العمل والإنتاجية للمؤسسة الجزائرية بعد تعرضها للعجز التسييري بسبب الخروج الجماعي لليد العاملة الفرنسية التي تتميز بالكفاءة والخبرة المهنية في مجال العمل.
- خوفهم على المصلحة العامة للمؤسسة والعاملين فيها.
- المشاركة الجماعية البناءة من طرف العمال والفلاحين آنذاك، مما ساعد على بروز الروح التعاونية بينهم، في سبيل نجاح المؤسسة واستكمال نشاطها الصناعي والإنتاجي، إلا أن ذلك لم يكن كفيلا بتحقيق النتائج المرجوة منها كمرحلة أولى، هدفت إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لتمهد بذلك الطريق نحو بديل جديد من التنمية والتخطيط، أطلق عليه اسم المشروع العام– المؤسسة الوطنية– والذي تميز باتساع كبير لملكية الدولة من خلال أهم إجراء قامت به، ألا وهو عملية التأميم التي مست قطاع الصناعات الثقيلة وقطاع المحروقات، لكن ما يهمنا في هذه المرحلة هي طريقة التسيير آنذاك وانعكاساتها على سلوك العاملين.

فهذا التنظيم كان يرمي إلى تحقيق عدة وظائف اجتماعية، واقتصادية مثل: زيادة فرص التشغيل والقضاء التدريجي على البطالة، وتحسين مستوي التكوين، وكذا الرفع من القدرة الإنتاجية، لكن بالرغم من ذلك، فقد عرف هذا الشكل التنظيمي عدة صعوبات كتلك المتعلقة بتحويل هذه المؤسسات إلى مراكز تحتكر السلطة والسيطرة، وبالتالي حالت دون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.(**يوسف، سعدون.(2005). س9**).

كما ساهم الحجم الكبير لمؤسسات القطاع العمومي في تسجيل عدة مشاكل تنظيمية، تتعلق بالتسيير والتحكم في الإنتاج، حيث ظهرت طبقة من المسيرين تمتلك سلطة اقتصادية ضخمة بفضل مراقبة الدولة، التي تمارسها على الشركات العمومية والوزارات الاقتصادية، وهو ما تسبب في بيروقراطية الاقتصاد، وأدي إلى أزمة تسيير من قبل الدولة، حيث تجسد في ظهور الزيادة واستمرارها في النفقات والتبذير والرشوة والعجز، والإفلاس المالي.(**فرفار، سامية.(د سنة). ص3**).

فهذه العوامل كانت كفيلة بالقضاء على الروح الحماسية لدي العاملين نحو العمل، أي أن سياسة التسيير المنتهجة في هذه المرحلة، قد تسببت من خلال مركزيتها من حيث التسيير في زيادة العراقيل، والصعوبات التنظيمية التي أثقلت كاهل العامل البسيط، وزادت في تهكمه سلوكيا من طبيعة التسيير التعسفية، وتدخل الدولة– الوزارة الوصية– في مختلف قرارات وشؤون المؤسسة التنظيمية، وخاصة عندما" منحت للمسير السلطة المطلقة في التسيير دون مشاركة العمال في ذلك، وفي عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدي إلى بروز المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين.(**حشماوي، مختارية.(2005).ص43**).

وهذا ما أدي إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات بين الإدارة والعمال والمشرفين، ولإزالة التناقضات الموجودة في علاقات العمل، أصدرت السلطة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي هدفت من خلاله إلى تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل، وجعلها أكثر قربا من الواقع التنظيمي كتطبيق فعلي لمبادئ نظام التسيير الاشتراكي، الذي جاء لتغيير صورة العامل الأجير إلى العامل المشارك والمنتج، من خلال فتح المجال أمام العمال للمشاركة في تسيير المؤسسة، لكن الواقع أثبت غير ذلك، مما أدي إلى ضعف أداء المؤسسات، ومن الأسباب التي ساهمت في ذلك نذكر:

- الإفراط في مركزية التسيير.
- عدم توفر سياسة واضحة المعالم.
- التأخير في دفع الأجور.
- التسريحات الفردية والجماعية.
- العلاقات المهنية السيئة.
- كثرت الإضرابات العمالية.**(بوطة، عبد الحميد.(د سنة). ص، ص 435، 437).**بتصرف

ويشير في هذا الصدد نورالدين سعدي أن المؤسسة الاشتراكية فضاء للتضامن الاجتماعي، في حين أن الواقع يثبت عكس ذلك، بفعل تصاعد الاحتجاجات العمالية والإضرابات المختلفة، وهو ما يجعلها فضاء تنازعي أكثر منه فضاء تضامني، فقد فشلت في ضمان السلم الاجتماعي، بعد أن أصبحت بؤرة للنزاعات الاجتماعية، حيث أصبح هناك صراع دائم بين الإدارة، ومجلس العمال حول مسالة التسيير واتخاذ القرارات، وأزداد العبء المالي على خزينة الدولة نظرا لعدم تمكنها من الاعتماد على نفسها، الأمر الذي دفع بالدولة إلى إيجاد أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.**(حشماوي، مختارية.(2005).ص45)**.

وقد أصطلح على هذا الأسلوب الجديد باسم إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة الجزائرية، ففي هذه المرحلة من التجربة التنموية الإصلاحية، كان اهتمام الدولة منصب على تحقيق أكبر ربح ومردودية إنتاجية، أي أنها ركزت على تحقيق الجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي، والذي يتمثل في الاهتمام بالعامل والعمل على تحقيق حاجياته، بهدف دفعه نحو الاجتهاد في العمل، والمساهمة بمجهوداته في تحقيق ما تصبو إليه الدولة من خلال مرحلة إعادة الهيكلة لمؤسساتها المختلفة، لكن العامل لم يحضي في هذه المرحلة آنذاك بأي اهتمام، مما زاد الوضع تأزما بين الإدارة والعاملين واتسعت الهوة فيما بينهم على مستوي علاقات العمل.

ويشير يوسف سعدون في هذه النقطة قائلا "قد شهدت مرحلة إعادة الهيكلة على مستوي علاقات العمل، توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة، عبرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت عنه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة لإعادة الهيكلة، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل، والتغيب أحيانا، واللجوء إلى الإضراب أحيانا أخري.**(يوسف، سعدون.(2005). ص28)** وبذلك فقد أبانت هذه المرحلة على غياب مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي

تصدر عن العامل نحو مؤسسته كرد فعل لما يتلقاه من اهتمام، وتلبية لحاجياته من طرف المؤسسة، لكن الواقع كشف عكس ذلك، مما ساهم في بروز سلوكيات التهكم والصراع داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، وبالتالي فقد فشلت مرحلة إعادة الهيكلة في تحقيق ما كان مرجوا منها، مما دفع بالدولة إلى الانتقال نحو مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية في تسييرها واتخاذ قراراتها، أي التخلص من عهد المركزية واحتكار السلطة في يد الوزارة الوصية، التي كانت مجسدة في المراحل السابقة للتجربة الجزائرية في مجال التخطيط، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري من خلال مؤسساتها المختلفة، فعلى الرغم من استقلالية المؤسسات في عملية التسيير وحريتها الكاملة، والمباشرة في التصرف والتحكم في شؤونها التنظيمية، كتنظيم لعلاقاتها الاجتماعية والاقتصادية مع السلطة الوصية، إلا أنها لم تخلوا من سلبيات تطبيق نصوص القوانين الخاصة بإصلاحيات مرحلة استقلالية المؤسسة، التي ساهمت في تدني أداء العاملين، ومن بين هذه السلبيات نذكر:

- إلغاء الحوافز المادية منها، والمعنوية للعاملين والمسيرين على حد سواء.
- عدم فعالية التنظيمات الرسمية في مجال التحفيز من أجل رفع الكفاية والفعالية.
- تأثير الظرف الاجتماعي والسياسي الذي تمر به البلاد، وما ترتب عنه من اضطرابات من حين لأخر، مما جعل العامل في جو من التوتر النفسي.**(عبد الحق، بوعتروس.(د سنة). ص158)**.

فهذه العوامل السالفة الذكر، كفيلة بتدني مستوي الأداء، كما تعد من العوامل التي تساهم في تغييب سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين، نظرا لغياب منظومة الحوافز التي تعد العامل الأساسي الذي يثير دوافع وسلوكيات العاملين في الرفع من مستواهم الأدائي، والسلوكي في العمل، كما تساهم الحوافز من جهة ثانية في تحسين الظروف الاجتماعية لدي الفاعلين بالمنظمة، مما يجعلهم أكثر استقلالية وحرية، ورضا عن العمل والمنظمة التي يعملون بها، وبذلك تكون تجربة استقلالية المؤسسة، وعلى الرغم من ما تميزت به، بنوع من الاستقلالية في تسيير وتدبير شؤونها الداخلية والخارجية، إلا أنها لم تحقق ما كان مرجوا منها، من أهداف اقتصادية واجتماعية منشودة، وهذا ما كان مدعاة للتوجه نحو خوض غمار تجربة الخوصصة التي تعد أخر المراحل التنموية التي اتجهت نحوها الدولة الجزائية كسياسة بديلة في مختلف مؤسساتها لحد اللحظة.

خلاصة:

يحاول الفرد العامل باستمرار إلى إثبات نفسه، وكيانه الاجتماعي في بيئة عمله من خلال ما يقدمه من جهد عضلي، وفكري، وسلوكي داعم للمنظمة التي ينتمي إليها، باعتبارها مصدر عيشه، والمكان الذي يحقق فيه أهدافه، ورغباته المادية، والمعنوية، فشعور العامل بالاستقلالية والحرية في تصرفاته وسلوكياته الموجهة نحو زملائه ونجو منظمته، سيساهم بشكل كبير في توسيع مداركه المعرفية والسلوكية التي لا تخضع للقيود والإجراءات الرسمية داخل المنظمة.

وهذا ما تم تناوله في العناصر النظرية لفصل المواطنة التنظيمية التي تتخذ من العلاقات غير الرسمية أساسا لها، لتعبر عن مدي قدرة مشاركة الفاعلين بسلوكيات غير رسمية لدعم زملاء العمل والمنظمة على حد سواء.

الفصل الرابع

الصحة التنظيمية في ظل أبعاد المواطنة التنظيمية

تمهيد

أولا: القيادة التحويلية ووعي الضمير العمالي.

1- دعم الثقة بين العمال وتضمين الاستغراق الوظيفي

2- ترسيخ مبدأ الالتزام وتعزيز الرقابة الذاتية

3- احترام قيم الأفراد وتضمين مبدأ الإحساس بالمسؤولية المهنية.

ثالثا: فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار

1- وضوح الأدوار والمهام الوظيفية وبذل الجهد في سبيل التطوير والابتكار.

2- العمل الجماعي وتعزيز مبدأ القيام بالأعباء الإضافية في العمل.

3-الاتصال الواعي بين الأفراد وتفعيل التضحية بالاهتمامات الشخصية.

ثالثا: التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري

1- تفويض السلطة وتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- التحفيز الذاتي والحرص على انجاز المهام الوظيفية.

3- الإثراء الوظيفي وتضمين مبدأ تحمل المسؤولية.

خلاصة

تمهيد:

لطالما اعتبرت مؤشرات أبعاد متغيرات الدراسة، الركن الركين الذي يتم من خلالها معالجة الظاهرة الاجتماعية باعتبارها الأجزاء التي ينطلق منها الباحث نحو كلية الظاهرة الاجتماعية، فهي تساعد الباحث على فهم الظاهرة المدروسة بشكل دقيق، نظرا لواقعية تلك المؤشرات والتي تلامس الواقع العيني للظاهرة المدروسة، أي أنها لا تحاكي التجريد وإنما تلامس الجانب الملموس للظاهرة الاجتماعية، مما يجعلها أكثر قابلية للقياس والدراسة العملية.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لمؤشرات أبعاد هذه الدراسة بمتغيريها المستقل والتابع، من خلال ربط أبعاد المتغير المستقل مع أبعاد المتغير التابع لهذه الدراسة البحثية، كخطوة نريد بها التأكيد على أهمية عنصر المؤشرات في دراسة الظواهر الاجتماعية خصوصا، وفي مجال البحث العلمي عموما.

أولا: القيادة التحويلية ووعي الضمير العمالي

إن قياس درجة أو مستوي نجاح المنظمة في الفكر الإداري الحديث، مرتبط بعاملين أساسين هما: انتهاج المنظمة لسياسة تسييرية تتماشي ومتطلبات العصر الحالي، والثاني هو مدي تقبل العاملين ورضاهم عن هذه السياسة التنظيمية التي يعبر عنها العاملون عن طريق سلوكيات تحاكي مدي انتمائهم للمنظمة.

فانتهاج المنظمة لسياسة تسييرية تتماشي ومتطلبات العصر الحالي، وخاصة متطلبات المورد البشري، دليل على دراية ومعرفة الطاقم الإداري لأهمية تلبية حاجيات المنظمة والمورد البشري، وما تقدمه هذه الأخيرة من إضافة ملموسة للمصلحة العامة، كما تشير أيضا سياسة المنظمة إلى وضوح الأنظمة من قواعد وقوانين ولوائح تنظيمية، تساهم في ضمان التسيير الحسن لمختلف العمليات الإدارية والوظيفية داخل المنظمة، ودائما ما تعتمد المنظمة في تنفيذ وتسيير شؤونها على عنصر القيادة، كأحد العناصر البشرية التي يعول علي ما تمتلكه من قدرة ومهارة في إدارة المنظمة، وتطويع سلوك المرؤوسين بما يخدم أهداف المنظمة، حيث يعتبر المرؤوسين الركيزة الأساسية، التي تبني عليها أي منظمة أمالها وطموحاتها لتحقيق أهدافها، وهذا ما أكد عليه الكثير من الباحثين من أمثال: **إلتون مايو وزملائه، شستربرنارد**...الخ في أبحاثهم عن مدي أهمية العنصر البشري في المساهمة بقدراته، ومهاراته العملية في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعاليتها من خلال ما يبذله من جهد رسمي، وغير رسمي في سبيل نجاح منظمته، عن طريق تحليه بسلوكيات الدور الإضافي لخدمة المصلحة العامة للمنظمة، وهذا ما يدل على خلو البيئة التنظيمية من مختلف المعوقات الإدارية والسلوكية التي تحد من معالم الفعالية، والصحة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تشير إلى مدي تكيف المنظمة مع التغيرات، والتقلبات للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وقدرتها على خلق بيئة عمل تساهم في تنمية قدرات، ومهارات العاملين معرفيا وسلوكيا، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال العناصر التالية :

1- دعم الثقة بين العمال وتضمين الاستغراق الوظيفي

تعتبر الثقة أساس للتعامل والعطاء، ومبدأ للحوار والتفاهم، وأسلوب حياتي يعزز من مظاهر التماسك الاجتماعي لدي المجتمع في مختلف مؤسساته المكونة له، فالثقة في العصر الحالي أصبحت من أساسيات التعامل مع الطرف الأخر في مختلف التعاملات الحياتية- تجارية، خدماتية، أو حتى في أبسط سلوك يحدث بين شخصين، بهدف حفظ العلاقات المتبادلة لزيادة مستوي الثقة بين المتعاملين.

فمبدأ الثقة قد ولج مختلف البيئات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الأسرية...الخ، باعتباره سلوكا لا يتجزأ عن جملة السلوكيات التي يتحلى بها الفرد، الذي قد تمت تنشئته على مبدأ الثقة في البيئة الأسرية، وبالتالي سيصبح سلوك الثقة عبارة عن ثقافة سلوكية، يحملها الفرد معه إلى مكان عمله أو غيرها من الأماكن الأخرى، وهنا سيطلق على الثقة تسميات مختلفة تعكس أسم الميدان الذي يستخدم الثقة كثقافة ممارسة في محيطه الرسمي بين مستخدميه، وعلى سبيل المثال لا الحصر، ففي المنظمات ذات النشاط التجاري أو الخدماتي...الخ، يطلق على مبدأ الثقة أسم الثقة التنظيمية، كسلوك وكاصطلاح

علمي اصطلح عليه الباحثين والعلماء المهتمين بمجال السلوك التنظيمي في ميدان الفكر الإداري الحديث.

"بعد الاهتمام بالثقة التنظيمية حديثا، على الرغم من أن ظاهرة الثقة قديمة قدم الأشكال الأولي للرابط الإنساني، إلا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي، وأن تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري التنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة كالسلطة، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف التي حدت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية، وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، فعلى الرغم من حداثة اهتمام الباحثين بالثقة التنظيمية، إلا أنهم اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم متعددة الأبعاد، وقد وصف **دريسكول** الثقة التنظيمية بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية، وأكثر رضا عن مستواهم بالمشاركة".**(حسن، وعبد السلام.(2016). ص31).**

وعرفها **(Combetta)** بأنها مستوي خاص بلاإحتمالية الموضوعية التي بموجبها يضمن الواثق بأن الموثوق الأخر أو مجموعة الموثوقين سوف ينفذون فعلا خاصا مهما للواثق، بغض النظر عن القابلية على رقابة ذلك الطرف الأخر، ويشير أيضا **(Mayerbcal)** إلى الثقة بوصفها استعدد من طرف التعرض لخطوات أفعال طرف أخر، معتمدا على توقع أن الأخر سيؤدي فعلا خاصا مهما للواثق، بغض النظر عن القابلية على رقابة ذلك الطرف الأخر.(**أسماء زهري.(2018). ص11).**

وتعتبر الثقة التنظيمية أهم عنصر من العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، فكلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم، أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المنظمة وخارجها، وقدر ذلك الاعتقاد بأهمية الثقة كلا من **(Benis & Nanus)** إلى القول بأن الثقة المتبادلة بمثابة الرابط الشعوري الذي يحقق الاندماج، والتوحد بين أعضاء التنظيم، وأنها لا تقتصر على مجرد الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض– قادة ومرؤوسين–، وإنما تمتد أيضا إلى الثقة في القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة، والثقة في النظام ذاته، كما تعمل الثقة في الإدارة على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية، وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تكوين ثقافة تؤدي إلى التعاون والعمل بروح الفريق، وعلى الجانب الأخر يستمع العاملون إلى إرشادات القادة الذين يثقون فيهم ويقبلونها. **(يوسف، حامد يوسف مناع.(2014).ص292).**

ومما لاشك فيه أن الثقة التنظيمية، في الرئيس– القائد أو المدير– المباشر ستؤدي إلى العديد من النتائج الايجابية للموظف والمنظمة، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، السلوك الإداري الابتكاري، فعلاقة الابتكار وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية، تتضح من خلال رغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات، والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار، والتطوير والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها بأن الإدارة تثق بقدراته المبدعة، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع، والثناء على مجهوداته، كما توصل الباحثون إلى إن الثقة التنظيمية تؤدي إلى تعزيز السلوك

الإداري، والابتكاري لدي المرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين وتنمية ذوات العاملين وزيادة إنتاجيتهم بأفضل الطرق، حيث أن التطور والتجديد يعد من أهم الخصائص للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وحاجة المنظمات إلى الابتكار هو أهم السمات المميزة لأدائها وفاعليتها. **(نسرين، غانم.(2013). ص28).**

فالثقة أصبحت جوهر أو عصب المعاملات اليومية بين العاملين داخل المنظمات، كالثقة بين الزملاء، والثقة بالرئيس، والثقة بالمنظمة، حيث تختلف درجة ومستوي الاستغراق الوظيفي لدي العاملين باختلاف الطرف الموثوق فيه، أو الطرف الرئيسي في عملية منح الثقة، وتحسيس الطرف الأخر بأنه موضع الثقة، وبأنه الشخص المناسب الذي تودع في الثقة، فالعامل سيتأثر بهذه الثقة الممنوحة له، وخاصة إذا كانت هذه الثقة صادرة من مدير المنظمة، وبالتالي سيشعر العامل بمدي ثقة المدير فيه باعتباره احد مصادر السلطة والقوة في المنظمة.

فالاستغراق الوظيفي كمحصلة لسياسة الثقة المتبادلة، يشير إلى الشعور بالتركيز الكامل في العمل، والانهماك في عمل واحد لدرجة مرور الوقت بسرعة، وصعوبة فصل النفس عن العمل.**(عبد العزيز، وآخرون.(2019).ص196).**

فالعامل المستغرق هو الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كتب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، وفي نفس السياق هو درجة تطابق الشخص مع عمله ومشاركته في ذلك بحيوية ونشاط، وبالنظر إلى أدائه في العمل بأنه مهم لقيمته الذاتية، كما أنه شعور الفرد بتعلقه بالمنظمة من أجل التميز، والسعي لخلق حالة من التطور والتحسين المستمر بما يحقق أهداف المنظمة، مع شعورهم بالحماس تجاه العمل، ومن ثم فهو عمل ايجابي ذا صلة بقوة التفاني والإخلاص تجاه مهنتهم ومنظمتهم، إذ يمثل التوجهات المتعلقة بكيفية استثمار الفرد لشعوره تجاه وظيفته. **(على، يونس ميا، رامي، أكرم مزيق.(2017).ص50).**

وقد أكد(**Frese**) في اقتراح له أن البيئة التنظيمية المعاصرةن تختلف عن بيئة العمل التقليدية التي فيها يفعل العمال ما يقال لهم، ويكيفوا عملهم وفقا لتوصيف الوظائف الواضحة، إلا أن الظروف الحالية لم تعد تتبع هذا النموذج، فالبيئة التنظيمية المعاصرة– والتي تتسم بالضغوط العالمية، ومتطلبات الزبون المكثفة، والإشراف المنخفض والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات– أدت إلى التحول في مفهوم الوظيفة، وكما هو متوقع فان صورة العامل المنخرط والمتحمس الذي يكون على استعداد ليكرس مزيدا من الجهد في الابتكار، ويتعاون مع بقية العاملين، ويتكيف مع التغيير بشكل فعال فقد اكتسبت في الآونة الأخيرة شعبية كبيرة.**(على، رزاق جياد العابدي.(د سنة).ص158).**

حيث يعكس اقتراح (**Frese**) حول المناخ التقليدي للمنظمة والمناخ المعاصر، مدي التحول الذي طرأ على الكثير من الجوانب التنظيمية، الذي ساعد الفئة العاملة على اعتلاء السلم التنظيمي من خلال الآليات، والسياسات التنظيمية المعتمدة في المنظمات الحديثة، في إدارة المورد البشري بشكل يختلف تماما عن ما كان عليه في البيئة التقليدية للمنظمة، مما ساعد على إعطاء دور ومكانة مناسبة للعامل بهدف تنميته في مجال العمل، بحيث تظهر نتائج سياسة الإدارات الحديثة الموجه نحو العامل في

سلوكيات هذا الأخير، وما الاستغراق الوظيفي إلا أحد هذه السلوكيات الناجحة التي تحاكي درجة التركيز والتعلق في العمل وانجازه بكل حب وإخلاص كمسؤولية أخلاقية نحو المهنة والمنظمة ككل.

2- ترسيخ مبدأ الالتزام وتعزيز الرقابة الذاتية

هيكلت الدراسات والبحوث الأكاديمية في مجال السلوك التنظيمي، جملة من السلوكيات التنظيمية التي تبين هيئة العنصر البشري-الفرد العامل- مساهمة بذلك في رسم حدود طبيعة هذا السلوك المنتهج من طرف الفرد العامل، ومن بين جملة هذه السلوكيات، قدرة العامل على إظهار دماثة أخلاقية نحو الزملاء، الرئيس والمنظمة، بما تحتويه من أنشطة وعمليات وإجراءات ضابطة، فقد أصبح من الجدير أن يظهر العامل سلوكا سويا تجاه مختلف العناصر المكونة للتنظيم من ثقافة تنظيمية، كادر إداري، إجراءات قانونية، الزملاء، متطلبات الوظيفة...الخ، وذلك كسلوك أدبي وليس وظيفي، أي أنه مطالب بأدبه السلوكي للضوابط الرسمية التي تنص عنها سلسلة الضوابط التنظيمية، بحيث تهدف المنظمة من خلال هذه الأخيرة إلى حفظ النظام من اللاتوازن والفشل التنظيمي، كما تساهم بذلك في بلورة الحس الأخلاقي المهني لدي العاملين نحو هذه الضوابط الرسمية، فتحلي العامل بهذه الآداب السلوكية وممارستها بشكل استمراري في مكان العمل، سيساهم في أخلقة سلوكياتهم وتهذيبها، مما يسهل عملية الاستثمار في سلوك العاملين بما يخدم المنظمة وأهدافها، فكل هذه الآداب السلوكية لدي العامل تجاه المنظمة وقواعدها التنظيمية، قد أطلق عليها رواد الفكر الإداري الحديث مصطلح الالتزام التنظيمي.

فالالتزام التنظيمي هو مطلب سلوكي، تسعي المنظمات الحديثة إلى تحقيقه، وترسيخه لدي العاملين كمبدأ أساسي، وكثقافة ممارسة بشكل يومي نحو كل الإجراءات والتعليمات والسياسة المنتهجة من طرف المنظمة، بهدف إنتاج عنصر بشري واع وفعال، يدرك أهمية الالتزام بالإطار الرسمي الذي يعمل فيه، كما تهدف المنظمة من خلال ترسيخها لسلوك الالتزام، لدي عمالها إلى خلق بيئة تنظيمية صحية تساهم في بلورة جملة السلوكيات الصحية، والسليمة لدي العاملين، والتي تزيد من فعالية المنظمة، كنتيجة لتجسيد السلوك الإلتزامي بين العاملين، ونحو القائد أو المدير، وتجاه المنظمة.

وقد تم تعريف الالتزام من طرف بوشنان(**Bochanan**) بأنه ارتباط وجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وانه تم تصنيف الالتزام التنظيمي كمصطلح نفسي ناتج عن تفاعل ثلاثة مكونات(تماثل، مشاركة، ولاء)، ويتفق بورتر وشيلدون في هذه النظرة، حيث عرف بورتر(**porter**) الالتزام بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بأهدافها وقيمها، أما شيلدون(**sheldon**) يري أن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة، والعزم على العمل لتحقيق أهدافها.(**ماجد، قاسم السياني.(2015). ص121**).

وهو أيضا اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخري.(**محمد، مصطفي الخشروم.(2011). ص173**). كما عرف أيضا بأنه مستوي الشعور الايجابي المتولد لدي الفرد، إزاء منظمته والالتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم معها بالافتخار للانتماء إليها.(**مخلص، شباع على الجهيلي.(2012). ص296**).

ومن جملة هذه التعاريف يتضح أن الالتزام هو عبارة عن علاقة شعورية تربط بين الفرد والمنظمة، حيث يتمثل هذا الشعور في دافع قوي يوجه الفرد العامل، وبجعله أكثر استعدادا نحو خدمة المنظمة التي يعمل بها، من خلال مضاعفة جهده أثناء العمل، والسعي إلى تقديم خدمة وأداء متميزين لصالح المنظمة، ويعود هذا الالتزام نحو المنظمة، إلى إدراك الفرد العامل لوجود تماثل قيمي بينه وبين قيم المنظمة، مما يساعده على الإخلاص لأهداف المنظمة، ويجعله أكثر إتقان لمهامه الوظيفية، ويولد لديه كذلك الثقة والشعور بالانغماس في العمل، كما يؤكد كذلك على مدي ارتباطه بأهداف وقيم المنظمة التي ينتمي إليها، ومن جهة ثانية يعد سلوك الالتزام الذي يظهره العامل بالمنظمة، أحد المؤشرات التي تدل على شعوره بالخوف من عدم قيامه بهذا السلوك كما هو مطلوب آو عجزه على تحقيقه، بحيث سيساهم هذا الشعور بالخوف من العجز أو الفشل في زيادة مستوي وقوف العامل على مهامه، ومراقبتها بنفسه دون الاعتماد على الآخرين من الزملاء، وبالتالي سينمي لديه شعور الرقابة الذاتية (الضمنية)، حيث تم " تعريف الرقابة الذاتية في الكثير من الكتب على أنها: إحساس الموظف والعامل بأنه مكلف بأداء العمل، ومؤمن عليه من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته".**(حارث، محمد العيسي.(2016).ص92)**.

حيث تعد الرقابة الذاتية من المصطلحات الجديدة، التي ظهرت مؤخرا في ميادين علم النفس، فقد كانت البداية تعود إلى تلك الجهود التي قام بها العالم **"شنايدر"** حين أجري دراسة علمية، بحث فيها عن المراقبة الذاتية، ثم قام الحارثي بترجمة هذا المصطلح إلى العربية وقصد به المراقبة الذاتية، وعرفها بأنها مراقبة الفرد لذاته ومقارنة سلوكياته وتعبيراته مع الآخرين في المواقف الاجتماعية، بهدف تعديل وضبط سلوكياته اللفظية وغير اللفظية.**(نصر، يوسف، وعمران، محمد.(2016).ص185)**.

وكذلك هي تلك الرقابة النابعة من داخل الإنسان وهي التي تباشر سلطة داخلية في الإنسان، فتوقظ فيه الضمير وتعمق لديه الشعور بالالتزام دون الحاجة إلى وجود رقابة خارجية.**(نورة، بنت مسفر. (2016). ص15)**.

وبذلك تكون الرقابة الذاتية هي محصلة لعملية الالتزام كسلوك، حيث تعد هذه الأخيرة بمثابة المثير الخارجي، والحافز المعنوي الكفيل باستثارة نمو الرقابة الذاتية، كشعور وسلوك وظيفي لدي العامل، حيث أصبحت الرقابة الذاتية أو الضمنية من المطالب الثقافية الأساسية، التي يجب أن يتحلى بها العاملين في المنظمات الحديثة، بهدف تضمينها كجزء من الثقافة السلوكية لدي العامل أثناء انجاز مهامه، ومهماته اليومية التي تسند له من طرف المنظمة التي يعمل بها، مما يساعده ذلك على أخلقة سلوكياته وتنمية إحساسه بالمسؤولية والرفع من مستوي توقعاته من حيث القدرة والمهارة في العمل.

3- احترام قيم الأفراد وتضمين الإحساس بالمسؤولية المهنية

إن النظر إلى الفرد العامل باعتباره كائن اجتماعي، له كيان ومكانة اجتماعية، وباعتباره جملة من المشاعر، الأحاسيس، الحاجات، والميولات، مسألة بالغة الأهمية، وقد تم النظر إليها بظهور التيار الإنساني من القرن العشرين، الذي أعطي للفرد العامل قيمته المستحقة داخل مختلف المنظمات، واهتم برغباته وحاجياته، وميولاته المهضومة في عصر الفكر الإداري الكلاسيكي، الذي نظر إلى اليد العاملة

نظرة مادية بحتة، متجاهلا بذلك الجانب المعنوي الذي لا يقل أهمية عن الجانب المادي كمنظومة تحفيزية لدي العاملين بالمنظمة.

فالإنسان بطبعه الاجتماعي يميل إلى سلوك التقدير الذاتي في حياته الخاصة، وحتى في مكان عمله من طرف زملائه ورؤسائه– **القائد و المدير**– حيث يساهم هذا السلوك– التقدير الذاتي– في الرفع من معنويات العامل وتحسين مزاجه، كما يولد لديه الإحساس بمدي أهميته عند الزملاء، والرئيس في محيط عمله بالمنظمة، وهذا السلوك يعتبر عند أعلام الفكر الإداري الحديث من ضمن مؤشرات النظام التحفيزي غير الملموس للجانب المعنوي، فهو سلوك لا يمكن لمسه، وإنما يتم الإحساس به أو مشاهدته من خلال سلوكيات معبرة تصدر عن العامل.

فالتقدير الذاتي يحمل في طياته مؤشرات ودلالات كثيرة عن مجموعة من السلوكيات المعنوية، التي يستسيغها ويحبذها العامل، لما لها من أثر فعال على الجانب النفسي والصحي لديه، ومن بين هذه السلوكيات المعنوية المفضلة لدي الفئة العاملة، والتي تساهم في خلق سلوكيات الدور الإضافي لدي العاملين، كنتيجة لهذا السلوك ألا وهو سلوك الاحترام لذاتية الفرد، وما يتحلى به من قيم ثقافية في بيئة العمل، فالفرد العامل يتمتع بنسق قيمي–القيم– متكامل، يساعده على تحديد مساره العملي داخل المنظمة، من خلال أفعاله وسلوكياته التي تظهر في تعاملاته وتفاعلاته اليومية مع الزملاء، الرؤساء، الوظيفة، قواعد وقوانين المنظمة ...الخ، فهي عبارة عن معايير يلتزم بها الفرد العامل، ويعمل على تثبيتها وترسيخها كسلوك ممارس داخل المنظمة، بهدف تحقيق ذاته وكيانه من خلال تميزه بنسق قيمي ثابت يتوافق مع النسق القيمي العام المعتمد كثقافة تنظيمية من طرف المنظمة، لذلك يسعي الفرد العامل بشكل مستمر أن يحافظ على قيمه في ظل الصراع الثقافي القيمي التنظيمي،

ورأي كارين أونيس(**ouens karen**) أن القيم هي أفكار معيارية توجه السلوك. وتزوده بمعايير خارجية وداخلية نحو ما يكافح الناس من اجله، وتزود القيم بأساس للسلوك الأخلاقي، كما رأي أيضا" جابر عبد الحميد" القيم بانها ليست مجرد تفضيل لكنه تفضيل يشعر به صاحبه، ويعتبره مسوغا من الناحية الأخلاقية أو من الناحية المنطقية، وعلى أساس الأحكام الحالية، وعادة يكون مسوغا على أساس ناحيتين من النواحي.(**إبراهيم ،السيد أحمد السيد.(2005). ص6**).

وعرفت القيم كذلك على أنها: موجهات للسلوك بحيث تعتبر مجموعة من القوانين، والمقاييس التي تشتق من جماعة ما، تكون بمثابة موجهات للحكم على العمل والممارسات المادية والمعنوية، وتكون لها القوة والتأثير على الجماعة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية، وأي خروج عنها يصبح بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا.(**ناجي، رجب سكر.(2017).ص528**).

فالقيم الفردية التي يتحلى بها العامل داخل المنظمة، لا يمكن أن تعبر على قيمتها ما لم تجد دعم معنوي من طرف الزملاء، وخاصة من طرف القائد والمنظمة، حيث يتمثل هذا الدعم المعنوي في مبدأ الاحترام الذي يصدر عن البقية تجاه القيم الفردية، التي تخص كل فرد عامل ضمن مجموعة العمل، فاحترام خصوصية القيم لكل فرد هو تعبير عن مدي تقبل الطرف الأخر، لهذه المعايير القيمية باعتبارها نسق قيمي ثقافي يعبر عن أسس التربية، والتنشئة الاجتماعية التي نشأ فيها هذا الفرد العامل.

فقد تنوعت هذه القيم من فرد إلى أخر في بيئة العمل حسب الأولوية، والأهمية التي حددها الفرد العامل لهذه القيم، وهذا ما توافق مع دراسة " **الخبز وعبد الحافظ سنة 2004**" حيث جاءت القيم من وجهة نظر عينة الدراسة على الترتيب التالي: قيم الأمانة، الرقابة الذاتية، الطاعة، العدالة في المعاملة، الموضوعية، الرعاية والمسؤولية، الشورى، المشاركة في صنع القرارات، العمل الجماعي، إدارة الوقت، الانفتاح والتواصل مع الأخريين،.(**منار، منصور أحمد.(2016). ص335)**.

فهذه القيم هي بمثابة الأساس الذي يحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية، والممارسات الأخلاقية التي تساهم في أنسه بيئة العمل وأخلقة الممارسات المهنية بين العاملين والمنظمة، فأساس أخلقة الممارسات المهنية يعود بالدرجة الأولي، إلى مدي احترام الطاقم الإداري لخصوصية القيم التي يحملها العامل، كقيمة التعاون، الالتزام، العمل بكل إخلاص وإتقان، الانضباط الذاتي، تحمل المسؤوليات...الخ، ويعود احترام القيم كذلك إلى أهميتها لدي الفرد، ومدي تمسكه وإيمانه المطلق بهذه القيم، " ولقد ذكر سميث في هذا السياق أن القيمة تطلق على كل ما هو جدير باهتمام الفرد لاعتبارات مادية، أومعنوية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية."**(إبراهيم، السيد.(2005).ص17)**.

فاحترام قيم الفرد في بيئة العمل، سيعزز من قيمتها لدي صاحبها ولدي الآخرين، كما يساهم ترسيخها كثقافة تنظيمية في حالة الاتفاق الاجتماعي على شرعيتها، كآلية كفيلة ببلورة مناخ ثقافي مشترك يدحض الخلافات، والإصطدامات القيمية بين العاملين والمنظمة، ويكمن احترام قيم الفرد العامل من خلال اهتمام الكادر الإداري– **مديرون، رؤساء، قادة، مشرفين**– بهذه القيم والعمل على تجسيدها بكل ثقة، وفخر على أرض الواقع، بهدف تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين، حيث يتضح تجسيدها العيني عبر آليات عملية ذات بعد استراتيجي، من خلال تحفيز العاملين على ممارسة قيمة التعاون فيما بينهم، في انجاز مهامهم عن طريق المساندة، بهدف تخفيف أعباء العمل فيما بينهم، توطيد العلاقات الاجتماعية الخاصة بهم، زيادة مستوي التكاتف والتضامن العضوي كفريق عمل...الخ.

كذلك تساهم القيادة الإدارية الفاعلة التي تتمتع بالقوة في الرؤية الإستراتيجية، في تنمية القيم التي يتمتع بها العاملين كقيمة الشورى، التواصل المفتوح، والمشاركة في صنع القرارات...الخ، حيث يساهم القائد الإداري الناجح في تنمية هذه القيم، وتجسيدها كثقافة تنظيمية من خلال إظهار اهتمامه بها بشكل عملي، عن طريق تعامله بشفافية ومسؤولية تامة، وذلك من خلال استشارة مرؤوسيه بشكل حضاري، في مختلف المسائل والعمليات الخاصة بالمنظمة، يهدف من خلاله إلى الحصول على أرائهم، ومقترحاتهم حول هذه المسائل والعمليات التنظيمية، ومن جهة ثانية يهدف من خلال استشارتهم إلى تحسسيهم بمدي أهميتهم وأهمية الآراء والاقتراحات المقدمة من طرفهم لخدمة المنظمة، وترسيخا لقيمة الشورى في أداء المهام الوظيفية، كما تعتبر هذه القيمة–**الشورى**– بمثابة سياسة تنظيمية تحاكي المعني الجوهري لقيمة التواصل المفتوح التي يؤمن بها العاملين، فالكثير من الدراسات قد أكدت على أن العاملين يحبذون طريقة التعامل المباشر مع زملائهم ورؤسائهم أثناء معالجة الشؤون التنظيمية، أي طريقة التعامل وجها لوجه مع الطرف الأخر، لتحسس العامل بأهميته في بناء الحوار الهادف، وتبادل المعلومات والخبرات في مجال

العمل، مما ساهم في الرفع من مستوي الثقة بالنفس والروح المعنوية لدي العاملين أثناء أداء مهامهم الوظيفية.

وتعتبر قيمة التواصل المفتوح من خلال تطبيقها مع العاملين دون تحيز، ممارسة سلوكية تؤسس لقيمة المشاركة أو التشارك الجماعي بين العاملين، والرؤساء في العمل على إيجاد حل عملي لمعضلة أو مشكلة تنظيمية بالإجماع، فالحفاظ على قيمة المشاركة يتأتي من خلال الدور الذي يقوم به الكادر القيادي بمختلف أنماطه وأساليبه المناسبة، والناجحة التي تأخذ من المشاركة العادلة بين العاملين أساسا منهجيا، وسلوكا أخلاقي في التعامل مع العاملين، وإتاحة الفرص لهم بالتساوي في عملية المشاركة في صنع القرارات، واتخاذها في مختلف العمليات الإدارية، فكل هذه العوامل ستساهم بشكل كبير في زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية المهنية نحو الزملاء، العمل، والمنظمة وإجراءتها المنتهجة كسياسة تنظيمية لتسيير شؤونها.

وتأسيسا على ما بلورته الحيثيات التحليلية، لمؤشرات كل من القيادة التحويلية ووعي الضمير العمالي داخل المنظمة، تتضح أهمية هذه المؤشرات في تعزيز البيئة التنظيمية بسلوكيات، وآليات عملية كفيلة على تحقيق الفعالية، والحيوية التنظيمية، فالثقة بين الرئيس والمرؤوس، تعد من أهم المبادئ التي تسعي إلى تحقيقها جل المنظمات الحديثة كثقافة سلوكية لا تتجزأ عن ثقافة العامل في ممارساته اليومية، وعن ثقافة المنظمة، كإطار رسمي يسعي إلى ترسيخ ثقافة الثقة كأحد أهم الخصائص الثقافية للمنظمة، وذلك من خلال قادتها الذين لديهم القدرة على ممارسة مبدأ الثقة في ممارساتهم، ومعاملاتهم اليومية مع مرؤوسيهم، حيث نجد القائد في المنظمة مسؤول على مجموعة من المهمات الإشرافية والرقابية..الخ، وهذا يحتم على القائد إيجاد أسلوب يكسب به ثقة المرؤوس، ويساهم في جعل الثقة متبادلة بينه وبين المرؤوسين، وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة مستوي الثقة لدي المرؤوسين، وبالتالي سيزيد من تحمس العاملين نحو العمل، بهدف زيادة مستوي أدائهم، والمساهمة بما يمتلكونه من مهارات وابتكارات فكرية وفنية، ومعرفية في سبيل تطوير منظمتهم، ودفعها نحو التقدم والرقي في خدماتها، بهدف الحفاظ على بقائها في مجال المنافسة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أي أنه كلما التزم العامل نحو القائد، والمنظمة من خلال مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن مدي التزام وانضباط العامل، كاحترام اللوائح والإجراءات القانونية، والالتزام بتطبيقها بغرض حفظ النظام والتوازن الداخلي للمنظمة، الالتزام بمهامه الوظيفية عن طريق انجازها بالشكل المطلوب، كلما ساهم في زيادة فعالية منظمته، فالالتزام بالضوابط الروتينية والثقافية للمنظمة، والعمل على تعزيزها بصفته جزء فاعل في المنظمة، والتضحية باهتماماته الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة كالتزام وجداني، هو محاكات لرغبته القوية بالبقاء في المنظمة، وبذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وهذا الالتزام النابع من وجدان العامل يكون بمثابة المقابل العضلي، والفكري والشعوري من العامل إلى القائد والمنظمة، بسبب ما يظهره القائد من احترام وتقبل كامل لخصوصية العامل من قيم، وثقافة، وعادات وتقاليد تظهر في سلوكيات كل فرد عامل بالمنظمة، والتي تعد كموجه لسلوك العاملين من خلال ممارساته، وتعاملاته اليومية مع الآخرين بالمنظمة، وهذا ما يزيد من عمق توافق وتقبل العاملين لبعضهم البعض، وإدراكهم

لذواتهم كعناصر اجتماعية إنسانية، تحتم عليهم مبدأ التفاهم، والتعاون وإيثار بعضهم البعض في حالة الحاجة لتحقيق البعد التكاملي كجماعة عمل داخل المنظمة.

ثانيا: فـــرق العمـــل الفـــعالة ومنظومة الإيـــــثار

تسعي المنظمات الحديثة بشكل دائم إلى إيجاد آليات عملية تساعدها على تحقيق أهدافها، عن طريق بلورة هذه الآليات إلى سياسة تنظيمية، تتماشي مع التغيرات في مختلف المجالات الحياتية التي لها علاقة تأثيرية بالمنظمة، بهدف تطويع سياستها المنتهجة وفق تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها، وهذا ما يحتاج إلى كادر عملي ناجح، يعمل على التوفيق بين ما تملكه المنظمة من ظروف وأهداف، وإمكانيات مادية وبشرية، وبين ما تمليه الظروف الخارجية من أسواق ومنافسة ...الخ، ومن بين هذه الآليات العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، والتي تعد من الآليات المعتمدة حديثا في مجال الفكر الإداري المعاصر، ما اصطلح عليها بـــ: فرق أو فريق العمل الذي يعد من أهم المواضيع الرئيسية في الممارسات الإدارية المعاصرة، نظرا لما يتمتع به فريق العمل من مهارات وقدرات إبداعية في انجاز المهمات، وتحقيق الأهداف المسطرة بدقة عالية وانسجام تام، فقد أصبح من أهم المطالب التنظيمية في المنظمات الحديثة، باعتباره قوة عاملة تتميز عن غيرها من القوي العاملة البسيطة، من حيث الأسلوب والمنهج والأداء في انجاز مهامهم المنوطة بهم.

فالاهتمام الذي توليه المنظمات الحديثة بفريق العمل، قد فرضته الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى عنصر التعاون كفريق لتحقيق أهداف المنظمة، أو بعث–ضخ– نفس جديد من أساليب وآليات مختلفة داخل المنظمة، كحافز معنوي يساهم في تحسين بيئة العمل، وجعلها بيئة محفزة للعطاء والإنتاج المستمر لمختلف الطاقات البشرية والخدمات الإنسانية، كما تطمح المنظمات المعاصرة من خلال ترسيخها لآلية فريق العمل لديها، إلى تضمين بيئة العمل بمجموعة من السلوكيات الإيجابية المحبذة للعاملين بها، عن طريق ما يتميز به فريق العمل من سلوكيات متميزة في أداء مهام المهمة التي كلف بها الفريق، كالشعور بالمسؤولية، وتحمل المخاطر في سبيل نجاح المنظمة، تقديم المساعدة والتسهيلات لمن يحتاجها، التحلي بالقدرة على تقبل الآخرين رغم اختلافهم، العمل بإتقان وإخلاص تامين، بهدف إتمام المهمة بنجاح، وتحقيق أهداف المنظمة كمشاركة بناءة ومسؤولة تجاه المنظمة التي ينتمون إليها.

1- وضوح الأدوار والمهام الوظيفية وبذل الجهد في سبيل التطويروالابتكار

تحتوي المنظمة على مجموعة من الوظائف والمهام الإدارية، والتنفيذية التي تحدد طبيعة نشاطها ونوعها كمنظمة فاعلة، في عصر تميز بالتنوع والتخصص الدقيق في مختلف المجالات الحياتية، وما زاد المنظمة أهمية، بروز آليات تنمية الموارد البشرية كأحد التحديات التي واجهت ولازالت إلى يومنا هذا المنظمة، باعتبارها تحدي يتماشي مع المتطلبات العصرية التي تفرضها الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

إن رأس المال البشري يعتبر من الثروات المادية التي تملكها المنظمة، وتسعي إلى استغلالها بشكل عقلاني من خلال الاستثمار في طاقاته المتمثلة في قدراته، ومهارته، وخبراته المعرفية في مجال العمل،

بهدف خدمة المنظمة وتحقيق ما تسعي إليه من أهداف منشودة، بحيث ترتبط عملية الاستثمار في المورد البشري بعملية التنمية التي تقدمها المنظمة، كآلية تنظيمية من خلال كادرها الإداري الذي يتمثل في القادة المدربين عن طريق عملية الإشراف، التي تعتمد على أسلوب التوجيه العملي للعاملين لمختلف العمليات الإدارية، والتنفيذية التي تعتمد عليها المنظمة في تسيير مهامها، فامتلاك المنظمة للعنصر البشري هو إلزام لضرورة تواجد وتباين للأدوار الوظيفية، كحتمية لتواجد المورد البشري بالمنظمة، الذي تسند إليه مجموعة من الأدوار الوظيفية، كإسهام عملي يؤديه وفقا للأطر والإجراءات الرسمية للمنظمة، حيث تظهر هذه الأدوار في مجموعة من السلوكيات الأدائية لدي العاملين، التي تبين مدي قدرة ومهارة العامل في انجاز أدواره الوظيفية، ومدي انسجامه مع الدور ومتطلبات الوظيفة الموكلة إليه.

''وتعود جذور كلمة الدور إلى اللفظ الفرنسي(ROLLE) الذي يعني لفافة الورق التي كان الممثل المسرحي يقرأ منها دوره، وقد وردت كلمة الدو ر(ROLLE) أيضا عند نيتشه في كتابه المعنون بـ" **العلم البهيج"** بمعني الأداء المسرحي، وقد ظهر مفهوم الدور في العلوم الاجتماعية لأول مرة سنة**(1926)**، بينما أشار بارك(PARK)، في دراسة له بعنوان" **ما وراء القناع "**إلى أن كل فرد يضطلع بشكل واع ودائم في كل مكان بدوره، وأنه في هذه الأدوار نعرف أنفسنا ونعرف بعضنا البعض، وقد تم تعريف الدور من طرف ساربين(SARBIN) بأنه نموذج ناتج عن تعلم، أو أعمال مؤداة من شخص أو أشخاص في وضعية تفاعلية.

أما رالف لينتون (RALF LINTON) رأي أنه مجموعة النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة، ويحتوي على مواقف وقيم، وسلوكيات محددة من طرف المجتمع بكل فرد يشغل مكانة اجتماعية.

وعرف أيضا "أحمد زكي بدوي" الدور بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، والجانب الديناميكي للمركز التفاعلي للفرد، بينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعه وتوقعات الآخرين منه.**(حبيبة، زلاقي.(2018). ص،ص 774،773).**

وتأسيسا على ما سبق من تعاريف حول مصطلح الدور، يتضح بأنه عبارة عن سلوك معين، يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد ضمن جماعة معينة، وذلك تطبيقا لجملة الإجراءات الضابطة، والهادفة لتحقيق دور معين لخدمة مصلحة خاصة أو عامة في تنظيم ما.

وبالرجوع إلى المنظمة والعاملين فيها، نجد أن المنظمة تحث العاملين على القيام بأدوارهم بالشكل المطلوب أو أكثر من ذلك، بهدف تحقيق الميزة التنافسية لدي العاملين، لكن أحيانا ما تصطدم المنظمة بضعف لدي العاملين في تأدية أدوارهم ومهامهم الوظيفية، مما يساهم في ضعف الأداء والإنتاجية على حد سواء، وقد أعزت الكثير من الدراسات هذا الإشكال إلى عدم وضوح الرؤية لدي العاملين، الذي بدوره يؤدي إلى غموض في الدور لدي العامل حيث تم تعريفه على انه " حالة تنشأ عندما لا تتوفر المعلومات، والبيانات الواضحة لدي الفرد عن الدور المطلوب القيام به، أوعدم توفر المعلومات بحدود سلطته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، أو أن يكون هناك ازدواجية أو تعارض مع الدور الذي يقوم به الفرد في المنظمة.(**محمد، حامد حسين عاشور.(2017).ص10).**" مما أدي إلى تبني سياسة الوضوح كبدل لتلك السياسات التي انتهجت في المدارس الكلاسيكية، التي كرست سياسة القوة القاهرة مع المورد البشري من خلال أسلوب العقاب، والردع القانوني أثناء الخطأ في تأدية الأدوار، والمهام المنوطة بالعامل، وتغييب

سياسة الباب المفتوح، وإتاحة الفرص لدي العاملين في التعبير عن أرائهم حول كيفية العمل وانجاز المهام، بهدف فهم أدوارهم ومهامهم داخل المنظمة، فالوضوح التنظيمي سيساهم في إزالة اللبس والإبهام لدي العاملين حول دورهم، والوظيفة التي يشغلونها، مما يجعلهم أكثر حرية واستقلالية في العمل.

وقد تم تعريف الوضوح بأنه: مدي فهم الموظف لرؤية المنظمة وأهدافها، ومهامها وإستراتيجيتها، والفرص والتحديات والأولويات ، والواقع التنافسي المحيط بها، وفي منظور أخر لكل من(**HAY GROUP& MCBER**) أنه إدراك جميع من في المنظمة لما هو متوقع منهم، وكيف ترتبط تلك التوقعات بأهداف وغايات أكبر للمنظمة.(**عنود، بنت فهد.(2017).ص13**).

وهناك من رأي أن الوضوح التنظيمي قد جاء في معني الشفافية التنظيمية، ويقصد به الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل، التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين، فهي فلسفة، ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة، والصراحة والانفتاح في مختلف نشاطات ومجالات العمل التي تتم بين المستويات الإدارية، وإتباع تعليمات، وممارسات إدارية واضحة وسهلة الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية، والدقة والوضوح.(**فلاق، محمد، حدو، سميرة أحلام.(2015).ص11**). **بتصرف.**

وانطلاقا من الحيثيات النظرية التي حددت الأطر المعرفية لمعني سياسة الوضوح في الدور والمهام المنوطة بالعامل داخل المنظمة، كشفت على طبيعة هذه السياسة وأهميتها في إدارة الموارد البشرية، من خلال إرساء قواعد التعامل بكل موضوعية وإنسانية مع العاملين، وذلك بتوجيههم وإزالة الغموض لديهم حول دورهم وطبيعة مهامهم اليومية، باعتبارهم جزءا لا يتجزأ من مكونات المنظمة المهيكلة والمنظمة تنظيما يتماشي وتخصص كل فرد عامل بالمنظمة.

وتتجسد سياسة الوضوح التنظيمي في مجموعة من الممارسات السلوكية، التي تدعم الثقافة التنظيمية وتزيدها قوة من خلال هذه الممارسات، كما تجعل من العامل أكثر فعالية من خلال نماء قدراته، ومهاراته ومدركاته المعرفية حول دوره ومكانته ووظيفته، وحول مختلف نشاطات، ومجالات العمل في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، ومن بين هذه الممارسات السلوكية التي تجسدها إدارة المنظمة لتوضيح مستوي الرؤية ودحض معالم الضبابية لدي العاملين نذكر ما يلي:

- إتاحة الفرصة لجميع العاملين في الحصول على المعلومات الخاصة بالوظيفة، التي يتم تدويرها على كافة المستويات التنظيمية.
- حث العاملين وإعلامهم بطبيعة أهداف المنظمة، والغرض الذي تسعي إلى تحقيقه من خلال هذه الأهداف.
- العمل على توضيح المتطلبات الوظيفية لكل عامل حسب تخصصه، عن طريق التوجيه السليم بهدف تمكينه منها عن طريق إيجاد لغة مشتركة وبسيطة يفهمها الجميع.
- توضيح كيفية التعامل مع القوانين، والإجراءات الرسمية للعاملين بهدف تجنيبهم الوقوع في الخرق القانوني، مما يعرضهم للمساءلة والعقاب، وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وشرحها بشكل موضح لهم، لرسم حدود سلطة العامل بالمنظمة.

- تحديد دور كل عامل في المنظمة من خلال تحديد واضح، ودقيق لمسؤولية كل عامل عن طريق التعامل المباشر، والشرح المبسط لنوع المسؤولية بما يتناسب ومستوي الفهم والإدراك لدي العامل.

"فالوضوح يعتبر وسيلة للعمل والتحفيز في المنظمات، فهو الموجه لسلوك القادة حول كيفية تحقيق أهدافهم، كما أنه أداة التوجيه والتنسيق لأنشطة العمل، والتأكد من المرؤوسين أنهم يعرفون ما المرجوا القيام به، فيوجه جهودهم نحو أداء الواجبات والمسؤوليات، ويشجع على البحث عن طرق فعالة للقيام بالعمل، ويسهل تقييم الأداء من خلال توفير مقياس المقارنة، ومن ثم يسهم في رفع مستوي الرضا عن العمل، وتقليل دوران العمل.**(عنود، بنت فهد.(2017).ص14)**."

فاعتماد الوضوح كسياسة، وثقافة تنظيمية في تسيير العناصر البشرية بالمنظمة، وما يرتبط بها من مهام ووظائف في مجال العمل، سيعزز من درجة التفاعل، والفهم الجيد للعامل لطبيعة دوره وما تتطلبه جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يساهم في تحفيز العاملين على العمل بشكل متميز، كما يدفعهم إلى السعي نحو تحقيق ميزة الابتكار والتجديد في أساليبهم الإنجازية لمتطلبات الوظيفة، وتأديتها بشكل أكثر دقة، يتوافق وأهداف المنظمة بغرض تحقيقها بأفضل الطرق والأساليب الإبتكارية، كأحد الآليات العملية التي تساهم في تحقيق ميزة التطور لدي المنظمة، من خلال ما يبذله العاملين من جهد فكري، وعضلي في سبيل تحقيق مطلب التطوير التنظيمي للمنظمة من خلال ما تمنحه من ثقة لديهم، لتعزيز قدراتهم، ومهاراتهم الأدائية في مجال العمل.

2- العمل الجماعي وتعزيز مبدأ القيام بالأعباء الإضافية في العمل.

يعد العمل الجماعي ثقافة مجتمعية قديمة قدم التطور الإنساني عبر التاريخ البشري، فقد كانت المجتمعات البدائية تعيش في جماعات صغيرة تتميز برموز ثقافية، وأساليب حياتية خاصة، تعتمد عليها كنمط أساسي للعيش، والتعايش مع الجماعات الأخرى، لبناء العلاقات الإنسانية وتبادل الثقافات فيما بينهم، لتحديد أسلوب الاتصال بين تلك الجماعات الصغيرة بهدف تذليل صعوبات الحياة آنذاك، لكن ما كان يميز تلك الجماعات هو ذلك السلوك التعاوني، والتضامني الذي كانت تتميز به كل جماعة على حدا ، فقد كانت تعتمد على العمل الجماعي في كافة مناحي حياة تلك الجماعة، ومن صورها التعاون الجماعي بصفتها جماعات بدائية، كان ينصب اهتمامها على المجال الزراعي، حيث كان بحلول فصل الزراعة تتعاون الجماعة في عملية الحرث، الزرع، السقي، والحصاد في نهاية المطاف، كما كان العمل الجماعي يظهر في صورة التعاون في حال تعرضت تلك الجماعات إلى كوارث طبيعية كالفيضانات، الزلازل، والحرائق..الخ،

فقد تعددت أشكال العمل الجماعي، وتطورت بتطور الحياة الاجتماعية في المجتمع، وانتقلت من بيئة الجماعة إلى بيئة المجتمع، وما يحتويه من منظمات اختلفت باختلاف أنواعها ونشاطاتها، ليأخذ بذلك العمل الجماعي حجما يتوافق وحجم متطلبات المنظمات المعاصرة، التي تسعي جاهدة إلى تدعيم بيئتها العملية بجماعات العمل، وتحفيزهم على التعاون والمشاركة في العمل بشكل جماعي، لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية، وترسيخ ثقافة الجماعة كجزء أساسي لدي العاملين وجعله ركنا من أركان الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وقد عرف كل من(**Friend & cook**) بأن العمل الجماعي عبارة عن أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما، نحو تحقيق هدف مشترك.(**إبراهيم، بن سعد أبو نيان.(2006).ص7**)، أما (**SaarI**) فقد عرف العمل الجماعي على انه نشاط يدخل ضمن الأنشطة، التي يلتزم القيام بها عدد من الناس من اجل انجاز هدف عام، وأما فيما يتعلق بكلمة **Team** فيمكن تحليلها إلى مدلولاتها الأساسية وهي:

T : together , E :Everyone, A : Achives, M : More

وأيضا من التعريفات التي وردت عن العمل الجماعي ما ذكره (**pascale and Michael**) على أن العمل الجماعي هو نوع من أنواع تنظيم العمل، والذي يضم مجموعة من الأفراد، ويؤثر سلبا أو إيجابا على العديد من عناصر ومكونات ومخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء والاتجاهات...الخ.(**عليان، على، رحمة، عليان.(2014).ص65**).

فهي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي، وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، يكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.(**نصرة، على موسى محمد.(2017).ص21**). وتأسيسا على هذا التعريف فإن العمل الجماعي الذي يتأتي من بين مهام الجماعة، يحتاج إلى عملية التوجيه، وتقديم الملاحظات البناءة التي تلهم جماعة العمل كحافز معنوي للتميز في الأداء الوظيفي، حيث تكمن هذه العملية التوجيهية في مهام قائد الجماعة الذي يعد العنصر الإنساني الذي تعتمد عليه المنظمة في إدارة جماعة العمل لتحقيق أهدافها.

فهو– **قائد الجماعة**– أهم عنصر لنجاح المنظمة ولتحقيق رسالتها الإدارية، حيث يقع عليه العبء الأكبر في رسم الخطط التي تحدد العمل، وتنظمه وتحقيق أهداف المنظمة، وهو المسؤول عن كيفية ملاحظة الأحداث العالمية، وحسن استخدام التقنيات الحديثة، والمتطورة للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء ومواكبة التطور، وخاصة في المجتمع ذاته، وإيصال المعلومات إلى الأفراد، وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، وهو المسؤول عن جميع عناصر العملية الإدارية بين كافة العناصر الإنتاجية.(**عزيزة، عبد الله، نورة، محيا.(2016). ص402**).

فالعمل الجماعي يحتاج إلى قائد مسؤول يدرك معني المسؤولية، أثناء تفاعلاتهم اليومية داخل المنظمة، حيث عرف جابر عبد الحميد جابر المسؤولية على أنها" سمة يتصف بها الأفراد القادرون على الاستمرار في أي عمل يكلفون به، والمثابرون والمصممون الذين يمكن الاعتماد عليهم، ويتضح شعور الفرد العامل بتحمل المسؤولية من خلال ثلاثة عناصر وهي:

- **الاهتمام:** مسؤولية الاهتمام تتضمن الارتباط العاطفي، بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها، تماسكها، تكاملها واستمرارها وتقدمها وتحقيق أهدافها.
- **الفهم:** مسؤولية الفهم تتضمن فهم الفرد للجماعة وللمغزى الاجتماعي.
- **المشاركة:** مسؤولية المشاركة(السلوكية) يقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام.(**نصر الدين، أحمد إدريس الدومة.(د سنة).ص179**).

وتعد هذه الخاصية الأخيرة –**المشاركة**–من أهم العناصر العملية التي لها صلة وثيقة بجماعة العمل، والمحرك الرئيسي للعمل الجماعي لجماعة العمل، فقد أكدت جل الدراسات التي تناولت مختلف السلوكيات والظواهر التنظيمية دراسة وتحليلا، على أن عنصر المشاركة هو أساس مختلف العمليات الإدارية، والوظيفية داخل المنظمة، فمن خلال المشاركة يتم صنع واتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات، مواجهة الصعاب وتذليلها، التخطيط والتنسيق لأهداف المنظمة، المحافظة على أملاك المنظمة واستغلالها بشكل عقلاني ومسؤول، الدفاع عن سمعة المنظمة، انجاز المهام وإتقانها...الخ، وهذا ما يجعل العاملين في حالة من الاستعداد السلوكي نحو التضحية، وتحمل الأعباء والمسؤوليات المختلفة بهدف خدمة المنظمة، والاستماتة في تحقيق أهدافها في مختلف الظروف المتاحة، كما تعد التضحية بالاهتمامات الشخصية، وتحمل الأعباء الإضافية الوظيفية في العمل من أهم خصائص العمل الجماعي بين جماعات العمل بالمنظمة.

3- الاتصال الواعي بين العاملين وتفعيل سلوك التضحية بالاهتمامات الشخصية

تحتوي المنظمات المعاصرة مجموعة من الآليات العملية، التي أملتها عليها الظروف الداخلية والخارجية، لمواكبة التطورات السريعة في مختلف المجالات الحياتية، وما تملكه هذه الأخيرة من أساليب التعامل والاتصال، كوسيلة اتصالية بين الأفراد في حياتهم العامة، كما تتخذ المنظمات الحديثة من وسيلة الاتصال أسلوبا لها بينها وبين ما تملكه من موارد بشرية، بهدف تسهيل عملية التواصل فيما بينهم داخل المنظمة.

فالاتصال بين العاملين يأخذ أشكالا لإيصال الرسالة للعنصر المستهدف، ويكون إما لفظيا أو رمزيا أو جسديا، كما يأخذ الاتصال بمختلف أشكاله قنوات اتصالية في اتجاهات مختلفة، صاعد، نازل، أفقي، نجمي، وذلك يتحدد حسب طبيعة الرسالة والمرسل ذاته، لكن ما تصبوا إليه المنظمات الحديثة من عملية الاتصال لا يتوقف عند شكل أو قناة الاتصال، وإنما ترمي إلى الوقوف على مدي إدراك وفهم العملية الاتصالية في المنظمة، بين العاملين، بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين والمنظمة، ومدي وعيهم أثناء استخدام الاتصال كوسيلة تواصل فيما بينهم، بشكل احترافي وأخلاقي لخدمة المصلحة العامة التي تعود عليهم وعلى المنظمة بالنفع، داحضين بذلك الاستغلال الذاتي لعملية التواصل الاتصالي لخدمة خاصة تتنافي والأخلاق المهنية، مساهمين بذلك في فشل المنظمة وانتشار السلوكيات غير الأخلاقية في مكان العمل.

يعتبر الاتصال عملية إرسال، واستقبال للمعلومات بين طرفين(مرسل و مستقبل)، وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه، أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل **communicate** وهي تعني المشاركة، وهناك من يري أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية **communis وتعني common** أي مشترك، وفي كلتا الحالتين نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعني المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما.**(محمد، بن على المانع.(2006).ص14)**.

وهناك من يري بأن عملية إرسال واستقبال المعلومات، والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة، وهي عملية يشترط لحدوثها التفاعل بواسطة مثيرات، واستجابات متبادلة بين الأفراد، ولا يتم إلا بها أخذا وعطاء متبادلا.(**نايفة، على(.2018). ص257**).

فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، فدون الاتصال لا يعرف العاملين ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات التي تحتاجها، كما لا يستطيع القادة إصدار التوجيهات، والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون وجود الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين، مما يشجع على التعاون.(**وفاء، محمد الزبيدي.(2017).ص231**). فكلما كان الموظفون متفاعلين فيما بينهم بانتظام عند أي مستوي في المنظمة، فإنهم سوف يطورون في العادة طرقا للقيام بأعمالهم، وباستثناء النزاعات الشخصية التي تحدث بين الحين والأخر، فإن أفراد المنظمة يتعلمون الصيغ الروتينية المريحة للأخذ والعطاء، وتبادل الأفكار، والمساعدة أثناء عملهم معا.(**سماتي حاتم. (2011). ص72**).

فهذه الايجابيات الناتجة عن عملية الاتصال الفعال والواعي بين العاملين، كالمشاركة، تفهم الفرد العامل لعمله بصورة أفضل، وكذا لأدوار زملائه داخل المنظمة، التعاون ومساندة بعضهم البعض أثناء العمل...الخ، تعد من أهم صور لغة الحوار البناء والمسؤول بين العاملين فيما بينهم وبين المنظمة التي ينتمون اليها.

حيث تتشابك عملية الاتصال ولغة الحوار في ازدواجية عملية تتماشي مع معطيات الموقف– الحدث– بشكل متوازي، فكلما كان هناك اتصال، وتواصل بين العاملين، كلما كان هناك حوار فعال، حيث تتعدد صوره بتعدد صور الاتصال، فالعاملين داخل المنظمة يتواصلون فيما بينهم حول متطلبات العمل من خلال التحاور الفعال، والهادف عبر تبادل المعلومات، طرح الأفكار والاقتراحات، تنظيم اللقاءات مع من يختلفون عنهم عبر المستويات الإدارية، تنشيط الدورات التكوينية وفسح المجال للنقاش البناء...الخ.

فهذه الآليات تساعد على التواصل والتجديد المعرفي لدي العاملين، كما تساهم في الرفع من المستوي الحواري وصقله كمهارة اتصالية لدي العاملين، تمكنهم من إدارة علاقاتهم الاتصالية مع الآخرين بشكل واع ، آي قدرة العامل على معرفة ما له، وما عليه أثناء اتصاله مع الطرف الأخر، بحيث يستخدم مهاراته الاتصالية كوسيلة، وقدرته على الحوار والتحاور كغاية لتحقيق أهدافه، فهذه العوامل الايجابية التي تكون كنتيجة للتواصل الواعي بين العاملين، من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض سيساهم في توطيد علاقات الصداقة فيما بينهم، كما سيخلق لديهم رابط شعوري قوي يتمثل في استعداد كل فرد ضمن فريق العمل على تقديم المساعدة والتضحية باهتماماته الشخصية في سبيل نجاح زملائه والمنظمة ككل.

وانطلاقا مما تقدم من قراءة تحليلية لثالوث مؤشرات آلية فرق العمل الفعالة وتضمين السلوك الايثاري كثقافة ممارسة لدي فريق العمل، يتضح أن هذا الأخير لديه مسؤولية نحو مهمة وظيفية، تتضمن مجموعة من المهام والأدوار التي تحتم عليه انجازها، وتجسيدها وفقا لشروط وإجراءات معينة تساعده على انجازها، ومن بين هذه الشروط والإجراءات، درجة إحساس كل فرد في فريق العمل بوضوح

دوره ومهامه الخاصة به مع الفريق، حيث يساهم هذا الإحساس بتحفيز العامل لبذل الجهد وإعطاء كل ما لديه من إمكانيات، وقدرات في سبيل انجاز مهامه المنوطة به، ويعود إحساس وضوح الرؤية لدي العمل إلى قدرة القائد على تبسيط وشرح جزئيات المهمة لمرؤوسيه، وتوفير الجو الملائم من حيث الظروف الفيزيقية، والوسائل المادية لمساعدة مرؤوسيه على العمل بكل حرية، واستقلالية أثناء أداء المتطلبات الوظيفية، فوضوح الرؤية لدي العاملين سيمكنهم من إدراك ما لهم وما عليهم من مسؤوليات وظيفية، كما يساعد هذا الإحساس بالوضوح إلى زيادة مستوي العاملين بالمشاركة في مختلف العمليات التنظيمية، كمشاركة المعلومات وتبادل الخبرات مع زملائهم، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، كنتيجة لسياسة الوضوح المنتهجة داخل المنظمة، التي تهدف من خلالها هذه الأخيرة–المنظمة– إلى إدارة موردها البشري لخدمة المصلحة العامة للمنظمة من جهة، وترسيخ مبدأ العمل الجماعي من جهة أخري، حيث يعد العمل الجماعي من أهم الآليات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في إدارة مهامها، ونشاطاتها المختلفة، نظرا لما تتميز به جماعة العمل من خبرات مهنية، وأساليب مهارية في انجاز المتطلبات اليومية للمنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

فاعتماد المنظمات الحديثة على سياسة العمل الجماعي داخل المنظمة، هو إدراكها لمدي نجاعة هذه السياسة في ترسيخ المشاركة والتعاون الجماعي، وتحمل المسؤولية الجماعية كثقافة ممارسة لدي العاملين بالمنظمة، كما يساهم العمل الجماعي على تضمين مبدأ الاتصال والتواصل الواعي، الذي يساعدهم على تبني سياسة الحوار الفعال، والبناء لتحليل الرموز والإشارات التواصلية فيما بيتهم، بهدف انجاز متطلبات العمل في مناخ تنظيمي تسوده ثقافة فريق العمل، كسلوكيات ايجابية تساهم في ترسيخ سلوكيات داعمة للفعالية التنظيمية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة في ظروف ملائمة، مما يجعلهم في استعداد دائم لتقديم التضحية اللازمة، وبذل الجهد الإضافي كالمساهمة في تحمل الأعباء الإضافية للوظيفية كسلوك إيثاري يساهم به العامل للمحافظة على مصدر شرعيته، وقوته داخل المنظمة، والذي يساعده على العمل والتصرف بحرية لإدراكه لمدي انسجامه، وتوافقه مع ذلك المصدر الثقافي المعتمد داخل المنظمة، الذي يستمد منه مكانته الاجتماعية، بحيث يتمثل في النسق القيمي وما يحتويه من مبادئ وخصائص قيمية تتوافق مع قيم العاملين، كما تعتمد عليه أيضاالإدارة العليا كسياسة تنظيمية، تدير بها العمليات الإدارية بالمنظمة، مما يجعل العاملين أكثر حرصا وحفاظا والتزاما بهذه القيم التنظيمية، لتأثيرها الايجابي على سلوكياتهم تجاه الزملاء والمنظمة بصفة عامة.

وفي نفس السياق يؤكد كل من " محمد رشدي أحمد ذيب، وراتب السعود" أن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، وإيمان أفرادها بقيم هذه المنظمة، يؤثران في زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدي هؤلاء الأعضاء، وقد أشار براون و كريستينا**(Brown and Kristen)** إلى قوة وفعالية المنظمات اليابانية، وحسن الأداء فيها يعودان بشكل أساسي إلى نوعية العاملين فيها، إذ أن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتي التزامهم نحو منظماتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي.**(محمد، رشدي، وراتب، السعود. (2014). ص500).**

ثالثا: التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري

لقد كرس المهتمين بمجال الفكر الإداري، والسلوك التنظيمي كتاباتهم حول ركيزة أساسية، وركن من أركان سيرورة الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، حتى يصل إلى عصرنا الحديث وما يحتويه من معالم فكرية تراكمت بتراكم الإطار الزمني، وتغير الأماكن واختلاف ظروفها، وتجدد المعالم الفكرية في إشارة إلى تغير تركيبة تلك الركيزة عبر مراحل تنظيرية انطلقت من الميزة التقليدية إلى الحديثة، وصولا إلى ما بعد الحداثة، فكل مرحلة كانت عبارة على نقطة تحول مفصلية في الفكر الحديث، فقد ساهمت كل مرحلة تنظيرية في توضيح الرؤية للمرحلة التي تليها، وتساعدها على الوقوف من خلال النقائص التي لم تجد لها سبيلا على الرغم من تواجدها في الطبيعة المكانية والزمانية، لكن الركيزة الأساسية التي اهتم بها الباحثين من خلال كتاباتهم، يعود إليها الفضل بالدرجة الأولي في اكتشاف النقائص لكل مرحلة تنظيرية، واكتشاف مفاهيم أساسية لكل مرحلة تنظيرية في الفكر الإداري الحديث، فهذه الركيزة تتمثل في المورد البشري الذي طالما كان محور عملية البحث، والتقصي حول مختلف الظواهر السلوكية التي تحدث داخل التنظيمات المختلفة.

إن كل منظمة ومهما كان هدفها، لا يمكن لها أن تستغني عن المورد البشري لتسيير شؤونها، والحفاظ على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها في ظل تقلبات ظروف العصر الحديث، وتسارع وتيرة التغير في مختلف المجالات الحياتية، فالمورد البشري أضحى قوة راهنة ورأس مال محوري داخل المنظمة، تتمحور حوله جل العمليات الإدارية والتنفيذية في علاقة ترابطية، ترسم أهمية تواجد العنصر البشري داخل المنظمة، وهذه الأخيرة– المنظمة– بدورها تسعي بشكل دائم إلى تنمية وتطوير ما يمتلكه من طاقات بشرية، من خلال آليات عملية تتماشي ومتطلبات التوصيف الوظيفي، بهدف جعل شاغل الوظيفة أكثر تمكنا ودراية بمتطلبات عمله، وأكثر وعيا بمسؤولياته المنوطة به داخل المنظمة، ومن العمليات العملية الداعمة لسياسة التمكين الوظيفي للعامل، والتي بمقدورها أن تبلور الوعي الضميري لدي العامل وجعله أكثر وعيا لصلاحياته ولمسؤولياته كعنصر فاعل، لا يتجزأ عن البيئة التي تحتويه بمختلف خصائصه الاجتماعية والثقافية ...الخ، نبلورها في الثلاثية التالية :

1- تفويض السلطة وتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات

يمكن الوقوف على نجاعة أي منظمة من خلال طبيعة السياسة التنظيمية التي تنتهجها مع عمالها، التي تضع الفرد العامل على رأس قائمة الأولويات اليومية في مختلف العمليات التنظيمية، حيث تتجه المنظمات الحديثة إلى تبني سياسة تتميز بالمرونة العملية، بهدف احتواء العاملين وتقديم التسهيلات اللازمة في مجال انجاز مهامهم، والعمل على زيادة مستوي مردودهم الأدائي، وتمكينهم بشكل جيد من متطلبات الوظيفة، فتمكين العاملين وظيفيا أضحي مطلب بالغ الأهمية لدي أرباب العمل، يستوجب توفيره كسلوك، وألية وظيفية تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل، حث يتم تمكينهم عبر آليات ذات صلة بالمهام التنظيمية في مختلف المستويات، والاتجاهات للهيكل التنظيمي للمنظمة.

فقد أصبحت مهمة المنظمات الحديثة هي كيفية اكتساب مورد بشري، يتميز بقدراته ومهاراته العالية من حيث التمكن والتحكم في متطلبات عمله، على الرغم من صعوبة الظروف المحيطة به في

بيئة العمل، وهنا يقع على عاتق الإدارة التنظيمية مسؤولية البحث عن طرق، وأساليب حديثة تتماشي ومتطلبات الوقت الراهن، بهدف تمكين العاملين وظيفيا من خلال الطرق والأساليب الحديثة التي أملتها الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، كآلية قادرة على بلور الفئة العاملة وجعلها طاقة بشرية تتميز بالكفاءة والفعالية الوظيفية.

ومن بين هذه الأساليب التي تساهم في تمكين العاملين على سبيل المثال لا الحصر، والتي تعد من أكثر الأساليب استخداما في تمكين العاملين داخل المنظمات، أسلوب تفويض السلطة الذي يساهم من جهة أخري في دحض المركزية كأحد معوقاته داخل المنظمة، وقد أخذ مفهوم التفويض أهمية كبيرة لدي مفكري الفكر الإداري الحديث، وذلك لارتباطه بمفهوم يتميز بالعراقة في مختلف المجالات العلمية، وخاصة المجال السياسي ألا وهو مفهوم السلطة الذي كان السبب الرئيسي في زوال أمم، ونهوض أخري عبر التاريخ البشري منذ أمد بعيد، فارتباط مفهومي التفويض والسلطة لم يكن وليد العبثية والصدفة، وإنما كان وليد واقع تضمن الكثير من الأحداث البشرية، والدراسات العلمية التي حددت معالم الترابط المفاهيمي بين التفويض، والسلطة لتحقيق غاية إنسانية من منظور علمي، طالما غيبتها الممارسات العابثة في مختلف المجالات الحياتية آنذاك.

"وقد تمخض عن اهتمام الباحثين بمفهوم تفويض السلطة، وجهات نظر تحاكي المعني الدلالي لهذا المفهوم حيث يقصد بالتفويض(إدارة الذات) عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال".**(ماطر، مزعل الضفيري. (2017).ص404).**

ويري ميسيل (**Maisl**) بأن التفويض هو ذلك القرار الفردي الذي تخول بواسطته احدي السلطات، جزءا من اختصاصاتها إلى سلطة أخري، مع احتفاظها بالاختصاص المفوض بصفة أصلية، وفي نفس السياق يري **ديلقولقيه** " بأنه القرار الذي بمقتضاه يخول عضو اختصاصا من مجال سلطته لإتخاذ القرارات الخاصة به إلى دائرة اختصاص عضو أخر.**(غربي، أحسن.(2014).ص59).**

فتفويض السلطة هو عبارة عن عملية إدارية، يهدف من خلالها إلى تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، الذين تم تخويلهم جزء من سلطة الرئيس على قناعة ورضا تام، بحيث يتم هذا التفويض بين الرئيس والمرؤوس بشكل رسمي ويقوم على مبدأ الثقة، الكفاءة والقبول كشروط أساسية لتحقيق آلية التفويض الرسمي للسلطة، فالرئيس يخول جزء من سلطته للشخص المناسب الذي يري فيه كقائدن بأنه أهل للثقة من خلال تحليه بخصال الأمانة، الإخلاص، والولاء، بالإضافة إلى ذلك لابد من أن يتحقق شرط الكفاءة المهنية في الشخص المراد تخويله جزء من السلطة، أي أن يكون على دراية، وتمكن كامل من متطلبات عمله، وتمتعه بمستوي أدائي متميز، وتحمله لمسؤولية مهامه الوظيفية كعنصر فاعل داخل المنظمة، كما تتحقق عملية التفويض من خلال شرط أساسي وهو مدي تقبل الفرد العامل لعملية تخويل السلطة، وتحمله لمسؤوليات وصلاحيات مختلفة، أي أنه كلما كان مستوي تقبل الفرد العامل لتحمل السلطة المخولة له بدرجة عالية، كلما زاد من نجاح عملية تفويض السلطة والعكس من ذلك.

وتأسيسا على ما سبق، نستشف أن عملية تفويض السلطة ترتبط وتصدر من المستوي الأعلى من الإدارة، وتتجه نحو الأسفل بشكل جزئي إلى القوة العاملة، التي تتميز بالكفاءة والفعالية المهنية، بهدف إدارة وتسيير شؤون المنظمة بشكل أفضل من خلال توزيع الاختصاصات، والمسؤوليات بما يتناسب وقدرات العاملين المعرفية، والفنية في انجاز المهام المنوطة بهم بمهارة وكفاءة عالية، وهناك بعض الرؤساء الذين لديهم الرغبة الكبيرة في تفويض بعض صلاحياتهم إلى مرؤوسيهم بغية تدربهم، وتنمية قدراتهم، وخبراتهم العملية داخل الجهاز الإداري، إلا أنهم يرون أنه من الضروري توافر شروط معينة، لكي يتم تفويض السلطة بطريقة مجدية، ومستمرة تحقق النتائج المرجوة منها بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين معا، ومن هذه الشروط ما يلي:

- لا يشتمل التفويض كل اختصاصات المفوض، بل يجب أن يكون جزئيا لبعض سلطات الرئيس الإداري.
- أن يكون الجزء من الأعمال المفوضة للمرؤوسين، تستهدف الأعباء والإجراءات الإدارية اليومية التي تثقل كاهل الرئيس الإداري.
- أن لا بقوم المرؤوس بتفويض ما فوض إليه من سلطات، إلى مرؤوسين أدني منه في السلم الوظيفي، إلا أن هذا لا يمنع المفوض إليه من أن يقوم هو بدوره بتفويض جزء من سلطاته الأصلية، إذ ما وجد أنه قد يعجز عن القيام بمباشرتها جميعا، إضافة إلى ما تم تفويضه إليه من سلطات.
- أن تكون حدود التفويض في غاية الوضوح والدقة.
- أن يكون التفويض إلا في الأعمال التي تتفق مع تخصص المرؤوسين أو وفقا لقدراتهم المعرفية والعلمية.**(عاطف، العواودة.(2014).ص76)**، حيث تكفل هذه الشروط تحقيق سلامة عملية تفويض السلطة في إطارها القانوني، لتأخذ طابع الدقة والوضوح، الذي يساهم في ممارسة عملية التفويض وفقا لطبيعتها داخل المنظمة، بحيث لا يجد كل من الرئيس، والمرؤوس صعوبة تذكر أثناء القيام بتطبيق هذه الألية وتجسيدها على أرض الواقع.

وعلى النقيض من ذلك فإن عدم تفويض الرؤساء، لمرؤوسيهم واستئثارهم بالصلاحيات في أيديهم، يعد مشكلة في قيام المنظمة بالعمل المناط بها على أكمل وجه، وذلك أن تفويض الصلاحيات في مجال العمل الإداري أصبح أحد المهارات الإدارية، التي ينبغي على الرؤساء إتقان ممارستها، كما أن المنادين بعمليات الإصلاح الإداري" يشددون على أهمية تفويض الصلاحيات كأحد المبادئ الإدارية الهامة، التي يتوجب ترسيخها، كمبدأ ومفهوم وممارسة داخل الأجهزة الحكومية، وكذلك منظمات القطاع الخاص، فإن عملية تفويض الصلاحيات شأنها شأن بقية عمليات الإصلاح الإداري أصبحت تواجهها عقبات وصعوبات قد تحول دون تحقيقها، كذلك قد تقابل بمقاومة من أعضاء التنظيمن كغيرها من وسائل التغيير التي تستهدف تطوير أساليب العمل الإداري، وهو ما دفع بخبراء التنمية، والإصلاح الإداري على أن يثبتوا ضمن توصيتهم ضرورة الاهتمام بتفويض الرؤساء اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم، ليتفرغوا هم إلى التخطيط ووضع السياسة العامة**".(عبد الرحمان، محمود.(2012).ص29). بتصرف.**

إن تأكيد خبراء التنمية والإصلاح الإداري، على ضرورة الأخذ بعملية التفويض كآلية تنظيمية هو ترسيخ لمبدأ الشفافية ومشاركة العاملين في بعض الصلاحيات الإدارية، التي طالما كانت حكرا على المستوي الأعلى من الإدارة التنظيمية، كما يساهم هذا الاهتمام بمنح الفرصة للعالمين لتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم في تلك المسؤوليات الممنوحة لهم، والتي تخولهم إلى القيام بمهام، وصلاحيات تختلف عن المهام الروتينية التي كانوا يقومون بها مسبقا، فتخويل العامل للاهتمام ببعض المسؤوليات هو في حد ذاته تشريف تحفيزي، يساهم في توعية العامل وتنمية شعوره بمدي أهمية الاهتمام بتلك المسؤوليات المفوضة له، مما تجعله أكثر حرصا على القيام بهذه الصلاحيات على أكمل وجه، بحيث ينجزها بشكلها الدقيق تفاديا للمساءلة، والعقاب في حال العجز أو الفشل في تأديتها كمهام رئيسة تقف حياة المنظمة عليها، وهذا ما ساهم في رفع مستوي رغبة المشاركة لدي العامل في مختلف العمليات التنظيمية، التي تقف عليها المنظمة، وتعتبرها القلب النابض في بقائها واستمراريتها في ظل التغير المستمر للظروف المحيطة بها، كالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، التي تعد من العمليات الأساسية التي تقف حياة المنظمة عليها، أي أن وضوح الرؤية لدي العامل حول ما يجب أن يقدمه للمنظمة وما يأخذه منها، سيجعله أكثر دقة في خياراته التنظيمية.

2- التحفيز الذاتي والحرص على انجاز المهام الوظيفية

تعتمد أي منظمة على سياسة تنظيمية، واضحة المعالم في إدارة موردها البشري، ودفعه نحو العمل بآليات مختلفة، تتوقف عن ما تملكه المنظمة من إمكانيات مادية، وبشرية مؤهلة تتمتع بكفاءة مهنية عالية في مجال العمل، وإدارة رأس المال البشري في ظروف استثنائية بهدف تحقيق الفعالية، والحفاظ على مستوي المنافسة مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، والبقاء والاستمرار في الكفاح والعمل لتحقيق الهدف العام، الذي بنيت من اجله المنظمة، وهذا يتوقف على طبيعة السياسة المنتهجة من طرف المنظمة في إدارة شؤونها التنظيمية، حيث تختلف هذه السياسة من منظمة إلى أخري، فهناك من تنتهج سياسة ايجابية كسياسة التمكين، المشاركة، التحفيز، التدعيم...الخ، وهناك من تنتهج سياسة الترهيب السلطوي، الاستبداد، سياسة التنمر، سياسة الضغط، سياسة الاستبعاد الاجتماعي...الخ، لكن في الوقت الراهن فقد أدركت معظم المنظمات الحديثة أهمية المورد البشري، وقدرته على تحقيق الفارق الايجابي في السير الحسن لمختلف العمليات الإدارية والتنفيذية، مما جعلها تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري من خلال خلق آليات عملية، تساهم في تمكينه من متطلبات العمل، كما تساهم طبيعة سياسة المنظمة هي الأخرى في الرفع من مستوي أدائه واهتماماته في مجال لعمل.

فالسياسة التنظيمية غالبا ما ترتبط بالمهام الإدارية للمنظمة، وتحدد معالمها بالإجماع بين أعضاء المستوي الأعلى للمنظمة، ليتم تجسيدها بعد ذلك في المستويات الأخرى للمنظمة، بهدف تعزيز سلوك أو سلوكيات عملية لدي العاملين، من خلال هذه السياسة المنتهجة التي تأخذ الطابع الثقافي الخاص بالمنظمة، في حالة القبول والرضا التام عن هذه الساسة من طرف الفاعلين في المنظمة.

ومن السياسات التي أخذت حيزا كبيرا من حيث القبول العمالي والاستخدام التنظيمي، سياسة التحفيز وخاصة التحفيز الذاتي، فقد أكدت الكثير من الدراسات العلمية على أهمية ونجاح هذه السياسة،

كونها تحاكي حاجات ورغبات، ودوافع وميولات العاملين بشقيها المادي والمعنوي، فهي سياسة قديمة حديثة ارتبطت بتركيبة الإنسان المعقدة والمتغيرة من طرف إلى أخر، لتأخذ بذلك سياسة التحفيز طباع الإنسان المتغيرة، لتحدد وتتغير تلك السياسة حسب طبيعة المورد البشري، وما يتميز به من تنوع في الحاجات المادية والمعنوية.

"إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم، وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل حتى في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها، وتحقيق انجازات مرضية، فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد، وتحرك سلوكه وتوجه هذا السلوك لبذل أقصي جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية، أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين، كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات، والمشاركة، والهيبة، والنفوذ وغير ذلك من أشكال تحفيزية يصعب التعبير عنها بقيم مادية، كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء، والتحفيز هو في واقع الأمر، قوة تستثير الفرد لأداء الأفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة، وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية(الحوافز)، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد، وخصائصه الفيزيولوجية، والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة."**(سليمان، الفارس.(2011).ص72)**.

ومن بين تلك المواقف عندما يخصص عامل بحد ذاته أو فريق عمل بالتحفيز الذاتي، عن طريق القائد أو المدير كمصدر قوة وإلهام داخل المنظمة، والذي يعد أساسا للتحفيز والرفع من الروح المعنوية لدي العاملين، التي تؤدي بدورها إلى زيادة الجهد في أداء المهام الوظيفية، كما تساهم سياسة التحفيز الذاتي في ترسيخ سلوكيات المواطنة والانتماء، كالحماس والنزاهة، الإخلاص في العمل وإتقانه، تحمل مسؤولية الأعباء الإضافية الملقاة على عاتق المنظمة، الالتزام والانضباط، وغيرها من السلوكيات التي تحاكي في مضمونها مدي استغراق العامل في عمله أثناء انجازه كنتيجة، ومحصلة لسياسة التحفيز الذاتي الموجه نحو العامل، كآلية تهدف إلى عصف العامل سلوكيا، واستدراجه إلى تقديم خدمة تتصف بالتميز، والكفاءة من خلال ما يملكه من سلوكيات عملية تعود عليه وعلى المنظمة بالمنفعة العامة.

3- الإثراء الوظيفي وتفعيل الالتزام بمواعيد العمل.

لكل منظمة هدف عام وأخري جزئية، بحيث يكمل الهدف الجزئي الهدف العام، ويرتبط هذا التكامل بمجموعة من المهام التنظيمية العامة، والخاصة التي توزع على العاملين حسب التخصص، والكفاءة المهنية بغرض تحقيق هذه الأهداف، التي يتم تحقيقها من خلال مجموعة من العمليات الإدارية، كالتخطيط، التنسيق، التوجيه، والتنظيم، لتنتقل إلى العمليات التنفيذية من خلال جماعة العمل، كانسجام وتكامل عملي، يساهم في إدارة وإنجاز مختلف المتطلبات، والعمليات الوظيفية التي تعتبر الأساس القاعدي الذي تقوم عليه المنظمة.

فالمنظمات الحديثة قد أدركت حاجاتها، وسطرت أهدافها، وحددت آلياتها ومعالم سياستها بوضوح، بهدف تحقيق النجاح والفعالية التنظيمية، وقد أكد الفكر الإداري الحديث على فعالية، وتميز المنظمات الحديثة واختلافها على المنظمات الكلاسيكية من حيث الهيكلة، السياسة والعقيلة الإدارية والتنظيمية،

وخاصة الاهتمام الكبير بالمورد البشري وتلبية حاجياته وتوفيرها، على عكس ما كان عليه المورد البشري في المنظمات ذات النظرة الكلاسيكية، التي سعت من خلال سياستها إلى تقييد العامل، وحصره في زاوية معينة من التنظيم، لكن هذه العقلية التقليدية سرعان ما تلاشت معالمها، بظهور النظرة الحديثة للمورد البشري في المنظمات الحديثة، التي تسعي باستمرار إلى دعم المورد البشري بكل الطرق، وحفزه لتنميته وتطويره معرفيا وفكريا وسلوكيا، والاستثمار في طاقاته، وقدراته ومهاراته بما يخدم المنظمة وأهدافها، بحيث يتم هذا الدعم من خلال فسح المجال للعاملين لإبراز إمكانياتهم في مجال العمل، عن طريق إشراكهم كأعضاء في مختلف العمليات التنظيمية، كالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، المشاركة بآرائهم واقتراحاتهم حول خدمة ما، بهدف تحسينها وتطويرها بما يتماشي والمتطلبات الخارجية في المجتمع، المشاركة الجماعية في انجاز مهمة معينة على أساس تحقيق مبدأ التعاون، والتكاتف كجزء من الثقافة التنظيمية، بهدف تمكينهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة، كإثراء وظيفي يساهم في ترسيخ سلوك الإثراء لدي العاملين أثناء انجاز مهامهم الوظيفية.

"وقد جاء الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لتصميم الوظيفة، بشكل حقق الرضا الوظيفي للعاملين بأي مؤسسة، من خلال إتاحة فرص النمو المهني والشخصي للفرد، مع توفير جوانب تحمل المسؤولية، والاستقلالية وحرية الأداء في مناخ العمل المؤسسي."**(الوذيناني.(2014). ص865).**

ذلك أن الإثراء الوظيفي يعتبر من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثا في الفكر الإداري الحديث، وقد بدأ ظهور هذا الأسلوب في فترة الأربعينيات من القرن**(20)**، من خلال شركة التقنية والاستشارات **(IBM)** التي طبقته في تصميم وظائف العاملين بها، وهو أسلوب من أساليب التحفيز الوظيفي، وتصميم العمل أو تنظيف جو العمل، وذلك بإعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ، وتقييم النتائج، مع التوسع في تفويض السلطة للموظفين، وإعطائهم فرصة حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رؤسائهم، كما يعمل على تجديد قدرات الموظفين، ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، مع إتاحة فرصة ممارسة الإبداع والابتكار، مما يزيد من شعور الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة.**(فوزية، تايه.(2017).ص617).**

وبذلك فالإثراء الوظيفي يشير إلى الأعمال المرتبطة بإضافة وسائل، وطرق جديدة لتحسين أداء الوظيفة والرضا لشاغلها، وقد عرفه**(Ribbens)** على أنه إستراتيجية تصميم عمل ذي أهمية لتعزيز الفعالية، وتتمثل في زيادة المسؤولية الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وعلى نفس السياق فهو أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة، بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية، والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرصا أكثر، وحرية أوسع في تخطيط، وتنظيم وإعداد عمله، واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة، وهذا يعني التوسع العمودي في الأعمال، ويتضمن أسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام، والواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة

ولائه والتزامه للعمل، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة، والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية.**(مخلوفي، كنزة. ثابتي، الحبيب.(2018).ص66) بتصرف.**

فكل هذه الايجابيات السلوكية ستزيد من ترسيخ شعور الالتزام بالمسؤولية في العمل لدي العامل، من خلال مشاركته البناءة والمسؤولة في مختلف مهام الجماعة التي ينتمي إليها، كما تساهم إلى جانب إتقانه وتحمله للمسؤولية في العمل بزيادة، وصقل مهاراته وقدراته المعرفية، والعملية في مجال العمل.

وتضمينا لمعالم التعقيب حول ما سبق ذكره، يتضح أن هناك علاقة اطراد بين التمكين والإثراء الوظيفي، أي أنه كلما تواجدت سياسة التمكين داخل المنظمة، دل ذلك على وجود الإثراء الوظيفي كبعد لسياسة التمكين الوظيفي مجسدة في جملة مؤشرات الإثراء الوظيفي التي تظهر في آليات سلوكية وعملية، تمنحها الإدارة لعمالها، وكلما تكلمنا عن وجود الإثراء فذلك يعني وجود التمكين، ووجود الإثراء الوظيفي كسلوك هادف داخل المنظمة سيساهم في زيادة التزام العاملين، بمختلف الإجراءات التنظيمية التي تساعدهم على اكتساب سلوك الإثراء الوظيفي، أي أن التزام العامل أمام وظيفته، وأمام الإجراءات القانونية من خلال التحلي بالحس الأخلاقي المهني، الذي يتمثل في التزامه الحريص على القيام بمهامه على أكمل وجه وبالشكل المطلوب، وعدم التسويف في انجازها، التزامه بالحضور الدائم وفي الوقت المناسب لاستغلال وقته الرسمي في انجاز مهامه، مما يكسبه درجة عالية من التحكم في وظيفته، حرصه والتزامه على حضور المواعيد واللقاءات التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة، التزامه الكامل نحو مختلف المسؤوليات الممنوحة له، وانجازها بكل مسؤولية وشفافية تامة، التزامه بالمشاركة والتعاون مع جماعة العمل في تقديم أرائهم، ومقترحاتهم حول طريقة انجاز المهام، وعدم التحيز أو الحياد الوظيفي، وغيرها من الالتزامات الوظيفية والتنظيمية التي ساهمت في تواجدها كسلوك فاعل لدي العاملين.

فسياسة الإثراء الوظيفي المعتمدة من طرف المنظمة، تظهر بشكل جلي عندما تولي اهتمامها بالعاملين، من خلال إعطائهم حرية أوسع واستقلالية بالمشاركة في مختلف العمليات الإدارية، والتعاون فيما بينهم والمبادرة بكل حرية بمجهوداتهم، أفكارهم، واقتراحاتهم مع الأخذ بعين لاعتبار هذه المشاركة والتعاون والمبادرة من طرف العاملين، للرفع من معنوياتهم وتشجيعهم على الاستمرار بمثل هذه السلوكيات البناءة والمسؤولة، التي تساهم بدورها في خلق بيئة تنظيمية مريحة، ومحفزة تتميز بالفعالية والسلامة التنظيمية.

وكخلاصة لثلاثية **تفويض السلطة، سياسة التحفيز الذاتي، الإثراء الوظيفي،** والتي تعد كؤشرات محددة لسياسة التمكين الوظيفي، فقد كشفت ما سبق من حيثيات معرفية، على أنها آليات عملية لها دورها الفاعل في إدارة، وبلورت الكثير من السلوكيات لدي العاملين التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تساهم في تنمية العاملين من حيث القدرة والمهارة، وزيادة مستوي الخبرة المهنية، فآلية تفويض السلطة تستخدم في المنظمات ذات الحجم الكبير، التي تحتوي على كم هائل من الوظائف بهدف تخفيف العبء على المدراء والقادة والمشرفين، الذين يكون لديهم مجموعة من الوظائف اليومية، التي تحتاج إلى الانجاز في وقت محدد، ليجد الرئيس نفسه في حالة من الضغط المهني، مما يحتم عليه استخدام آلية التفويض، كحل مثالي لإدارة مهامه عن بعد، أي أن تفوض السلطة سيعود بالايجابية على

كلا الطرفين– الرئيس والمرؤوس– فـبالنسبة للرئيس سيساهم تفويض جزء من سلطته إلى المرؤوس، في التخفيف من الضغط عليه، مما يجعل الرئيس في حالة من الاستقلالية، والحرية في إدارة مهامه بعد التفويض، ويتفرغ إلى دارة المهام الرئيسية كالتخطيط، التنسيق، والتوجيه، بينما تذهب المهام الثانوية والتي تحتاج إلى نوع من التنفيذ المركز إلى المرؤوس، الذي تم تخويله بعض من سلطة الرئيس، ومن جهة أخري تساهم آلية التفويض في تمكين العاملين من متطلبات الوظيفة من خلال تقمصهم لبعض الصلاحيات المخولة له، مما يؤدي إلى تنمية خبراتهم وقدراتهم، ومهاراتهم في بعض المسؤوليات كإضافة وتنمية لكفاءتهم المهنية، في حين تساهم آلية التحفيز الذاتي هي الأخرى في الرفع من مستوي التمكن الوظيفي لدي العاملين، حيث تساهم شخصية المدير آو القائد التي تتميز بالمعاملة الحسنة والأسلوب الأبوي مع العاملين في تحفيز هذا الأخير للعمل، والسعي إلى بذل الجهد في سبيل تطوير المنظمة ودفعها نحو الريادة من خلال مجهوداتهم المبذولة، والتي تتمثل في تحقيق مستوي من الأداء عن طريق تفانيهم، انضباطهم، والتزامهم بمختلف الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما تساهم آلية الإثراء الوظيفي في تحقيق درجات عالية من التحكم، والتمكن من الوظيفة ومتطلباتها لدي العامل، حيث تتوقف هذه الآلية على مدي تجسيد إدارة المنظمة لآلية الإثراء الوظيفي، والتي تتمثل في توفير وسائل جديدة في بيئة العمل، التي ستساعد العاملين على التنويع في طرق انجاز المهام، اعتماد أسلوب المشاركة، حيث يتم إشراك العاملين في إدارة وانجاز مختلف الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية، وخاصة المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات، التي أكدت على أهميتها في تمكين العاملين وإثراء أعمالهم الكثير من الدراسات الامبريقية، كون أن عملية اتخاذ القرارات من أخطر العمليات التي تتوقف عليها حياة المنظمة، والتي تساهم في زيادة شعور العاملين بأهميتهم أثناء إشراكهم فيها، وبذلك تعد ثلاثية التفويض، التحفيز والإثراء من أهم المثيرات الداخلية بالمنظمة التي ستثير إمكانيات العاملين المختلفة نحو التميز والتحكم الأدائي، وبالتالي تحقيق ثقافة التمكين الوظيفي.

خلاصة:

تعد المؤشرات في البحوث العلمية، وأثناء دراسة الظواهر الاجتماعية التي تظهر في مؤسسات المجتمع، بمثابة جزئيات مفككة تحاكي المفهوم العام لبعد، أو أبعاد أحد المتغيرات المستقلة أو التابعة في الدراسة البحثية لأحد الظواهر الاجتماعية، بحيث تساهم في تبسيط شمولية معني البعد أو المفهوم الاصطلاحي من التجريد الخيالي إلى الواقع الملموس والمحسوس، وهذا ما تبين في معالجتنا لهذا الفصل الذي اتخذ من موضوع المؤشرات أساسا منهجيا في تبسيط الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة البحثية، والكشف عن موازين التأثير لأبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع، من خلال الربط بين مؤشرات أبعاد كل من متغيرات الدراسة الحالية.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: المنهج المستخدم

ثالثا: أدوات جمع البيانات

رابعا: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

يعد هذا الفصل همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني من هذه الدراسة الميدانية، والذي يحتوي على مجموعة من الخطوات المنهجية ذات الطابع الإجرائي، حيث ساعدت طبيعة الموضوع وأهدافه على تحديد هذه الخطوات المنهجية التي تتناسب وطبيعة الظاهرة المدروسة، فهي تساهم في مساعدة الباحث على جمع المعلومات والوصول إلى حقائق ونتائج إمبريقية تتميز بالصدق والدقة العلمية حول الظاهرة المراد دراستها.

وبهدف تضمين معالم الوضوح لهذه الدراسة، من خلال ما تم اعتماده من خطوات منهجية إجرائية لمختلف الفصول السابقة، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، ،سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية الميدانية الخاصة بدراستنا، والتي تمحورت حول **مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها، أساليب المعالجة الإحصائية.**

أولا: مجالات الدراسة

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

1- المجال المكاني

دعت الإجراءات المنهجية وفي خضم طبيعة الموضوع، وأهدافه وخصائص النطاق الجغرافي وطبيعة مجتمع البحث كمعطيات بحثية، إلي إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة المسيلة– المؤسسة الأم وفرعيها– حيث تقع المؤسسة الأم بالجانب الشرقي للمدينة وبالتحديد في حي **140** مسكن، يحدها من الجهة الغربية حي**98** مسكن المسمي حي النبلاء، والطريق الرئيسي المؤدي إلي وسط البلاد المسمي بطريق البرج، ومن الجنوب حي دواودة، ومن الشمال حي**31** مسكن.

بينما يقع الفرع الأول بالحي الإداري وسط المدينة يحده من الشرق حي وعواع المداني، ومن الغرب حي بلغفصي، ومن الجنوب حي **206** مسكن، ومن الشمال حي بلمجنح.

في حين يقع الفرع الثاني وسط جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يحده من الشرق حي الشيخ المقراني، ومن الغرب حي**608** مسكن، ومن الشمال حي اشبيليا، ومن الجنوب حي **500** مسكن.

وتأسست مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة سنة **1978** بإنشاء فرع مكلف بتسيير المنح العائلية والتعويضات، تابعة إداريا لولاية سطيف، وفي إطار اللامركزية للضمان الاجتماعي، تم إنشاء وكالة قائمة بذاتها سنة **1985** مكلفة بتسيير الأخطار الاجتماعية المنصوص عليها قانونيا، وقد اسند إليها المشرع مهام رئيسية بحكم أنها وكالة من الدرجة الثانية وهي كالتالي:

- تحصيل الاشتراكات.
- إجراء المراقبة الطبية.
- تقدير التعويضات.

2- المجال الزمني

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم من خلالها القيام بعملية البحث والتقصي عن معلومات تخص المؤسسة ميدان الدارسة التي تتوافق مع موضوع الدراسة البحثية وأهدافها، والتي تبدأ بالمرحلة الاستطلاعية وتنتهي بالوصول إلى النتائج العامة لهذه الدراسة، حيث تم تقسيم المجال الزمني إلي مرحلتين:

1.2- المرحلة الاستطلاعية:

كانت بداية الجولة الاستطلاعية يوم**2018/02/23 والتي بدأ** فيها الوقوف علي الواقع البحثي من خلال التعرف علي عدد المصالح والمكاتب، الشكل الداخلي والخارجي للمؤسسة، الظروف الفيزيقية للمؤسسة، وفي يوم **2018/02/26** تم استلام الوثائق الخاصة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

2.2- مرحلة تطبيق الاستبيان:

مرت مرحلة تطبيق أداة الاستبيان بعملية توزيع الاستمارة على المبحوثين، وعملية السحب- الاسترجاع- حيث كانت عملية التوزيع بداية من **25إلى2020/12/27** في حين تم استرجاعها يومي **28 و 29 ديسمبر2020**.

3- المجال البشري

تضمن المجال البشري للمؤسسة ميدان الدراسة مجتمع البحث، والذي تمثل في الفرع الأم وفرعين ثانويين آخرين على مستوي مدينة المسيلة، حيث قادتنا الإجراءات المنهجية إلى القيام بمسح شامل لمفردات البحث، نظرا لصغر حجم مجتمع البحث، والذي قدر بحجم**(172)** مفردة بحثية على مستوي الفروع الثلاثة- الفرع الأم الكائن بحي **42** مسكن، الفرع الثانوي الأول الموجود بالحي الإداري بولاية المسيلة، والفرع الثانوي الثاني الموجود على مستوي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثانيا: المنهج المستخدم

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي، ومن أجل ملاحظة أفضل، فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح، بل يتم ذلك وفق منهج، وهذا المنهج محدد هنا بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من اجل الوصول إلي نتيجة، إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج.**(موريس أنجرس.(2006). ص36)** وتماشيا مع الممارسات المنهجية المعتمدة في البحوث الحالية، وفي ضوء طبيعة موضوع الدراسة وأبعاده ومؤشراته، والدراسات السابقة، تم إعتماد المنهج الوصفي لهذه الدراسة، والذي يعتمد علي وصف الواقع، أو الظاهرة كما هي في الواقع العيني لموضوع الدراسة من حيث الحجم وعلاقتها مع ظواهر أخري، والوصول إلي استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى إبراز العلاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية داخل السياق التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تماشيا مع الإجراءات المنهجية التي تفترض أنه لبلوغ المصداقية، والدقة في البحوث والدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات، والبيانات حول الموضوع المعالج، وانطلاقا من هذه الترسيمة أفادت هذه الدراسة من أداة الملاحظة المباشرة، واستمارة الإستبيان.

1- اداة الإستمارة

تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء، بأنها تقنية مباشرة لطرح الأسئلة علي الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية، فالاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.**(موريس أنجرس.(2006). ص204).**

فالغرض المنهجي من تطبيق اداة الاستمارة هو الوقوف على فهم معمق، ومتكامل لواقع الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية بالمؤسسة ميدان الدراسة، ونظرا للخاصية الثقافية، والتعليمية لجمهور البحث تم تطبيق اداة الاستمارة، التي تضمنت**(63)** سؤالا موجها إلى**(172)** موظف، وقد تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة على المبحوثين، حيث بوبت أداة الاستمارة إلى مجموعة من المحاور تتماشي ومتغيرات الدراسة وهي كالتالي:

- ✓ **المحور الأول:** تضمن الخلفية الاجتماعية والاقتصادية التي تتعلق بالخصائص السوسيومهنية للفئة الفاعلة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوي التعليمي، الوضع المهني، الأقدمية).
- ✓ **المحور الثاني:** خصص للمتغير المستقل **– الصحة التنظيمية**– فقد تم تبويبه إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشي ومؤشراته، وفي كل محور يتضمن سؤال مفتوح وباقي الأسئلة مغلقة.
- ✓ **المحور الثالث:** خصص للمتغير التابع **– المواطنة التنظيمية**– والذي بوب إلى ثلاثة محاور تتماشي ومؤشراته، وفي كل محور يتضمن سؤال مفتوح وباقي الأسئلة مغلقة.

2- صلاحية أداة الـــدراســـة

للتثبت من صدق صلاحية الاستمارة، واستفائها شروط الاستمارة الجيدة، وخلوها من الأخطاء التي تجعلها غير متطابقة مع مضمون الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعين الأكاديمين، بغرض تحكيمها كخبراء من الجانب المفاهيمي، ومدي ترابط العبارات وتوافقها مع موضوع الدراسة، وقد أبدي المحكمين تجاوب ايجابي حول مدي صدق وصلاحية مفاهيم وعبارات الاستمارة، والذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة، كأساس يؤكد لنا صدق صلاحية الاستمارة المعتمدة في هذه الدراسة.

رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

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

- ✓ لأنها تتماشي وطبيعة موضوع الدراسة.
- ✓ تعد آلية منهجية ضرورية في البحوث والدراسات الأكاديمية

- ✓ تساعد الباحث على الوصول إلى الحقائق المنشودة.
- ✓ تساهم في وضوح الرؤية لدي الباحث حول واقع الدراسة.

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

لأغراض التحليل السوسيولوجي الدقيق، واختبار فرضيات الدراسة البحثية، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**SPSS22**) واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- **التكرارات والنسب المئوية:** لبيان طبيعة توزيع مبحوثي الدراسة، فيما يتعلق بخصائصهم الشخصية والمهنية من حيث الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوي التعليمي، الوضع المهني، الأقدمية...الخ.

2- **مقاييس النزعة المركزية:**

تعود فكرة مقاييس النزعة المركزية إلى الباحث الإنجليزي فرانسيس جالتون(**1822-1911**)، وفيها يستخدم الباحثون العديد من المقاييس، لكن أكثرها استعمالا هي المتوسط، الوسيط والمنوال لكونها تساعد على تلخيص البيانات ووصفها عن طريق التعرف على مركزها، فهي تقدم معلومات حول الوضعية العامة للتوزيع، فعندما نقوم بدراسة ظاهرة من الظواهر، قد نجد أن قيم تلك الظاهرة تميل نحو التجمع او التمركز حول قيمة معينة، ومن ثم يطلق على هذا "الميل" إسم النزعة المركزية، فمقاييس هذه النزعة هي عبارة عن قيم مثلى تقترب منها معظم البيانات الإحصائية أو تتمركز حولها أو بالقرب منها، وهكذا فإن قيمة أي مقياس من مقاييس هذه النزعة تشير إلى نقطة تمركز مجموعة من البيانات، وتصف نقطة تجمع المشاهدات.(**محمد بوعلاق.(2009).ص39**)، وفيما يلي نذكر معادلات المتوسط، الوسيط والمنوال، كأحد المقاييس الإحصائية التي استخدمت في دراستنا لوصف البيانات الكيفية.

- ✓ **المتوسط الحسابي:** $\overline{X} = \frac{\sum f_x}{\sum f}$ (أنظر الملحق رقم3).
- ✓ **الوسيط الحسابي:** $Me = L + \left\{\frac{\frac{n}{2} - fc}{f}\right\} i$ (أنظر الملحق رقم3).
- ✓ **المنـــوال:** $Mo = L + \left\{\frac{d_1}{d_1 + d_2}\right\} i$ (أنظر الملحق رقم3).

3- **معامل التوافق:** ويستخدم معامل التوافق أساسا لدراسة العلاقة بين متغيرين نوعيين، والذي يرمز له في بعض المراجع العلمية بالرمز **cc** (**coefficient de contingence**) ومن خواص وحدود استخدامه نذكر:

- ✓ تتراوح قيمة معامل التوافق بين **0**، **1** أي **0< rc<1** بمعني أنه يعطي قوة العلاقة بين المتغيرين وليس اتجاه هذه العلاقة، والسبب في ذلك أن معامل التوافق مصمم في الأصل لقياس العلاقة بين متغيرات اسمية **Nominal** والتي لا يكون فيها أي معني لاتجاه العلاقة.
- ✓ القيم الموجودة في خلايا الجدول(**التكرارات المشتركة**)هي عبارة عن أعداد **conuts** ولا يمكن أن تضم بأي حال من الأحوال قيما كسرية.

- ✓ يتم حساب التكرارات المتوقعة بافتراض أن المتغيرين مستقلان، وإذا كان هذا الفرض صحيحا فان كل تكرار متوقع يساوي تماما التكرار المشاهد في نفس الخلية، وبالتالي تكون قيمة X^2 صفرا، ومعامل التوافق يساوي صفرا أيضا، أما إذا كان فرض الاستقلال غير صحيح فإن الفرق بين كل تكرار مشاهد، وتكرار متوقع في نفس الخلية يكون كبير، وبالتالي تؤول قيمة X^2 إلى مالا نهاية، ونتيجة لذلك تؤول قيمة **rc** على**1**.
- ✓ مجموع التكرارات المشاهدة يساوي مجموع التكرارات المتوقعة في كل صف أو عمود في جدول التوافق.
- ✓ إذا كان تكرار متوقع أو أكثر يساوي صفرا أو قريبا من الصفر فإن ذلك يؤدي إلى عدم إمكانية استخدام معامل التوافق واختبار الاستقلالية.**(شفيق العتوم.(2015). ص440).**

"وبما ان معامل التوافق يستخدم في دراسة العلاقة بين متغيرين نوعيين- كيفي- فقد تم اعتماده كمقياس إحصائي في دراستنا الحالية لتوافقه معها، من حيث أن متغيرات الدراسة من النوع الكيفي أي المتغيرات النوعية".

وكذلك من خصائص معامل التوافق حسب الدكتور محمد بوعلاق ما يلي:

- ✓ لا يكون سالبا
- ✓ تكون العلاقة في معامل التوافق تامة إذا جاءت مساوية لـ:**(1)**.
- ✓ قوية جدا إذا كانت بين **(0.80)** واقل من (1).
- ✓ قوية إذا كانت بين **(0.50)** واقل من **(0.80)**.
- ✓ منخفضة إذا كانت بين **(0.20)** واقل من **(0.50)**.
- ✓ ضعيفة إذا كانت بين **(0.20)** واقل من ذلك.
- ✓ منعدمة إذا جاءت مساوية لـــ: **(0)**.**(محمد بوعلاق.(2009). ص117)**.

خلاصة:

من أساسيات هذا الفصل في البحوث الاجتماعية، هو التطرق إلى كل خطوة إجرائية على حدا، كأجزاء فرعية مكملة لعمومية مضمون هذا الفصل الإجرائي، بهدف توضيح كل خطوة إجرائية والتعرف على أهمية مساهمته في الإثراء المعرفي والعلمي لهذا البحث، وعليه فقد تم التطرق إلى مجالات الدراسة التي تعد العنصر الأساسي الذي يتم فيه توضيح طبيعة ميدان الدراسة كمكان موقعها، والتعرف على مفردات البحث كمصدر أساسي لاستقاء المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى رسم إطار زمني لما سبق من إجراءات حول المؤسسة ميدان الدراسة وما تحتويه من عناصر مادية ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، كما تم التطرق إلى طبيعة المنهج الذي يتوافق وطبيعة الموضوع البحثي، والذي تمثل في المنهج الوصفي، كما تم أيضا الحديث على أدوات جمع البيانات التي تعد الأداة الأساسية التي تربط الباحث بمفردات البحث بصفة مباشرة، وقد تمثلت أداة هذه الدراسة في الاستبيان والملاحظة المباشرة، في حين تم اختيار أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها عن طريق أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم العينة والتي قدرت بـ:**172** مفردة بحثية، كما تم معالجة ما تم جمعه من معلومات من طرف المبحوثين بأسلوب إحصائي تمثل في برنامج **(SPSS22)**.

وعليه فقد تم من خلال هذا الفصل التطرق لجميع خطواته الإجرائية، التي سهلت للباحث عملية الولوج للجانب الميداني لهذه الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

أولا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيومهنية للمبحوثين.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة للفرضية الفرعية الأولى.

1- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.**
2- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.**
3- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.**

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة للفرضية الفرعية الثانية.

1- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.**
2- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.**
3- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.**

رابعا: عرض وتحليل بيانات الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة.

1- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.**
2- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.**
3- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.**

خلاصة

تمهيد:

يعد هذا الفصل المحطة الأخير لمسيرة عملية البحث والتقصي عن الحقائق لهذه الدراسة، والتي مرت على مجموعة من الخطوات الممهدة لهذه المرحلة الميدانية، فهي مرحلة يتم فيها الوصول إلى حقائق إمبريقية، قد تم افتراضها بشكل تخميني من طرف الباحث، عن طريق أدوات بحثية تستخدم في جل البحوث العلمية، كالاستمارة، المقابلة والملاحظة، بهدف استقاء ما أمكن من معلومات حول الظاهرة المدروسة، وتحويلها من شكلها الخام إلى مادة علمية يتم الاعتمادعليها والاستفادة منها في مجال البحوث العلمية، وذلك بعد تعرضها لإجراءات الترميز والتفريغ والتبويب، والقراءة الإحصائية وصولا إلى تحليلها سوسيولوجيا، ومناقشتها في ضوء الفرضيات والمقاربات النظرية المعتمدة في الدراسة البحثية.

وعليه سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل البانات المتوصل إليها المتعلقة بالفرضيات الجزئية بقراءة إحصائية وتحليل سوسيولوجي.

الفصل السادس: عـرض وتحليل بيـانـات الـــدراســـة

أولا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيومهنية للمبحوثين.

الجدول رقم(1) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	120	%69.8
أنثى	52	%30.2
المجموع	172	%100

السؤال رقم1

أصبحت المنظمات الحديثة تعتمد بشكل كبير في انجاز مهامها الوظيفية، على كلا الجنسين ذكور وإناث دون استثناء، وذلك بسبب ظهور مصطلح التخصص، والحداثة التكنولوجية اللذان ساهما في توضيح معالم الوظائف التي يتم شغلها من طرف جنس ذكر دون الإناث، والعكس صحيح من ذلك، ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك موارد بشرية من كلا الجنسين(ذكر، أنثي)، فقد جاء حجم الذكور يساوي **(120)** مفردة بحثية من صنف ذكر، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها **(69.8%)** في حين قدر حجم الإناث بـ:**(52)** مفردة بحثية من صنف إناث، وبنسبة مئوية قوامها **(30.2%)**، وعليه يمكن القول وذلك استنادا على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، ومن خلال الملاحظة المباشرة من طرف الباحث، يمكن التأكيد أن المؤسسة ميدان الدراسة تقوم على مجتمع ذكوري أكثر منه نسوي.*

الجدول رقم (2) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن– الفئة العمرية–

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية%
30 -25	2	%1.1
35-30	6	%3.4
40 -35	43	%25
45-40	61	%35.4
50 45	34	%19.7
55 -50	19	%11.04
60-55	7	%4.06
المجموع	172	%100

السؤال رقم2

يعد متغير السن– الفئة العمرية– من بين أهم الخصائص السوسيومهنية، التي تعطي لنا انطباعا فيما اذا كان مجتمع المؤسسة ذا طابع شبابي يتمتع بالروح، والنشاط، والحيوية الشبابية، أو العكس من ذلك، كما تبين المتغيرات العمرية الملامح والخصائص الفردية لمفردات العينة المبحوثة من جهة أخري،

*وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال الملاحظة المباشرة

بحيث يوضح الجدول أعلاه الفئات العمرية لعينة الدراسة في سياق كمي لمعطياته الامبريقية، والتي جاءت بأحجام ونسب مئوية متفاوتة، فقد مثلت فئة(**40-45**) أعلى نسبة من بين الفئات الموجودة بالجدول اعلاه، والتي قدرت بنسبة (**35.4%**) وحجم (**61**) مفردة بحثية، في حين قدرت فئة(**35-40**) بنسبة(**25%**) وبحجم(**43**) مفردة، بينما قدرت الفئة العمرية مابين (**45-50**) بنسبة مئوية قوامها (**19.7%**) وبحجم قدر بـ(**34**) مفردة بحثية، أما فئة(**50-55**) فقد مثلت بنسبة (**11.04%**) وبحجم قدر **بـ(19)** مفردة بحثية، كما مثلت فئة(**55-60**) بنسبة (**4.06%**) وبحجم (**7**) مفردات بحثية، أما بالنسبة لفئة مابين (**30-35**) فقد جاءت بنسبة(**3.4%**) وبحجم قوامه(**6**) مفرادت، في حين تذيلت الترتيب فئة ما بين(**25-30**) والتي مثلت بنسبة (**1.1%**) وبحجم قدر**بـ:(2)**مفردة.

اما المتوسط العمري لمفردات مجتمع البحث، ومن خلال تطبيق المعادلة التالية: $\overline{X} = \frac{\sum f_x}{\sum f}$ المتعلقة بالمتوسط الحسابي للبيانات المبوبة، فقد قدر بـ:(**43**) سنة، مما يؤكد أن غالبية مفردات مجتمع البحث هم من فئة الشباب، ومن قيمة الوسيط، والتي تم فيها تطبيق المعادلة التالية:

$Me = L + \left\{\frac{\frac{n}{2}-fc}{f}\right\} i$ نجد أن(**50%**) من العاملين تقل أعمارهم عن (**42.86**) سنة، و(**50%**) منهم تقارب أعمارهم او تزيد عن(**42.86**) سنة. ومن خلال تطبيق أيضا معادلة المنوال التالية:

$Mo = L + \left\{\frac{d_1}{d_1+d_2}\right\} i$ نجد أن قيمة المنوال تشير إلى أن أغلبية العاملين يقدر سنهم بـ: (**42**) سنة بناءا على القيمة المنوالية.

وانطلاقا من القراءة الاحصائية للمعطيات الكمية في الجدول اعلاه، يتضح ان المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك فئات عمرية توزعت مابين سن (**20**) إلى (**60**) سنة، وهو في الغالب السن المتعارف عليه في المؤسسات العمومية الجزائرية، التي تستقطب موارد بشرية تتراوح اعمارهم من(**20**) سنة فما فوق، وذات مستوي تعليمي معين يتوافق ومتطلبات الوظيفة، كما يعد أيضا من الشروط الأساسية، التي يتم من خلالها اختيار مورد بشري يتمتع بالنضج الفكري والجسدي، كمعيار يساهم في اعطاء الاضافة المرجوة في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلة، وعليه يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة، تمتلك عناصر بشرية من فئة الشباب، وهذا ما تم التاكيد عليه من خلال حساب متوسط العمر، الوسيط والفئة المنوالية، كما تم ملاحظته بشكل مباشر من طرف الباحث أثناء زياراته المتكررة باستمرار للمؤسسة ميدان الدراسة.

وبالنسبة للتقارب في القيمة المتمركزة والتي قدرت بـ:(**43**) بين الأوساط الحسابية الثلاثة، فقد دل على وجود علاقة بين هذه الأوساط والتي نبررها من خلال ما يلي:

- أذا كان التوزيع التكراري قريبا من التماثل كانت المتوسطات الثلاثة متقاربة، وكلما إبتعد التوزيع عن التماثل كلما تباعدت المتوسطات عن بعضها البعض.(**صلاح الدين.(2004).ص99**).

الجدول رقم (3) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية%
أعزب	11	%6.4
متزوج	149	%86.6
مطلق	8	%4.7
أرمل	4	%2.3
المجموع	172	%100

السؤال رقم3

تعد طبيعة الكائن الاجتماعي مصدرا لبعض الصفات السلوكية، التي تصدر عنه كإنسان يؤثر ويتأثر بما يحيط به من مثيرات ذاتية وخارجية، والتي تؤثر بشكل أو بأخر في مستوي أدائه الوظيفي، وفي تصوره لذلك المستوي من الأداء في شيء معين، وهذا يتوقف على الحالة الاجتماعية التي يمر بها العامل، وما تحمله من خصائص تعبر عن ذاتها كحالة اجتماعية، وانطلاقا مما جاء في الجدول أعلاه يمكن قراءة المعطيات الكمية قراءة إحصائية، بحيث يوضح الجدول أعلاه أنه قد تم تقسيم متغير الحالة الاجتماعية إلى أربع حالات– **أعزب، متزوج، مطلق، أرمل**– على التوالي، والتي أخذت أحجاما ونسب مئوية جاءت كالتالي:

فقد قدرت الحالة الثانية– متزوج– بحجم (**149**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**86.6%**) بينما جاءت الحالة الأولى– أعزب– بحجم(**11**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(**6.4%**) في حين جاءت الحالة الثالثة– مطلق– بحجم(**8**) مفردات بحثية، وقدرت بنسبة مئوية قوامها(**4.7%**) أما الحالة الأخيرة– أرمل– فقد جاءت بحجم(**4**) مفردات، وبنسبة مئوية قدرت بـ:(**2.3%**).

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك جميع الحالات الاجتماعية بأحجام متفاوتة، وهذا ما أكد عليه الجدول رقم(**2**) المتعلق بمتغير السن، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياسة توظيفها على جميع أطياف الحالات الاجتماعية في المجتمع دون استثناء، مما يؤكد على طبيعة نشاط المؤسسة ميدان الدراسة التي تسعي إلى مساعدة جميع أطياف الحالات الاجتماعية في المجتمع، ومد يد العون لهم من خلال تأمينهم اجتماعيا، وفقا لشروط وقوانين التأمين الاجتماعي بالمؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوي التعليمي

المستوي التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
ابتدائي	2	%1.2
متوسط	8	%4.7
ثانوي	81	%47.1
جامعي	81	%47.1
المجموع	172	%100

السؤال رقم4

نلاحظ في الجدول رقم(3) معطيات رقمية توضح توزيع المبحوثين حسب المستوي التعليمي، والذي أخذ أحجاما ونسب مئوية، حيث قدر مستوي الابتدائي بحجم(2) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(1.2%) أما مستوي المتوسط من التعليم فقد قدر بحجم(8) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (4.7%) في حين قدر حجم المستوي الثانوي من التعليم بـ(81.) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(47.1%) بينما أخذ المستوي الجامعي من التعليم حجم(81) مفردة، والتي مثلت بنسبة مئوية قوامها(47.1%).

المستوي التعليمي يعد من أهم مواصفات شاغل الوظيفة، وأحد المعايير والشروط التي تنطوي عليها مرحلة توصيف الوظيفة المراد شغلها، فأي منظمة لا تستطيع إغفال شرط المستوي التعليمي، كأحد أهم الشروط الواجب توافرها أثناء عملية التوظيف للعاملين، حتى وإن كان في أبسط الوظائف(كالحارس مثلا)، وانطلاقا مما سبق، ومن خلال ما هو مبين في الجدول أعلاه من مادة كمية خام، يتضح أن للمستوي التعليمي أهمية كبيرة في مؤسسة"CNAS" أثناء عملية التوظيف، وهذا ما أكدته معطيات الجدول في المستويين الثانوي والجامعي، والذي قدرت حجم مفرداته البحثية بـ:(81) مفردة بحثية لكل من المستوي الثانوي والجامعي، أي أن العاملين الذين لديهم مستوي تعليمي ثانوي، وخاصة المستوي الجامعي يكونون أكثر دراية ومعرفة لحقوقهم وواجباتهم المهنية، بحكم المسار الدراسي، والتخصص الجامعي اللذين يساهمان في إعطاء خلفية واضحة حول عالم الشغل، على خلاف مستوي المتوسط والابتدائي، الذي يكون فيه الشخص في حاجة إلى المساعدة، والدعم الدائمين من طرف الآخرين بالمنظمة لافتقارهم للمعرفة الكافية لفهم عالم الشغل، وهذا ما أكد عليه تذيل الترتيب لكل من مستوي المتوسط الذي جاء بحجم(8) مفردات بحثية، ومستوي الابتدائي الذي قدر بـ:(2) مفردة بحثية.

الجدول رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوضع المهني

الوضع المهني	التكرارات	النسبة المئوية %
موظف بسيط	31	%18
موظف متخصص	45	%26.2
موظف مؤهل	96	%55.8
المجموع	172	100%

السؤال رقم 5

إن تنوع وظائف العمل في المؤسسة، وظهور مصطلح التخصص ساهم في خلق مستويات وظيفية بالمؤسسات الحديثة، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه وذلك حسب إجابات المبحوثين أن المؤسسة تمتلك مورد بشري يختلف في مستوي وظيفته من البسيط إلى المتخصص فالمؤهل، والتي أطلق عليها مصطلح الوضع المهني الذي يحاكي وضع العامل بالمؤسسة من حيث مستوي الوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة، لتأخذ تلك المستويات أحجام ونسب مئوية جاءت كالتالي: حيث قدر حجم الوضع المهني للموظف المؤهل بـ:**(96)** وبنسبة مئوية قوامها**(55.8%)** في حين قدر حجم الوضع المهني للموظف المتخصص بـ:**(45)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قدرت بـ:**(26.2%)** بينما قدر حجم الوضع المهني للموظف البسيط بـ:**(31)** مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها**(18%)**.

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية لنتائج الجدول أعلاه، يتضح أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على موارد بشرية تتدرج من الموظف البسيط الذي تتميز وظيفته بنوع من الرتابة في طريقة انجازها، إلى الموظف المتخصص الذي يكون قد تلقى تكوين خاص لشغل منصب ما بالمؤسسة، وصولا إلى الموظف المؤهل الذي يمتلك مؤهل علمي يساعده على شغل منصب يتناسب وشهادته العلمية.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية %
5-0	10	%5.8
10-5	10	%5.8
10- فأكثر	152	%87.8
المجموع	172	100%

السؤال رقم 6

تعد أقدميه العاملين في العمل من مؤشرات الكفاءة، والقدرة، والتمكن الوظيفي لدي العاملين من متطلبات العمل اليومي بالمؤسسة، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول متغير الأقدمية، الذي تضمن ثلاث فئات عمالية تحاكي مدة تواجدهم بالمؤسسة ميدان الدراسة، حيث أخذت أحجاما ونسبا مئوية، وذلك حسب إجابات المبحوثين وهي كالتالي: فقد قدرت الفئة الثالثة من متغير الأقدمية في العمل من**(10- فأكثر)** بحجم **(152)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(87.8%)** كما جاءت الفئة الأولي لمتغير الأقدمية في العمل(من **0 سنة إلى 5 سنوات)**، بحجم**(10)** مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(5.8%)**

في حين تساوت الفئة الثانية لمتغير الأقدمية في العمل **(من5-10سنة)** مع الفئة الأولى من حيث الحجم بـ:**(10)** مفردات بحثية، ومن حيث النسبة المئوية التي قدرت كذلك بـ:**(5.8%)**.

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية لنتائج الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين حول السؤال رقم**(6)** والمتعلق بالأقدمية في العمل، أن المؤسسة ميدان الدراسة دائمة التوظيف، وهذا ما دلت عليه الفئة الأولي لمتغير الأقدمية، التي تدل على أن العاملين هم من حديثي التوظيف في المؤسسة، كما دلت أيضا الفئة الثانية وخاصة الفئة الثالثة لمتغير الأقدمية، أن المؤسسة تمتلك مورد بشري ذو خبرة مهنية وكفاءة عملية في ميدان العمل، والذي يعود إلى عامل طول المدة المهنية في العمل التي تساهم بدورها في إكساب العامل مهارات وقدرات معرفية وعملية في مجال عمله، وبالتالي زيادة خبراته وتمكنه من مجال عمله بالمؤسسة.

وكخلاصة لما تقدم من عرض للخصائص السوسيومهنية المتعلقة بالمبحوثين بميدان الدراسة، يتضح ان هذه الأخيرة، تعد جانبا مهما في التعريف بأهم الخصائص السوسيومهنية التي يتمتع بها المبحوثين بالمؤسسة بميدان الدراسة، كما تساهم في توضيح الرؤية لدي الباحث في فهم سياسة، ونظام المؤسسة في إدارة شؤونها الوظيفية، وكيفية التعامل مع موردها البشري، كما تساهم أيضا في تشخيص حالة المؤسسة المراد دراستها من حيث اعتمادها على الطاقات الشبابية في تحقيق أهدافها، مما يؤكد على أنها تهدف إلى تحقيق الميزة لتنافسية، واعتمادها أيضا في سياسة التوظيف، على كفاءات بشرية ذي مؤهلات علمية تتماشي وطبيعة نشاط المؤسسة، وعليه يمكن القول ان الخصائص السوسيومهنية تعتبر البطاقة الفنية لكل مؤسسة على اختلاف نشاطها.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والقائلة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية ووعي الضمير لدي العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم(7) يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية.

		يشجعك الرئيس على إبداء أفكارك الجديدة حول العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الوعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية	لا	2	1	3	0.099	1	0.194
		%3.6	%0.9	%1.7			
	نعم	53	116	169			
		%96.4	%99.1	%98.3			
المجموع		55	117	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (7) والسؤال رقم(58)

يسعى الرئيس بشكل دائم إلى تحفيز العاملين من خلال تشجيعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من كفاءة ومهارة معرفية وفكرية إبداعية، بهدف دعم المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها بفعالية، فالرئيس كقائد أو كمشرف يعد من أهم القوي العاملة التي يعول عليها في تنمية وتطوير الأفراد التابعين لهم بالمنظمة، من خلال ما يمتلكونه من أساليب متنوعة في مجال تنمية المورد البشري، وانطلاقا مما سبق وبالنظر إلى ما قدمه الجدول أعلاه من معطيات كمية حول تشجيع الرئيس- القائد- لأتباعه على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل وعلاقتها بوعي التابعين بضرورة العمل على أنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين، قد جاء بحجم(**169**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**98.3%**) توزعت على مجموعتين، جاءت المجموعة الأولى بحجم(**116**)مفردة، وبنسبة مئوية قدرت بـــ:(**99.1%**) يرون بان لديهم وعي بضرورة العمل على انجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، وأن الرئيس يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**53**) مفردة بحثية، وبنسبة(**96.4%**) يرون بان لديهم وعي بضرورة العمل على انجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، وان الرئيس لا يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**3**) مفردات بحثية، جاءت بنسبة(**1.7%**) توزعت على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم مفردة واحدة(**1**) وبنسبة (**0.9%**) تري بأن الرئيس يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، إلا انه ليس لديهم وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية، بينما جاءت المجموعة الثانية بحجم مفردتين(**2**) وبنسبة مئوية قوامها(**3.6%**) تري بأن الرئيس لا يشجعهم على إبداء

أفكارهم الجديدة حول العمل، وليس لديهم وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب داخل المنظمة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**164**) مفردة بحثية وبنسبة(**95.3%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س7– س58**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(**0.099**)انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س7–س58**) وبما أن قيمة(**Sig=0.194**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:

" عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوي معنوية(0.05) لا يعني عدم وجود علاقة، إذ أن عدم وجود علاقة يعني أن معامل الارتباط يساوي(صفر)، لكن إذا كان معامل الارتباط لا يساوي (صفر)، فإنه يشير إلى وجود ارتباط بين المتغيرين لكنه غير ذي دلالة إحصائية".(محمد نعيم.(2019). ص5).

وانطلاقا من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأن لديهم وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، أي أن الرئيس يساهم في إعطاء الفرصة لهم بإبداء أرائهم حول العمل، من خلال اعتماده على أسلوب التشجيع مع العاملين، بحيث يساهم هذا التشجيع على زيادة مستوي وعيهم حول مشاركتهم في انجاز المهام الوظيفية بالشكل المطلوب، من خلال ما يقدمونه من مشاركة فعالة بأفكارهم الجديدة حول العمل من طرق ووسائل تساعد العاملين في انجازه بطرق مختلفة تتسم بالسرعة والدقة في التنفيذ، وبالتالي هي مساهمة في تطوير وتحديث لأساليب العمل التقليدية، وتنمية لقدرات ومهارات العاملين في مجال العمل، كما أكد أيضا بعض المبحوثين أن الرئيس لا يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، إلا أنه لديهم وعي دائم بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية، فعدم تشجيع الرئيس لهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، فهذا يتوقف على طبيعة مهام المصلحة التي ينتمي إليها العامل، والتي لا تتطلب تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل، أي انها تعتمد على أساليب روتينية وسهلة بشكل يومي، إلا أن ذلك لم يؤثر على وعي العاملين في انجاز مهامهم الوظيفية، فهو وعي ذاتي نابع من ذواتهم، أي أنهم يتمتعون بسلوك واع نحو انجاز مهامهم الوظيفية دون انتظار مساهمة القائد في تنمية وعيهم بضرورة انجاز المهام الموكلة إليهم، من خلال تشجيعهم على ذلك.

الجدول رقم(8) يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس للعاملين على التجديد في طريقة العمل وحرصهم على زيادة مستوي الأداء دون أن يتلقوا أمر بذلك.

		يحفزك الرئيس على التجديد في طريقة العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على زيادة مستوي الأداء دون أن تتلقي أمر بذلك	لا	4	4	8	0.67	1	0.379
		%6.6	%3.6	%4.7			
	نعم	57	107	164			
		%93.4	%96.4	%95.3			
المجموع		61	111	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (8) والسؤال رقم(59)

تماشيا مع الإجراءات المنهجية المعتمدة في البحث العلمي حول الجداول الإحصائية، وكيفية استنطاق مادتها الخام وتحويلها إلى معرفة علمية تتماشي وموضوع الدراسة وأهدافها، نلاحظ أن الجدول أعلاه يحتوي على معطيات كمية حول تحفيز الرئيس كقائد للعاملين على التجديد في طريقة أداء العمل وعلاقته بحرصهم على زيادة مستواهم الأدائي دون أن يتلقوا آمر بذلك، بحيث قدر الاتجاه العام – الأغلبية– لإجابات المبحوثين بـــ:**(164)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(95.3%)** توزعت على مجموعتين، حيث جاءت المجموعة الأولى بحجم**(107)** مفردة ، وبنسبة مئوية قدرت**(96.4%)** تري بان لديهم حرص على زيادة مستوي أدائهم دون يتلقوا أمر بذلك، وأن الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة أداء العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(57)** مفردة بحثية، قدرت بنسبة**(93.4%)** تري بان لديهم حرص على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بزيادة مستواهم الأدائي من طرف الرئيس، وأن الرئيس لا يحفزهم على التجديد في طريقة أداء العمل الخاص بهم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(8)** مفردات بحثية جاءت بنسبة**(4.7%)** توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم**(4)** مفردات وبنسبة **(3.5%)** رأت بان ليس لديهم حرص على زيادة مستوي أدائهم أثناء العمل، وان الرئيس يحفزهم على التجديد في طريقة أداء العمل، بينما قدرت المجموعة الثانية بحجم**(4)** مفردات وبنسبة مئوية قوامها**(6.6%)** رأت بأنهم لا يحرصون على زيادة مستوي أدائهم في العمل، كما أكدت على عدم تحفيز الرئيس كقائد لهم على التجديد في طريقة أداء أعمالهم المنوط بهم داخل المنظمة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(164)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س8– س59)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.67)** انه توجد علاقة قوية بين البندين**(س8– س59)**وبما أن قيمة **(Sig=0.379)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة أداء عملهم داخل المنظمة، وأنهم حريصون بشكل دائم على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي دون أن يتلقوا آمر بذلك من طرف الرئيس كقائد على زيادة مستواهم الأدائي، أي أن الرئيس يسعي إلى إيجاد آليات جديدة تتسم بالحداثة في التعامل مع المهام الوظيفية، وتنمية قدرات ومهارات مرؤوسيه في أن واحد، مما يساهم في خلق التكامل الوظيفي المرن، الذي يتماشي ومستجدات العمل في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال اعتماده على أسلوب التحفيز مع مرؤوسيه، كما يساهم تحفيز الرئيس لمرؤوسيه في زيادة إحساسهم بأهميتهم كعنصر فاعل بالمنظمة، له دوره ومكانته في دعم المنظمة من خلال ما يقدمه ويبذله من جهد فكري وعضلي في سبيل تحقيق أهدافها، والسعي نحو زيادة فعاليتها في ظل تزايد حدة المنافسات الخارجية لها، وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين أنهم حريصون بشكل دائم على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي دون أن يتلقوا مر بذلك من طرف الرئيس، مما يؤكد على تلقائية هذا السلوك، الذي يتسم بالذاتية السلوكية لدي العاملين نحو واجباتهم المهنية، التي تحاكي مدي وعي الضمير لديهم في انجاز واجباتهم المهنية كمسؤولية يستوجب عليهم القيام بها كخدمة لصالح العام للمنظمة، كما أكد البعض الأخر من المبحوثين بأنهم لا يحرصون على زيادة مستوي أدائهم في العمل، وان الرئيس كقائد لهم لا يحفزهم على التجديد في طريقة أداء أعمالهم المنوط بهم داخل المنظمة، فعدم حرصهم على زيادة مستوي أدائهم قد يعود إلى طبيعة الوظيفة التي لا تتطلب جهدا اكبر من الأداء، أي أنها تكتفي بالحد الأدنى من الأداء الوظيفي في انجازها، والتي بدورها تحتم على الرئيس عدم استعماله أسلوب التحفيز مع هذه الفئة العمالية التي تشغل وظائف عمل روتينية.

الجدول رقم(9) يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على التحسين في جودة الخدمة ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.

		يحثك الرئيس على التحسين في جودة الخدمة		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الوعي بضرورة تنمية الإحساس بالمسؤولية المهنية	لا	2	2	4	0.135	1	0.073
		%6.9	%1.4	%2.3			
	نعم	27	141	168			
		%93.1	%98.6	%97.7			
المجموع		29	143	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (9) والسؤال رقم(60)

تهدف المنظمات الحديثة وما تملكه من عناصر بشرية قيادية إلى دعم العاملين، باعتبارهم العنصر الأساسي الذي يعول عليه في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة التي تساهم في جعله عنصرا فاعلا يسعي إلى خدمة منظمته والمساهمة في تحقيق ما تهدف إليه، وانطلاقا مما سبق وبالنظر إلى ما قدمه الجدول أعلاه من معطيات كمية حول حث الرئيس– القائد– العاملين على التحسين في جودة الخدمة وعلاقتها بوعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية داخل المؤسسة، نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قد قدر بحجم(**168**) مفردة بحثية وبنسبة (**97.7%**) توزع على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**141**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**98.6%**) تري بان لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، وان الرئيس يحثهم على التحسين في جودة الخدمة أثناء العمل، في جاءت المجموعة الثانية بحجم(**27**) مغردة بحثية، قدرت بنسبة(**93.1%**) تري بأن لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، وان الرئيس لا يحثهم على التحسين في جودة الخدمة أثناء العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**4**) مفردات بحثية جاءت بنسبة2.3% توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**2**) مفردة وبنسبة(**1.4%**) تري بان الرئيس يحثهم على التحسين في جودة الخدمة أثناء العمل، إلا انه ليس لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية بالمنظمة، بينما قدرت المجموعة الثانية بحجم(**2**) مفردة وبنسبة(**6.9%**) تري بأنه ليس لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية بالمنظمة، كما أكدوا على عدم حثهم من طرف الرئيس كقائد على التحسين في جودة الخدمة أثناء انجازهم لمهامه الوظيفية.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**164**) مفردة بحثية وبنسبة(**95.3%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س9– س60**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.135**) انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س9– س60**) وبما ان قيمة (**0.073 =Sig**) وهي أكبر من(**0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة

منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل.(أنظر الصفحة رقم **148**).

وانطلاقا من استنطاق لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يحثهم على التحسين في جودة الخدمة وبأنه لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية أثناء العمل بالمنظمة، فحث الرئيس كقائد لمرؤوسيه حول مهامهم الوظيفية وكيفية تحسينها– التحسين في جودة الخدمة– يساهم كأسلوب مبتكر في مجال العمل على تشجيع العاملين على العمل بجدية، والمساهمة في تجويد الخدمة المقدمة من طرفهم للزملاء وزبائن المنظمة، كما يساهم بدوره– أسلوب الحث عن العمل– على زيادة مستوي وعي المرؤوسين بأهمية، وضرورة تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم المهني، كاستجابة لمبادرات الرئيس كقائد، وللإجراءات التنظيمية للمنظمة التي تحتم على العامل بالتقيد بها وممارستها بالشكل لمطلوب، كأساس قاعدي تعتمد المنظمة عليه في تجسيد رؤيتها وأهدافها المنشودة، وفي السياق نفسه أكد بعض المبحوثين أن لديهم وعي بضرورة بتنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية دون أن يساهم الرئيس في ذلك، مما يؤكد على وعي الضمير لدي العاملين نحو انجاز ما يمتلكونه من مهام وواجبات مهنية كدافع ذاتي، دون الاعتماد على المثيرات الخارجية– كتوجيهات وإرشادات القائد– في انجاز مهامهم الوظيفية، وفي المقابل من ذلك نجد نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين قد أكدوا على عدم وعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية في العمل، وعلى عدم حثهم من طرف الرئيس كقائد على التحسين في جودة الخدمة، والتي قد تعود إلى طبيعة الشخصية المتهاونة لدي العاملين، أو إلى أسباب شخصية لدي المبحوث.

الجدول رقم(10) يوضح العلاقة بين مساهمة الرئيس في بناء الثقة لدي العاملين وحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.

		يساهم الرئيس في بناء الثقة بينكم		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على تجنب مسائلة الرئيس لك من خلال انضباطك الدائم	لا	0	8	8	0.115	1	0.129
		%0.0	%5.9	%4.7			
	نعم	37	127	164			
		%100	%94.1	%95.3			
المجموع		37	135	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (10) والسؤال رقم(56)

يحدد نجاح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في تفاعلهم اليومي داخل المجال التنظيمي الرسمي للمنظمة من خلال قوة أو ضعف سلوك الثقة أبناء التعامل مع الطرف الأخر، كما للثقة دور كبير حسب طبيعتها بين الطرفين في التأثير على الواقع التنظيمي بشكل أو بأخر، وتماشيا مع معطيات الجدول أعلاه، ولغرض الكشف عن علاقة بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس بحرص هذا الأخير على تجنب مسائلة الرئيس له من خلال انضباطه الدائم على العمل بالمنظمة، استعانت الدراسة بمعطيات إمبريقية من نوع كمي، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات بحجم**(164)** مفردة جاءت بنسبة **(95.3%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم**(127)** مفردة وبنسبة مئوية قوامها**(94.1%)** تري بأنه لديها الحرص على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، كما يساهم الرئيس في بناء الثقة بينهم كزملاء، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(37)** مفردة وبنسبة**(100%)** تري بأنه لديها الحرص على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، وأن الرئيس لا يساهم في بناء الثقة بينهم كزملاء في العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(8)** مفردات بحثية بنسبة**(4.7%)** تضمنت **(8)** مفردات بحثية جاءت بنسبة**(5.9%)** تري بأنه ليس لديهم الحرص على تجنب مسائلة الرئيس لهم، و أن الرئيس لا يساهم في بناء وتعزيز سلوك الثقة بينهم كزملاء في العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(164)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س10- س56)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.115)** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س10-س56)** وبما أن قيمة **(Sig=0.129)** هي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا مما تقدم من قراءة إحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يساهم في بناء الثقة وتعزيزها بينهم كتابعين ، كما أنهم حريصين على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، مما يدل على مدي حرص كلا طرفي علاقة العمل–الرئيس والمرؤوس– على أداء واجباته السلوكية نحو الطرف الأخر لخدمة المنظمة وأهدافها، فسعي القائد إلى بناء سلوك الثقة بينه وبين تابعيه، يعتبر من مهامه الأساسية التي تساعده على تحديد طريقة التعامل معهم، وجعلهم أكثر مرونة وحرية سلوكية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية كوعي ضميري لدي العاملين بأهمية التحلي بسلوكيات ايجابية تساهم في تحقيق مصالحهم الشخصية والعامة للمنظمة التي ينتمون إليها، كما أكد أيضا بعض المبحوثين أن الرئيس كقائد لا يساهم في بناء الثقة بينهم كمبدأ للشفافية و أخلاقة السلوك المهني لديهم، إلا أنهم حريصين على تجنب مسائلة الرئيس– القائد– لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، بحيث يعد هذا الحرص الذي يتمتع به العاملين بالمنظمة سلوك ذاتي لديهم، على الرغم من إقرارهم على عدم مساهمة الرئيس في بناء الثقة بينهم كسلوك ايجابي، مما يدل على وعيهم بضرورة القيام بمهامهم الوظيفية المكلفين بها على الرغم من نقص الدعم المعنوي، أي أنهم يدركون مدي أهمية الاعتبار الذي يجب أن يقدم للمنظمة التي يعملون بها، كمقابل لما توفره لهم من خدمات مختلفة، ساهمت في تطوير حياتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية...الخ، وفي المقابل من ذلك نجد بعض المبحوثين وبنسبة ضئيلة قد أكدوا على عدم حرصهم على تجنب مسائلة رئيسهم، وعدم مساهمة الرئيس في بناء وتعزيز مبدأ الثقة كسلوك بينهم كزملاء بالمنظمة، فبالنسبة لعدم حرصهم على تجنب مسائلة رئيسهم، قد يدل ذلك على خبرتهم في العمل، التي تساعدهم على تجنب الوقوع في الأخطاء الوظيفية التي ينجر عنها المسائلة من طرف الرئيس كقائد لهم حتى وان لم يتلقوا منه مساهمة في بناء وتعزيز مبدأ الثقة كسلوك بينهم كزملاء بالمنظمة.

الجدول رقم(11) يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة ووعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة.

		يشجعك الرئيس على خدمة المصلحة العامة		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الوعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة	لا	0	2	2	0.036	1	0.616
		%0.0	%1.3	%1.2			
	نعم	19	151	170			
		%100	%98.7	%98.8			
المجموع		19	153	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (11) والسؤال رقم(62)

تعد المصلحة العامة نقيض لمفهوم المصلحة الشخصية، حيث تقوم المصلحة العامة على الجماعة والتشارك والتعاون الجماعي بين الأفراد، يجمعهم محيط جغرافي وثقافة وهدف واحد، لذلك تسعي المنظمات الحديثة إلى ترسيخ سلوك المصلحة العامة لدي موردها البشري كثقافة سلوكية تساهم في أنسنة بيئة العمل، وتحقيق أهدافها المنشودة، وانطلاقا مما سبق وبالنظر إلى ما قدمه الجدول أعلاه من معطيات كمية حول تشجيع الرئيس كقائد لتابعيه على خدمة المصلحة العامة وعلاقتها بوعي العاملين بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة، نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين جاء بحجم **(170)** مفردة وبنسبة**(98.8%)** **توزع** على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم**(151)** مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها**(98.7%)** تري بأن لديهم وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة، وأن الرئيس يشجعهم على ذلك، أما المجموعة الثانية جاءت بحجم**(19)** مفردة بحثية وبنسبة**(100%)** تري أن الرئيس لا يشجعهم على خدمة المصلحة العامة، إلا انه لديهم وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المنظمة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(2)** مفردة جاءت بنسبة**(1.3%)** تري بأنه ليس لديهم وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المنظمة، إلا أن الرئيس يشجعهم على خدمة المصلحة العامة كسلوك ايجابي ومحبذ يساهم في خدمة المنظمة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(170)** مفردة بحثية وبنسبة**(98.8%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س11-س62)** وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.038)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س11- س62)** وبما أن قيمة **(Sig=0.616)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على خدمة المصلحة العامة، وهذا التشجيع من طرف الرئيس ساهم في زيادة وعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة لمؤسستهم، مما يؤكد على حرص كل من الرئيس والمرؤوسين على خدمة المؤسسة، والعمل على زيادة فعاليتها من خلال اهتمامهم المطلق بتحقيق مصلحة المؤسسة كأولوية مهنية، كما أكد بعض المبحوثين على وعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة، بحيث يعتبر سلوك ذاتي ينبع من مدي إدراك العامل لمدي أهمية مسؤولياته، وواجباته المهنية نحو مؤسسته دون أن يتلقي آمر بالقيام بذلك الدور، الذي يعد من بين المتطلبات المهنية التي يستوجب على العامل تنفيذها، إلا أن بعض المبحوثين قد أكدوا على أن الرئيس لا يساهم في تشجيعهم على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة، والذي قد يعود إلى أسباب شخصية للرئيس والمرؤوس على حد سواء.

الجدول رقم(12) يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.

		يحث الرئيس على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الوعي بضرورة تنمية الإحساس بالمسؤولية المهنية	لا	1	3	4	0.095	1	0.212
		%7.1	%1.9	%2.3			
	نعم	13	155	168			
		%92.9	%98.1	%97.7			
المجموع		14	158	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (12) والسؤال رقم(60)

تنتهج المنظمات الحديثة سياسة توطين السلوكيات الايجابية لدي العاملين بها، بهدف أخلاقة سلوكياتهم بما يخدم أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال حثهم الدائم على ما تهدف إليه المنظمة من أهداف مادية ومعنوية، وما تمتلكه المنظمة من وسائل وممتلكات مختلفة يستوجب المحافظة عليها من طرف الفاعلين بالمنظمة، ومن خلال ما سبق، وبالنظر إلى ما يتضمنه الجدول أعلاه من معطيات كمية حول حث الرئيس– القائد– العاملين على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة وعلاقته بوعي العاملين بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية بالمنظمة، نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قد جاء بحجم(**168**) مفردة بحثية وبنسبة(**97.7%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**155**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**98.1%**) تري بأن لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، وأن الرئيس يحثهم على المحافظة عن ممتلكات مؤسستهم، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**13**) مفردة وبنسبة(**92.9%**) تري بأن الرئيس لا يحثهم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة، إلا أنه لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية تجاه مؤسستهم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**4**)

مفردات جاءت بنسبة(**2.3%**) تضمنت(**3**) مفردات بحثية جاءت بنسبة(**1.9%**) تري بأن الرئيس يحثهم على المحافظة عن ممتلكات مؤسستهم، إلا انه ليس لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، كما تضمنت مفردة(**1**) واحدة أكدت على عدم وعيها بضرورة تنمية إحساسها بالمسؤولية المهنية، وان الرئيس لا يحثها على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**168**) مفردة بحثية وبنسبة(**97.7%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س12-س60**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.095**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س12-س60**) وبما أن قيمة (**Sig=0.212**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وانطلاقا مما سبق من حيثيات القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس يحثهم بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، وان لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية تجاه مؤسستهم أثناء إنجاز مهامهم الوظيفية، وبذلك فقد ساهم الرئيس كقائد من خلال حث مرؤوسيه على ضرورة التحلي بسلوك الأمانة من خلال المحافظة على ما تمتلكه المؤسسة، من ممتلكات مادية تساهم في مساعدة المرؤوسين بإنجاز مهامهم الوظيفية بكل يسر وسهولة، على زياد مستوي وعيهم الضميري المهني بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية نحو المنظمة، كما أكد بعض المبحوثين على ذاتية وعيهم بضرورة التحلي بالمسؤولية المهنية والعمل على تنميتها، دون أن يتلقوا أمر بذلك من طرف لرئيس، في حين أكد البعض الأخر على أن الرئيس كقائد لا يساهم في حثهم على المحافظة على ممتلكات مؤسستهم، والذي قد يعود إلى بديهية القيام بهذا السلوك من طرف العاملين، دون أن يذكرهم الرئيس بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة، باعتباره واجب مهني يستوجب على العاملين القيام به بشكل تلقائي.

الجدول رقم(13) يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على خدمة وإرضاء الزبائن ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جيد.

		يحثك الرئيس على خدمة وإرضاء الزبائن		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الوعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية	لا	1	2	3	0.110	1	0.146
		%6.3	%1.3	%1.7			
	نعم	15	154	169			
		%93.8	%98.7	%98.3			
المجموع		16	156	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (13) والسؤال رقم(58)

يعد الزبون احد أهم العملاء الذين تربطهم علاقة مباشرة مع المنظمة، لذلك تسعي هذه الأخيرة إلى خدمتهم وإرضائهم بتلبية حاجياتهم بالمنظمة من خلال ما تمتلكه من مورد بشري يسعي إلى تقديم العون لهم، وتلبية ما يحتاجونه من حاجيات كواجب وظيفي نحوهم، وانطلاقا مما سبق نلاحظ في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول حث الرئيس تابعيه على خدمة وإرضاء الزبائن وعلاقته بوعي التابعين بضرورة العمل على انجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد، أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قد جاء بحجم(**169**) مفردة بحيثية، وبنسبة(**98.3%**) توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم(**154**) مفردة وبنسبة(**98.7%**) تري أنه لديهم وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد، وان الرئيس يحثهم على خدمة وإرضاء الزبائن، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**15**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**93.8%**) تري بأنهلديها وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد، إلا أن الرئيس كقائد لا يحثهم على خدمة وإرضاء الزبائن المرتادين للمؤسسة، وفي المقابل من ذلك ما حجمه (**3**) مفردات بحثية جاءت بنسبة(**1.7%**) تضمن مفردتين قدرت بنسبة(**1.3%**) تري بان الرئيس يحثهم على خدمة وإرضاء الزبائن، إلا انه ليس لديهم وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية، كما تضمنت مفردة واحدة، قدرت بنسبة(**6.3%**) تري بأن الرئيس لا يحثها على خدمة وإرضاء الزبائن، كما أنها لا تمتلك الوعي بضرورة العمل على انجاز مهامها الوظيفية بشكل جيد.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**169**) مفردة بحثية وبنسبة(**98.3%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س13- س58**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.110**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س13- س58**) وبما أن قيمة(**Sig=0.146**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وانطلاقا من استنطاق لمعطيات الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يحثهم على خدمة وإرضاء زبائن المؤسسة، كما أكدوا على وعيهم بضرورة أنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد، بحيث يساهم حث الرئيس لمرؤوسيه على خدمة الزبائن- المؤمنين اجتماعيا- وإرضائهم، بتنمية حس المسؤولية فيهم وجعلهم أكثر وعيا حول أهمية تقديم الخدمات الجيدة، والسعي على تقديمها في صورة سلوكية تتسم باللباقة، والمعاملة الجيدة مع زبائن المؤسسة، بينما رأي بعض المبحوثين أن الرئيس لا يحثهم على خدمة وإرضاء الزبائن القادمين للمؤسسة، والذي قد يعود لطبيعة الوظيفة التي لا تتطلب الاحتكاك المباشر مع الزبائن المرتادين للمؤسسة، إلا أنهم أكدوا على وعيهم التام بضرورة انجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، أي أن العاملين مدركون لأهمية القيام بمهامهم وانجازها بشكل جيد دون أن يطلب منهم ذلك، أي انه سلوك ذاتي ينبع من قوة وعي الضمير لدي العاملين بضرورة تأدية واجباتهم الوظيفية، كتكليف وواجب مهني نحو نفسه، ونحو المنظمة التي ينتمي إليها. في حين أكدت نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين على عدم حثهم من طرف الرئيس على خدمة وإرضاء الزبائن، وعلى عدم وعيهم بضرورة انجاز مهامهم الوظيفية بالشكل الجيد.

الجدول رقم(14) يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على الالتزام بأخلاقيات العمل وحرصهم على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا آمر بذلك.

		يحثك الرئيس على الالتزام بأخلاقيات العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على زيادة مستوي الأداء دون أن تتلقي آمر بذلك	لا	1	7	8	0.125	1	0.098
		20.0%	4.2%	%4.7			
	نعم	4	160	164			
		%80.0	%95.8	95.3%			
المجموع		5	167	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (16) والسؤال رقم(59)

تهدف المنظمات الحديثة إلى تضمين السلوكيات الايجابية لدي الفاعلين بها، خاصة ما تعلق بسلوك أخلاقيات العمل، باعتبارها أحد الركائز التي تساهم في نشر ثقافة الالتزام والانضباط المهني نحو العمل والإجراءات التنظيمية للمنظمة، وتماشيا مع ما سبق، نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول حث الرئيس – القائد- تابعيه على الالتزام بأخلاقيات العمل وعلاقته بحرصهم على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك من طرف الرئيس كقائد، حث نجد الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم(**164**) وبنسبة(**95.3%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**160**) مفردة بحثية، وبنسبة(**95.8%**) تري بأنه لديهم الحرص على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي دون أن يتلقوا أمر بذلك، وان الرئيس يحثهم على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، في حين جاءت الثانية بحجم(**4**) مفردات وبنسبة

(80%) تري بان الرئيس لا يحثها على الالتزام لدائم بأخلاقيات العمل، إلا أنهم حريصون على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي في العمل دون أن يتلقوا آمر ذلك، وفي القابل من ذلك نجد ما حجمه**(8)** مفردات بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها**(4.7%)** تضمنت**(7)** مفردات بحثية قدرت بنسبة**(4.2%)** تري أن الرئيس يحثها على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، إلا إنهم لا يحرصون على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي في العمل، كما تضمنت مفردة**(1)** واحدة، قدرت بنسبة**(20%)** أكدت على عدم حثها من طرف الرئيس على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، وأيضا على عدم حرصها على زيادة مستوي أدائها الوظيفي في العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(164)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س16- س59)** وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.125)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س16-س59)** وبما أن قيمة**(Sig=0.098)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا مما تقدم من قراءة إحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يحثهم على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، وأنهم حريصين على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا آمر بذلك، مما يؤكد على حرص القائد على أخلاقة بيئة العمل بسلوكيات وظيفية أخلاقية، وجعل التابعين يكتسبون سلوكيات أخلاقية نحو العمل تساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية بالتزام وانضباط أخلاقي تام، وبالتالي هو مساهمة من طرف القائد على تمكين تابعيه من سلوكيات جديدة، تعتبر كثقافة مهنية تتصف بالمرونة واللين مع المتغيرات التنظيمية التي تطرأ كمستجدات ظرفية بالمنظمة، كما أكدوا على حرصهم الدائم على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي في العمل دون أن يتلقوا أمر بذلك، مما يدل على وعي العامل بمتطلبات الوظيفة وانجازها كمسؤول على تلك الوظيفة، وليس كتابع ينتظر بشكل دائم التعليمات النازلة والتوجيهات في بعض الأحيان لتنفيذها، بينما أكد بعض المبحوثين بنسبة ضئيلة على عدم حرصهم بزيادة مستوي أدائهم الوظيفي في العمل، والذي قد يعود إلى اكتفائهم بالحد الأدنى من الأداء تماشيا مع طبيعة متطلبات الوظيفية، كما أكدوا على عدم حثهم من طرف الرئيس على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، والذي يعود إلى رؤية الرئيس كقائد نحوهم على حثهم على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل من عدمها.

الجدول رقم(15) يوضح أساليب عملية يساهم الرئيس بها في تطوير قدرات العاملين.

		يساهم الرئيس في تطوير قدراتك	المجموع
		نعم	
في حالة الإجابة بـــ: نعم كيف يساهم الرئيس في تطوير قدراتك؟	المتابعة المستمرة لأدائك	67	67
		%50.0	%50.0
	إعطائك مهام إضافية	39	39
		%29.1	%29.1
	توجيهك أثناء الخطأ	28	28
		%20.9	%20.9
المجموع		134	134
		%100	%100

جدول يربط بين السؤال رقم (14) والسؤال رقم(15)

تعد عملية تنمية المورد البشري مهمة المنظمات الحديثة التي تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري في إدارة وإنجاز مهامه المختلفة، لذلك تسعي إلى تطوير قدراته ومهاراته المختلفة، وتكريسه كوسيلة تساهم في تحقيق أهدافها بما يخدم المنظمة والفاعلين فيها ككل، وذلك من خلال تأطيرهم تحت وصاية قيادية تتميز بالقدرة والكفاءة المهنية، وانطلاقا مما تقدم وتضمينا لمعالم الوضوح للإجراءات المنهجية المعتمدة في البحث العلمي حول الجداول الإحصائية، نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات إحصائية كمية حول كيفية مساهمة الرئيس كقائد في تطوير قدرات تابعيه في انجازهم لأعمالهم اليومية بالمنظمة، حيث يشير الجدول أعلاه إلى ثلاثة أساليب يعتمدها الرئيس كقائد في تطوير قدراتهم، والتي أخذت أحجام ونسب مئوية موزعة على شكل ترتيب تنازلي، حيث تري المجموعة الأولى التي جاءت بحجم(**67**) مفردة وبنسبة(**50.0%**) بأن رئيسهم يساهم بتطوير قدراتهم في انجاز أعمالهم من خلال متابعته المستمرة لأدائهم، في حين تري المجموعة الثانية، والتي جاءت بحجم(**39**) مفردة وبنسبة (**29.3%**) بأن رئيسهم يساهم في تطوير قدراتهم من خلال إعطائهم مهام إضافية أثناء العمل، بينما تري المجموعة الثالثة والتي قدرت بحجم(**28**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**20.9%**) بان رئيسهم يساهم بتطوير قدراتهم من خلال توجيههم أثناء ارتكاب الخطأ في العمل.

ومن خلال ما سبق، يتضح حسب إجابات المبحوثين حول مساهمة الرئيس كقائد في تطوير قدرات المرؤوسين والذي قدر كاتجاه عام بحجم(**134**) مفردة بحثية جاءت بنسبة مئوية قوامها(**100%**) يؤكدون على مساهمة الرئيس كقائد على تطوير قدراتهم الأدائية أثناء انجاز مهامهم من خلال اعتماده على ثلاثة أساليب في ذلك وهي كالتالي:

- أسلوب المتابعة المستمرة للأداء، حيث يسعي الرئيس إلى متابعة كل الجهود المبذولة من طرف المرؤوسين أثناء أدائهم لمهامهم وواجباتهم الوظيفية، بالملاحظة والوقوف على نتائج أدائهم، بهدف الكشف عن النقائص والعمل على استغلالها وجعلها في صالح المرؤوسين، من خلال تدريبهم وحثهم

على الاجتهاد والالتزام الدائم نحو عملهم، كما تساهم المتابعة المستمرة من طرف الرئيس في خلق شعور الانضباط والالتزام والاجتهاد والحماس لدي المرؤوسين في تطوير قدراتهم العملية كمساعدة ذاتية لما يبذله رئيسهم من جهد في سبيل نجاحهم.

- أسلوب إعطاء المهام الإضافية، حيث يسعي الرئيس من خلال إعطاء مرؤوسيه مهام إضافية إلى تدريبهم وتمكينهم من المتطلبات الوظيفية، كما يهدف إلى صقل مهاراتهم وقدراتهم الأدائية والمعرفية، كما يعد أيضا هذا الأسلوب بمثابة تشجيع وتحفيز معنوي لدي المرؤوسين، وفسح المجال لهم للإطلاع على مهام جديدة غير المهام الرسمية التي يمارسونها بشكل يومي داخل المنظمة.
- أسلوب التوجيه أثناء الخطأ، حيث يسعي الرئيس كقائد من خلال هذا الأسلوب إلى تصحيح وتقويم مرؤوسيه من حيث السلوك وطريقة الأداء التي يعتمد عليها المرؤوس في إنجاز مهامه، مما يساهم ذلك في زيادة مستوي تركيز المرؤوسين أثناء إنجاز مهامهم من خلال التعلم بالخطأ، مما يجعله أكثر مسؤولية عن سلوكياته وقراراته فيما يخص طرق أدائه لمهامه الوظيفية بالمنظمة. *

* كما تم الوقوف على سلوك المتابعة المستمرة لأداء العامل وتوجيهه أثناء العمل من خلال أداة الملاحظة المباشرة.

الجدول رقم(16) يوضح حث الرئيس العاملين على الالتزام ببعض أخلاقيات العمل أثناء انجاز مهامهم الوظيفية بالمنظمة.

		يحثك الرئيس على الالتزام بأخلاقيات العمل	
		نعم	المجموع
في حالة الإجابة بـ: نعم يحثك الرئيس على الالتزام بأخلاقيات العمل، هل تتمثل في؟	الصرامة والانضباط في العمل	63	63
		%37.7	%37.7
	عدم التراخي والتسيب في أداء العمل	40	40
		%24.0	%24.0
	الالتزام بمواقيت الدخول والخروج	33	33
		%19.8	%19.8
	احترام قانون المؤسسة والتقيد بتعليماته	31	31
		%18.6	%18.6
المجموع		167	167
		%100	%100

جدول يربط بين السؤال رقم (16) والسؤال رقم(17)

يعد الالتزام بأخلاقيات العمل من طرف العاملين أحد المهام الأساسية للرئيس كقائد، وكمشرف يستوجب عليه ترسيخها كسلوك ثقافي لدي المرؤوسين، بهدف حفظ النظام والتوازن التنظيمي، والحرص على إنجاز المتطلبات الوظيفية بالشكل المطلوب، وتأسيسا على ما سبق وبالولوج إلى القراءة الإحصائية للجدول أعلاه حول حث الرئيس كقائد لتابعيه على الالتزام بأخلاقيات العمل، نلاحظ أن هناك أربعة التزامات أخلاقية أخذت أحجاما ونسبا مئوية متفاوتة حسب إجابات المبحوثين، ومقسمة إلى أربعة مجموعات، حيث تري المجموعة الأولى والتي قدرت بحجم(**63**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**37.7%**) بان الرئيس يحثهم على الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال التحلي بالصرامة والانضباط في العمل، في حين تري المجموعة الثانية التي قدرت بحجم(**40**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**24%**) بأنالرئيس يحثهم على الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال التحلي بسلوك عدم التراخي والتسيب في أداء العمل. بينما تري المجموعة الثالثة التي قدرت بحجم (**33**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**19.8%**) بان الرئيس يحثهم على الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال الالتزام الدائم بمواقيت الدخول والخروج للدوام الرسمي للعمل، أما المجموعة الرابعة والتي قدرت بحجم(**31**) مفردة بحثية وبنسبة(**18.6%**) تري بأنالرئيس يحثهم على الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال احترامقانونالمؤسسة والتقيد بتعليماته.*

* . كما أكدت اداة الملاحظة المباشرة على جملة السلوكيات التي في الجدول أعلاه، مع وجود حرية لدي العاملين في فترات الراحة أثاء العمل، كالمشي في ساحة المؤسسة، لشرب القهوة أو شرب سجارة بالنسبة للمدخنين، والتي تعتبر من السلوكيات الشائعة لدي العامل الجزائري لتجديد طاقة العمل..

وانطلاقا مما سبق من قراءة إحصائية للجدول أعلاه يتضح حسب إجابات المبحوثين، أنهم قد أكدوا على حثهم من طرف الرئيس على ضرورة الصرامة والانضباط في العمل، وذلك سعيا من طرف الرئيس كقائد ومسؤول إلى الوقوف على طبيعة أداء تابعيه والنتائج المحققة، من خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، ويهدف القائد أيضا من خلال تركيزه على ضرورة الصرامة ولانضباط في العمل، إلى تضمين سلوك الجدية والعمل بكل حزم وتفاني لدي تابعيه، كسلوكيات يحبذ أرباب العمل تواجدها في بيئة العمل، لما لها من انعكاسات ايجابية على العاملين والمنظمة على حد سواء.

كما تمثلت أيضا أخلاقيات العمل في حث الرئيس للعاملين على ضرورة احترام قانون المؤسسة والتقيد بتعليماته، وعدم التراخي والتسيب في أداء أعمالهم، بحيث يهدف من خلال ذلك إلى تضمين سلوك الالتزام لدي العاملين نحو القواعد والإجراءات التي تنظم المنظمة وتحافظ على توازنها الداخلي، وبالتالي ستساهم في حرص العاملين على عدم التراخي والتسيب في أداء واجباتهم الوظيفية، وبذلك يكون الرئيس كقائد قد ساهم في تضمين سلوكيات داعمة للمنظمة وللعاملين فيها، من خلال جعلهم أكثر مسؤولية ووعيا بمدي أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل،

كما أكد أيضا بعض المبحوثين أن الرئيس كقائد يحثهم على الالتزام بأخلاقيات العمل، من خلال مجموعة من الالتزامات الوظيفية والتنظيمية، التي تتعلق بآداب التعامل مع الوظيفة والقواعد والإجراءات التنظيمية للمنظمة، والتي تمثلت في حثهم حول ضرورة التحلي بسلوك الالتزام بمواقيت الدخول والخروج الرسمية للعمل، وذلك سعيا منه إلى جعلهم أكثر مسؤولية في استغلال الوقت الرسمي المخصص للعمل في انجاز مهامهم، كما يساهم في تعديل سلوكياتهم بما يخدم أهداف المنظمة ككل، بالإضافة إلى ذلك حثهم بشكل مستمر على إتقان العمل وانجازه بصرامة وانضباط شديدين، مما يساهم في بث روح المسؤولية والجدية في نفوس التابعين وجعلهم أكثر وعيا بواجباتهم نحو الوظيفية والمنظمة، دون الاعتماد بشكل دائم على توجيهات ونصائح الرئيس حول ضرورة التحلي بالالتزام الأخلاقي نحو العمل.

الجدول رقم(17) يوضح استثارة الرئيس لروح التعاون بين المرؤوسين داخل المنظمة

		التكرارات	النسبة المئوية%
استثارة الرئيس لروح التعاون بين المرؤوسين داخل المنظمة	لا	33	%19.2
	نعم	139	%80.8
	المجموع	172	%100

س18

يعد أسلوب الاستثارة من الأساليب التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالرئيس كونه قائدا يتميز بالصفات القيادية، التي تمكنه من استثارة سلوك معين لدي تابعيه من خلال التأثير فيهم بحثهم على أهمية السلوك المراد ترسيخه وتضيمينه فيهم، وهذا ما نلاحظه في الجدول الإحصائي أعلاه ، الذي تضمن معطيات كمية حول استثارة الرئيس روح التعاون لدي تابعيه بالمنظمة، توزعت على مجموعتين، حيث جاءت الأولى بحجم(**33**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**19.2%**) تري بان الرئيس لا يستثير روح التعاون

بينهم كزملاء، وفي المقابل من ذلك نجد المجموعة الثانية، والتي قدرت بحجم(**139**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**80.8%**) تري بان الرئيس يستثير روح التعاون بينهم كزملاء في العمل.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين حول مدي استثارة الرئيس روح التعاون بينهم كزملاء،أن غالبية المبحوثين قد أكدوا على أن الرئيس كقائد يستثير روح التعاون بينهم، فالرئيس كقائد ومسؤول يسعي باستمرار إلى بث روح حب العمل في تابعيه، من خلال حثهم عن أهمية سلوك التعاون فيما بينهم ، وما يقدمه سلوك التعاون لهم وللمنظمة التي ينتمون إليها من إيجابيات، كإنجاز المتطلبات الوظيفية دون أخطاء وفي الوقت المناسب، لتشارك في تذليل الصعاب وانجاز المهمات الموكلة إليهم بنجاح، إضافة إلى ذلك سيخلق التعاون فيما بينهم مناخ عملي تسوده العلاقات الإنسانية والاجتماعية، كما يساهم التعاون بين العاملين داخل المنظمة في زيادة مستوي الأداء والإنتاجية لديهم، وبالتالي هو تضمين وتعزيز لمعالم الفعالية التنظيمية للمنظمة، من خلال استثارة قدراتهم ومهاراتهم وتبادلها فيما بينهم، كآلية تساهم بتنمية التابعين سلوكيا، وتحقيق أهداف المنظمة في ظل مبدأ استثارة روح التعاون العمالي، وفي المقابل من ذلك أكد بعض المبحوثين على ان الرئيس لا يستثير روح التعاون فيما بينهم، والتي قد تؤول إلى الكثير من الأسباب، كطبيعة الوظيفة التي لا تتطلب سلوك التعاون بينهم لإنجازها، بل تحتم طريقة انجازها الفردانية الأدائية.

الجدول رقم(18) يوضح سماح الرئيس للمرؤوس بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية.

		التكرارات	النسبة المئوية%
سماح الرئيس للمرؤوس بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية	لا	30	%17.4
	نعم	142	%82.6
	المجموع	172	%100

س19

تتجلى معالم الصحة التنظيمية من خلال الكثير من البعاد التنظيمية التي تسعي المنظمة إلى تضمينها، كآلية فاعلة ضمن مجالها التنظيمي بمختلف مستوياته التنظيمية، بغرض تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف مرغوبة، وهذا ما يتجلى في اهتمام المنظمات الحديثة بمواردها البشري والسعي إلى تلبية حاجياته، من خلال إشراكه وفسح المجال له في التعبير عن آرائه وأفكاره بكل حرية دون تقييد آو كبح لمساهماته داخل المنظمة، وانطلاقا مما سبق نلاحظ في الجدول أعلاه، أن هناك(**30**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**17.4%**) تري بان الرئيس لا يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بحرية تامة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (**142**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(**82.6%**) تري بان رئيسهم في العمل يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية في مكان العمل.

ومن خلال ما تقدم من قراءة إحصائية للجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين حول السماح للفاعلين من طرف الرئيس بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بحرية، أن أغلبية المبحوثين قد أكدوا على ان رئيسهم يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية، وهذا إقرار على ديمقراطية أسلوب التعامل

الذي ينتهجه الرئيس كقائد مع مرؤوسيه، والذي يعتبر أسلوب تحفيزي يساهم به الرئيس في جعل المرؤوسين أكثر حرية واستقلالية في التعبير عن أرائهم حول العمليات التنظيمية، والمشاركة بأفكارهم في تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها، كما يساهم الرئيس أيضا من خلال إعطائه للعاملين حرية التعبير حول ما يرونه مناسبا للمنظمة ومكوناتها، في زيادة مستوي الثقة في نفوس تابعيه، حول ما يقدمونه من أفكار وأراء، بهدف تطوير المنظمة التي ينتمون إليها، مما يزيد من مستوي دافعيتهم للإنجاز والمشاركة البناءة في سبيل نجاح المنظمة، وفي المقابل من ذلك نجد بعض المبحوثين قد أكدوا على عدم السماح لهم من طرف رئيسهم بالتعبير بكل حرية عن أفكارهم وأرائهم حول العمل،وذلك لا يعني حرمانهم من التعبير عن أرائهم وأفكارهم، وإنما يسمح لهم بالتعبير عنها في حدود ما تسمح به الإجراءات الإدارية تفاديا للتجاوزات التي قد تلحق الضرر بالعامل والمنظمة على حد سواء[*]

الجدول رقم(19) يوضح مدي وعي العاملين بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية بالمؤسسة

		التكرارات	النسبة المئوية%
مدي وعي العاملين بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية بالمؤسسة	لا	4	%2.3
	نعم	168	%97.6
	المجموع	172	%100

س55

تسعي المنظمات الحديثة بمختلف صيغها العمومية والخاصة، إلى تعزيز سلوك احترام مواعيد العمل الرسمية لدي موردها البشري، الذي يعتبر احد التحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الراهن، وعليه نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية إمبريقية حول مدي وعي العاملين بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، حيث نجد(**4**) مفردات بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(**2.3%**) تري بأنه ليس لديهم وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**167**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها(**97.6%**) تري بأنه لديهم وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية الخاصة بالمؤسسة التي ينتمون إليها.

ومن خلال ما سبق يتضح، أن غالبية المبحوثين قد أكدوا بأنهم في وعي تام، بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية التي تعد من أهم الضوابط السلوكية التي تنتهجها المؤسسة، كآلية لضبط سلوك العاملين فيها، وجعلهم أكثر انضباطا في تطبيق الإجراءات القانونية الرسمية، ومن جهة ثانية هو دليل على وعي العاملين بعدم مخالفة النظام الداخلي المنصوص عليه من طرف المؤسسة، وذلك لوعيهم بالعقوبات التي قد يتعرضون لها في حالة عدم الالتزام بها من مسائلة وخصم في الأجر، والحرمان من بعض الامتيازات...الخ، حيث تعتبر المؤسسة عدم التزامهم بمواعيد العمل الرسمية كتقصير منهم في حق المؤسسة التي يعملون بها، والذي قد يعرض المؤسسة إلى بعض الخسائر في ظل المنافسات الخارجية،

[*] **وهذا ما دلت عليه الملاحظة المباشرة من خلال طبيعة العلاقة الجيدة بين الرئيس والعاملين أثناء العمل، حيث لوحظ انسجام وتوافق بين رئيس المصلحة والتابعين له.**

وفي المقابل من ذلك نجد بعض المبحوثين، قد أكدوا بأنه ليس لديهم وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، أي أنهم يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية كإجراء روتيني لا يتطلب منهم الحرص المكلف في ممارسته.

الجدول رقم(20) يوضح رأي المرؤوسين برئيسهم من حيث المعاملة

		التكرارات	النسبة المئوية%
رأي المرؤوسين برئيسهم من حيث المعاملة	معاملة جيدة	83	%48.3
	معاملة حسنة	59	%34.3
	معاملة متوسطة	28	%16.3
	معاملة سيئة	2	%1.2
	المجموع	172	%100

س20

تعد طبيعة المعاملة بين الرئيس والمرؤوس الأساس الذي يحدد نوع العلاقة بينهم، وبالتالي سيحدد مدي التجانس بينهم أثناء انجاز المهام الوظيفية، والذي يتجلى في سلوك الاحترام المتبادل بين الطرفين، ومن خلال ما سبق نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول معاملة الرئيس مع مرؤوسيه، والتي جاءت على أربعة مستويات، كل مستوي يبين نوع المعاملة التي ينتهجها الرئيس مع مرؤوسيه، حيث نجد في المستوي الأول(**83**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**48.3%**) تري بان الرئيس يعاملهم معاملة جيدة، في حين قدر المستوي الثاني بحجم(**59**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**34.3%**) تري بان الرئيس يعاملهم معاملة حسنة، بينما جاء المستوي الثالث بحجم(**28**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(**16.3%**) تري بان الرئيس يعاملهم معاملة متوسطة، أما المستوي الرابع فقد قدر بحجم(**2**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**1.2%**) تري بان الرئيس يعاملهم معاملة سيئة.

وانطلاقا مما سبق وحسب إجابات المبحوثين يتضح أن المعاملة المنتهجة من طرف رئيسهم، قد جاءت على مستويات من المعاملة(**جيدة، حسنة، متوسطة، سيئة**)، ويعود هذا التفاوت في أراء المبحوثين حول نوعية المعاملة لدي رئيسهم، إلى تعدد المصالح الموجودة بالمؤسسة ميدان الدراسة، وذلك يدل على أن لكل مصلحة رئيس يترأسها، ويشرف على مجموعة من العاملين، مما أدي إلى هذا التباين في أراء المبحوثين حول طبيعة المعاملة التي ينتهجها الرئيس كقائد معهم، وبالنظر إلى ما قدمه الجدول أعلاه، يتضح أن طبيعة المعاملة، هي معاملة إنسانية تؤكد على حرص الرئيس كقائد على معاملة مرؤوسه بشكل مناسب، بهدف تحفيزهم على العمل وانجاز ما هو مطلوب منهم كفاعلين لا يتجزؤون عن المنظمة التي ينتمون، كما يساهم الرئيس كقائد من خلال معاملته إلى كسب ود ورضا مرؤوسيه وتنمية إحساسهم بالثقة فيه، مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي مناسب، يدفع بالعاملين إلى الحرص على انجاز مهامهم الوظيفية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يتماشي وتحقيق أهداف المنظمة.*

*تعتمد المؤسسة ميدان الدراسة مع مستخدميها- العاملين- معاملة جيدة حسب ما لاحظه الباحث قبل وأثناء وبعد الدراسة الميدانية واحتكاكه برؤساء المصالح.

الجدول رقم(21) يوضح تقييم العاملين لسياسة وأنظمة العمل بالمؤسسة

		التكرارات	النسبة المئوية%
تقييم العاملين لسياسة وأنظمة العمل بالمؤسسة	سياسة وأنظمة جيدة	109	%63.4
	سياسة وأنظمة حسنة	16	%9.3
	سياسة وأنظمة متوسطة	30	%17.4
	سياسة وأنظمة مقبولة	17	%9.9
	المجموع	172	%100

س63

تعد سياسة وأنظمة المنظمة من بين المكونات الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة، وتستخدمها في تسيير مهامها، وحفظ نظامها من اللاتوازن وتحقيق أهدافها المنشودة، فهي عبارة عن قواعد وأسس تقف حياة المنظمة عليها، وعلى طبيعة ممارستها من طرف مستخدميها، وبالنظر إلى ما قدمه الجدول أعلاه من معطيات كمية حول تقييم العاملين لسياسة وأنظمة العمل بمؤسستهم، نجد ما حجمه**(109)** مفردة بحثية، قدرت بمسبة مئوية قوامها**(63.4%)** تري بان مؤسستهم تنتهج سياسة وأنظمة عمل جيدة، في حين نجد ما حجمه**(16)** مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها**(9.3%)** تري بان مؤسستهم تنتهج سياسة وأنظمة عمل حسنة، بينما تري ما حجمه**(30)** مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها **(17.4%)** بان مؤسستهم تنتهج سياسة وأنظمة عمل متوسطة، كما أكد ما حجمه**(17)** مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة**(9.9%)** مؤسستهم تنتهج سياسة وأنظمة عمل مقبولة.

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية للجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين، أن مؤسستهم تنتهج سياسة وأنظمة عمل**(جيدة، حسنة، متوسطة ومقبولة)**، إلا أن غالبية المبحوثين كما هو مبين في الجدول أعلاه، قد أكدوا على أنها تنتهج سياسة وأنظمة عمل جيدة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج في تسيير شؤونها التنظيمية سياسة واضحة، وأنظمة وإجراءات عملية مناسبة، تساهم في تحفيز ودفع العاملين إلى بذل الجهود والرفع من مستوي أدائهم الوظيفي في سبيل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فوضوح سياسة وأنظمة العمل الممارسة في البيئة التنظيمية، هي الأساس الذي يجعل من العاملين أكثر مسؤولية في احترامهم وممارستهم لها بالشكل المطلوب، أي ينتقل بذلك من وضع العامل المتلقي للأوامر والتعليمات إلى العامل الممارس والمشارك في بناء سياسة وأنظمة المنظمة.*

لم يطلع الباحث على القوانين والأنظمة بشكل مباشر، نظرا لخصوصية الادارة الجزائرية، لكن باطلاعنا على لوحات الاعلانات، وما فيها من تعليمات، والملاحظة للوضع العام والسير الحسن لشؤون المؤسسة ميدان الدراسة، يمكن التاكيد على انها تنتهج *سياسة وأنظمة عمل جيدة .

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والقائلة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية ومنظومة الإيثار لدى العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين علىإبداءأفكارهم الجديدة حول العمل والتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.

		تشجيع الرئيس العاملين على إبداء أفكار جديدة حول العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
التضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة	لا	7	12	19	0.370	1	0.630
		%12.7	%10.3	%11.1			
	نعم	48	105	153			
		%87.3	%89.7	%88.9			
المجموع		55	117	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (7) والسؤال رقم (44)

نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول علاقة تشجيعالرئيس للعاملين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل والتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة،حيث نجد أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم(**153**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**88.9%**) توزعت على مجموعتين، جاءت المجموعة الأولى بحجم(**105**) مفردة بحثية وبنسبة مئوية قدرت بـ:(**89.7%**) يرون بأنهم يضحون باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، وأن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**48**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قدرت بـ:(**87.3%**) يرون بأنهم يضحون باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، وأن الرئيس لا يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وفي **المقابل** من ذلك نجد ما حجمه(**19**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(**11.1%**) توزعت على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم(**12**) مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها(**10.3%**) تري بأن الرئيس يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، إلا أنهم لا يضحون باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، بينما جاءت المجموعة الثانية بحجم(**7**) مفردات بحثية وبنسبة مئوية قوامها(**12.7%**) تري بأن الرئيس لا يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وليس لديهم استعداد في التضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**153**) مفردة بحثية وبنسبة (**88.9%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س7- س44**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.370**) **نجد** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س7- س58**) وبما أن قيمة (**Sig=0.630**) وهي أكبر من(**α=0.05**)

نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

ومن خلال ما تقدم من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه،يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأن لديهم استعداد في التضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، مما يدل على اهتمام القائد بمرؤوسيه ودفعهم نحو المشاركة البناءة في مختلف العمليات التنظيمية للمؤسسة، من خلال ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وقدرات إبداعية في دعم أساليب التعامل مع متطلبات الوظيفة، وكيفية انجازها عن طريق البحث والمشاركة بأفكار هادفة وبناءة من طرف العاملين، باعتبارهم أحد الأطراف الداعمة لحركية واستمرار التنوع في مستوي العطاء الأدائي، الذي بدوره يعد دعما أساسيا لزيادة مستوي الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فالقائد ومن خلال اهتمامه ودعمه الدائم لمرؤوسيه وتشجيعهم على تقديم خدماتهم الخاصة من أفكار شخصية لخدمة مهام المؤسسة، سيولد لديهم نوع من السلوك الايثاري في أنفسهم، كمقابل تلقائي واعتراف بالمجهودات المقدمة من طرف القائد نحوهم، بحيث يظهر هذا السلوك الايثاري بين العاملين، والذي يتمثل في التضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، مما يساهم في توجيه اهتمام العاملين نحو كل ما يساهم في بقاء واستمرار مؤسسته في مجال المنافسة وقدرتها على البقاء، وعدم وقوعها في مجال الضعف أو الانهيار، والفشل التسييري والتنظيمي لمهامها وأهدافها المنشودة، بينما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود تشجيع الرئيس كقائد لهم، من عدمه في إبداء أفكار جديدة حول العمل وتضحيتهم باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، مما يؤكد على تواجد أسلوب التشجيع لدي القائد، كآلية يعتمد عليها في التعامل مع مرؤوسيه لدفعهم نحو تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة من أهداف مختلفة، وتؤكد كذلك على وجود سلوك التضحية بالاهتمامات الشخصية لدي بعض العاملين، في حين أكدت نسبة ضئيلة من المبحوثين على عدم تشجيع الرئيس كقائد لهم في إبدائهم لأفكار جديدة حول العمل، وعدم تضحيتهم كذلك باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، حيث قد يعزي هذا الرأي من طرف المبحوثين إلى شخصية العامل الحيادية في العمل، واقتناعه بأداء واجباته ومسؤولياته الشخصية في حدود ما نص عليه قانون وإجراءات المؤسسة، كما قد يعزي إلي طبيعة الوظيفة التي تعد مهامها ذات طابع روتيني لا تحتاج إلى التجديد والتغير في أساليب أدائها.

الجدول رقم(23) يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس للعاملين على التجديد في طريقة العمل ومساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد.

		يحفزك الرئيس على التجديد في طريقة العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
تساهم في توجيه ومساعدة زملاء الجدد	لا	1	7	8	0.105	1	0.164
		%1.6	%6.3	%4.6			
	نعم	60	104	164			
		%98.4	%93.7	%95.4			
المجموع		61	111	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (8) والسؤال رقم(46)

تماشيا مع الإجراءات المنهجية المعتمدة في البحث العلمي حول الجداول الإحصائية، وكيفية استنطاق مادتها الخام وتحويلها إلى معرفة علمية تتماشي وموضوع الدراسة وأهدافها، نلاحظ أن الجدول أعلاه يحتوي على معطيات كمية حول تحفيز الرئيس كقائد للعاملين على التجديد في طريقة أداء العمل وعلاقته بمساهمة العاملين في توجيه ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف، بحيث قدر الاتجاه العام– الأغلبية– لإجابات المبحوثين بـــ:**(164)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(95.4%)** توزعت على مجموعتين، حيث جاءت المجموعة الأولى بحجم**(104)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قدرت**(93.7%)** تري بأنها تساهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف، وأن الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة أداء العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(60)** مفردة بحثية قدرت بنسبة**(98.4%)** تري بأنها تساهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف، وأن الرئيس لا يحفزهم على التجديد في طريقة أداء العمل الخاص بهم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(8)** مفردات بحثية جاءت بنسبة**(4.6%)** توزعت على مجموعتين قدرت الأولى بحجم**(7)** مفردات وبنسبة**(6.3%)** رأت أن الرئيس يحفزهم على التجديد في طريقة أداء العمل، إلا أنهم لا يساهمون في توجيه ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف، بينما قدرت المجموعة الثانية بحجم مفردة واحدة**(1)** وبنسبة مئوية قوامها**(1.6%)** رأتبأنها لاتساهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف، كما أكدت على عدم تحفيز الرئيس كقائد لها على التجديد في طريقة أداء أعمالهم المنوطة بهم داخل المنظمة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(164)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.4%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س8– س46)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.105)** **نجد** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س8– س46)** وبما أن قيمة **(Sig=0.164)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن

العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وانطلاقا من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس يساهم في تحفيزهم على التجديد في طريقة العمل، وأنهم يساهمون في توجيه ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف في العمل، مما يدل على اعتماد الرئيس كقائد على أسلوب التحفيز مع العاملين بالمؤسسة، كما هو اهتمام شخصي من طرف الرئيس كقائد نحو مرؤوسيه بهدف دعمهم معنويا والرفع من مستوي اهتمامهم بالتنويع والتجديد في طريقة انجاز وأداء مهامهم الوظيفية، فتحفيز الرئيس كقائد يعد بمثابة الدافع الإلهامي الذي يساهم في زيادة رغبة المرؤوسين في المشاركة بما يمتلكونه من قدرات معرفية ومهارية واستغلالها بشكل أمثل يتماشي ومتطلبات الوظيفة المنوطة بهم، وبالتالي هو استغلال عن طريق التحفيز القيادي لإمكانيات العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة والرفع من مستوي فعاليتها التنظيمية، وبذلك يساهم التحفيز في دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، كما يساهم في تضمين سلوكيات المشاركة البناءة ذات الصبغة الإيثارية لدي العاملين كمساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم في العمل ومساعدتهم على تذليلها من خلال توجيههم ونصحهم كزملاء حديثي التوظيف، وهذا ما يساعدهم على التركيز في انجاز مهامهم الوظيفية وتجنبهم للمسائلة والعقاب في حال العجز أو عدم القدرة على التوفيق بين متطلبات الوظيفة والمشكلات الشخصية التي تعد جزءا من الحياة الوظيفية لدي العامل بالمؤسسة، كماأكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود تحفيز من طرف الرئيس كقائد لهم من عدمه في التجديد في طريقة العمل ومساهمتهم في مساعدة وتوجيه زملائهم حديثي التوظيف في العمل، مما يؤكد على وجود أسلوب التحفيز وسلوك المساهمة في حل المشكلات الشخصية لدي الزملاء من خلال المساعدة والتوجيه والنصح، كآلية سلوكية تتمتع بها المؤسسة والعاملين فيها، بحيث تعد هذه الآلية عبارة عن علاقة تكاملية بين ما تنتهجه المؤسسة من سياسات دافعة ومثيرة لسلوكيات ايجابية لدي العاملين بها، وما يبرز عنها من سلوكيات فاعلة لدي العاملين، في حين أكدت نسبة ضئيلة من المبحوثين على عدم تحفيز الرئيس كقائد لهم بالتجديد في طريقة إنجاز أعمالهم،وعدم مساهمتهم في مساعدة وتوجيه زملاءالعمل حديثي التوظيف، حيث قد يعزي هذا الرأي إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، والتي لا تحتاج إلى ذلك التحفيز الذي تحتاجه بعض الوظائف الحيوية التي تتصف بالتعقيد في انجازها وديمومتها على التغيير، كما يعزي أيضا إلى شخصية العامل الحيادية.

الجدول رقم(24) يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على التحسين في جودة الخدمة وتحملهم للأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء.

		يحثك الرئيس على التحسين في جودة الخدمة		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
تحمل الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء	لا	7	16	23	0.141	1	0.062
		%24.1	%11.1	%13.3			
	نعم	22	127	149			
		%75.9	%88.9	%86.7			
المجموع		29	143	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (9) والسؤال رقم(42)

تماشيا مع ما بلورته المادة العلمية حول الجداول الإحصائية وكيفية التعامل معها، نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول علاقة حث الرئيس للمرؤوسين على التحسين في جودة الخدمة وتحملهم كمرؤوسين للأعباء الإضافية الوظيفية في العمل مع الزملاء، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم(**149**) مفردة جاءت بنسبة(**86.7%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**127**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**88.9%**) تري بأن الرئيس يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، كما أنهم على استعداد دائم على تحمل أعباء وظيفية إضافية في العمل مع زملائهم، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**22**) مفردة وبنسبة(**75.9%**) تري بأنها على استعداد دائم على تحمل أعباء وظيفية إضافية في العمل مع زملائهم، إلا الرئيس لا يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**23**) مفردة بحثية جاءت بنسبة(**13.3%**) تضمنت(**16**) مفردة بحثية جاءت بنسبة(**11.1%**) تري بأن الرئيس يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة،إلاأنهم ليسوا على استعداد دائم على تحمل أعباء وظيفية إضافية في العمل مع زملائهم، كما تضمنت(**7**) مفردات بحثية جاءت بنسبة(**24.1%**) تري بأنها ليست على استعداد دائم على تحمل أعباء وظيفية إضافية في العمل مع زملائهم، و أن الرئيس كقائد لا يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**149**) مفردة بحثية وبنسبة(**86.7%**) **إلى** وجود علاقة بين البندين **(س9- س42)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(0.141) نجد** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س9-س42)** وبما أن قيمة **(Sig=0.062) وهي** أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

ومن خلال ما سبق من حيثيات القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، وأنهم يتحملون الأعباء الإضافية الوظيفية مع زملاء العمل، أي أن المبحوثين قد أكدوا على أن الرئيس كقائد ينتهج معهم أسلوب الحث اللفظي الهادف والبناء في استثارهم وإثارتهم ودفعهم نحو العمل بجدية، وانجاز مهامهم الوظيفية كما هو مطلوب أو أكثر من ذلك، وذلك بهدف تقديم الخدمات المتوفرة في المؤسسة ميدان الدراسة بأسلوب مثالي للعملاء المرتادين للمؤسسة، فالحث اللفظي يعد من الميزات التنافسية التي تنتهجها المنظمات المختلفة من خلال كوادرها القيادية التي تساهم بخبراتها في مجال العمل على تفعيلها وإيصالها للمرؤوسين كعاملين بأسلوب خاص يتماشي والتطلعات الذهنية لديهم في التأثير على المرؤوسين وجعلهم أكثر دافعية وتقبلا لما يقدمه لهم الرئيس كقائد في مجال العمل، وبذلك يمكن القول أن أسلوب الحث يساهم في زيادة المهارات والقدرات الوظيفية والسلوكية لدي العاملين والتي تفوق ما هو متوقع منهم، كمساهمة العاملين في تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية مع زملاء العمل في حال تواجد ضغط وظيفي مهني إضافي على بعض الزملاء، فنجدهم يهبون إلى مساعدتهم وتخفيف حدة الضغط الوظيفي عليهم دون مقابل مادي أو معنوي، فهو سلوك ينبع من ذاتية الفرد العامل نحو زميله في مكان العمل، بهدف الحفاظ على جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وبالتالي هو مساهمة فعلية في تحقيق أهدفها والسعي نحو نجاحها، كما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود أسلوب الحث اللفظي من طرف الرئيس كقائد لهم من عدمه، وتحملهم للأعباء الوظيفية الإضافية مع زملاء العمل، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كآلية وثقافة داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة المؤسسة الخدماتية، وهذا ما يؤكد على الحث اللفظي المسؤول من طرف الرئيس لمرؤوسيه على التحسين في جودة الخدمة، والذي بدوره سيزيد من تنمية سلوك الدور الإضافي لدي المرؤوسين كمقابل ونتيجة حتمية لأسلوب الحث اللفظي المعتمد من طرف القائد مع مرؤوسيه، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم حث الرئيس كقائد لهم على التحسين في جودة الخدمة،وعدم مساهمتهم في تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية مع زملاء العمل، إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، والتي لا تحتاج إلى ذلك الحث اللفظي الذي تحتاجه بعض الوظائف الحيوية التي تتصف بالتعقيد في انجازها وديمومتها على التغيير، كما يعزي أيضا إلى شخصية العامل وطريقة تفكيره في مساعدة الآخرين من زملاء.

الجدول رقم(25) يوضح العلاقة بين مساهمة الرئيس في بناء الثقة لدي العاملين وإيثارهم زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام على حساب وقتهم الرسمي.

		يساهم الرئيس في بناء الثقة بينكم		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
تؤثر زملائك على نفسك في أداء المهام على حساب وقتك الرسمي	لا	7	42	49	0.110	1	0.145
		%18.9	%31.1	%28.4			
	نعم	30	93	123			
		%81.1	%68.9	%71.6			
المجموع		37	135	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (10) والسؤال رقم(43)

بالنظر إلى محتوي الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يحتوي على معطيات كميةتم استقائها من إجابات المبحوثين لهذه الدراسة، والتي تشير إلى وجود علاقة بين **مساهمة الرئيس** في بناءالثقة لدي العاملين وإيثارهم زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام على حساب وقتهم الرسمي، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم(**123**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها(**71.6%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**93**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**68.9%**) تري بأنالرئيس يساهم في بناء الثقة بينهم كزملاء وأن لديهم سلوك إيثار الزملاء على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**30**) مفردة بحثية، وبنسبة(**81.1%**) تري بأنه لديها سلوك إيثار الزملاء على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي، وأن الرئيس لا يساهم في بناء الثقة بينهم كزملاء في العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**49**) مفردة بحثية قدرت بنسبة (**28.4%**) تضمنت(**42**) مفردة بحثية جاءت بنسبة(**31.1%**) تري بأنالرئيس يساهم في بناء الثقة بينهم كزملاءإلا أنهم لايؤثرون زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي، في حين تضمنت أيضا(**7**) مفردات بحثية قدرت بنسبة(**18.9%**) تري بأنالرئيس لا يساهم في بناء الثقة بينهم كزملاءكما انهم لايؤثرون زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**123**) مفردة بحثية وبنسبة(**71.6%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س10- س43**)، وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.110**) **نجد** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين (**س10- س43**)، وبما أن قيمة (**Sig=0.145**)، **وهي أكبر من**(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن

العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وانطلاقا من استنطاق لمعطيات الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يساهم في بناء الثقة بينهم كزملاء عمل، وأنهم يؤثرون زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي، مما يدل على اهتمام وحرص القائد في توطيد وتعزيز علاقته مع مرؤوسيه، وتقوية أواصر الترابط الاجتماعي المبني على الثقة المتبادلة بين المرؤوسين كزملاء تجمعهم غاية مشتركة، فالثقة من أهم السلوكيات التي تسعي جل التنظيمات الحديثة إلى تحقيق سيادتها داخل مناخها التنظيمي كثقافة تنظيمية ممارسة بين العاملين، وتعزيز سلوك الثقة لدي العاملين من طرف القائد سيساهم في الرفع من مستوي العلاقات الاجتماعية الإنسانية فيما بينهم، وهذا ما يتجلى في تفاعلاتهم السلوكية اليومية أثناء أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية، كمساعدة الزملاء في فهم دورهم الوظيفي، وتذليل صعوبات العمل من خلال تمكينهم من بعض المعلومات التي تساعدهم في التحكم بمتطلبات مهامهم الوظيفية، ومنحهم البعض من وقتهم الرسمي في تقديم المساعدة ومد يد العون لزملائهم الذي يعانون من بعض القصور المعرفي حول الوظيفية المنوطة بهم، كسلوك إيثاري يتم فيه تقديم النفع الوظيفي للأخر على حساب منفعتهم الخاصة، وهذا ما يساهم بشكل كبير في تعظيم سلوك الثقة وسلوك الإيثار بين العاملين فيما بينهم وحتى مع قائدهم، كعضو فعال له الدور الأكبر في بروز مثل هذه السلوكيات داخل أروقة المؤسسة ميدان الدراسة، كما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود مساهمة الرئيس كقائد في بناء الثقة بينهم من عدمها، وإيثار زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم مساهمة الرئيس كقائد في بناء الثقة بينهم كزملاء، وعدم إيثارهم لزملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول (26) يوضح العلاقة بين استثارة الرئيس لروح التعاون بين العاملين كزملاء ومساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم في العمل.

		استثارة الرئيس لروح التعاون بين العاملين		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
المساهمة في حل المشكلات الشخصية لزملائك في العمل	لا	3	15	18	0.022	1	0.774
		%9.1	%10.8	%10.4			
	نعم	30	124	154			
		%90.9	%89.8	%89.6			
المجموع		33	139	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (18) والسؤال رقم(45)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول علاقة استثارة الرئيس لروح التعاون بين العاملين كزملاء بمساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم في العمل، أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين قد جاء بحجم(**154**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**89.6%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**124**) مفردة وبنسبة(**89.8%**) تري أن الرئيس كقائد يستثير روح التعاون بينهم كزملاء عمل، وأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**30**) مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها(**90.9%**) تري بأنها تساهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، وأن الرئيس كقائد لا يستثير روح التعاون بينهم كعاملين، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**18**) مفردة بحثية قدرت بنسبة(**10.4%**) تضمنت(**15**) مفردة جاءت بنسبة(**10.8%**) تري بأن الرئيس كقائد يستثير روح التعاون بينهم كعاملين بالمؤسسة، إلا أنهم لا يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم في العمل، كما تضمنت أيضا(**3**) مفردات بحثية قدرت بنسبة (**9.1%**) تري بأنالرئيس كقائد لا يستثير روح التعاون بينهم كعاملين بالمؤسسة، كما أنهم لا يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم في العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين الذي قدر بحجم(**154**) مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها(**89.6%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س18- س45**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(**0.022**) **نجد** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س18- س45**) وبما أن قيمة(**Sig=0.774**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في جدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبة المبحوثين أن الرئيس كقائد يستثير روح التعاون بينهم كزملاء عمل، وأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، أي أن الروح التعاونية بين العاملين أساسها قدرة الرئيس كقائد على استثارتها في نفوس مرؤوسيه، من خلال ما يمتلكه من خصائص تأثيرية يستخدمها كآلية داعمة لإخراج ما يكمن من قدرات ومهارات وظيفية وسلوكية لدي المرؤوسين، بحيث يستخدم الرئيس كقائد أسلوب الاستثارة مع المرؤوسين، بهدف دفعهم نحو استنطاق مادتهم الخام واستغلالها بشكل أمثل في صقل مهارتهم في مجال العمل، والاستثارة كأسلوب تأثيري قد تكون استثارة فكرية، أو عاطفية، وهذا يتحدد من طرف الرئيس كقائد باعتباره المسؤول القريب من مرؤوسيه في ميدان العمل، مما يساعده على تحديد نوع الاستثارة التي تتماشي وطبيعة العمل والمرؤوسين على حد سواء، والتي تكون لها أثر في سلوكيات المرؤوس كاستجابة حتمية لما يقدمه لهم الرئيس كقائد من دعم مادي ومعنوي في مجال العمل، وما روح التعاون إلا أحد هذه النتائج التي تساهم بشكل كبير في أنسنة بيئة العمل، وتعزيز ثقافة التعاون فيما بينهم، مما يجعل العلاقة الاجتماعية والإنسانية فيما بينهم أكثر قوة ومتانة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى خلق سلوكيات الدور الإضافي فيما بينهم كسلوك الإيثار المتمثل في مساهمة العاملين فيما بينهم على مساعدة زملائهم في العمل على حل المشكلات الشخصية التي تؤرقهم وتزيد من مخاطر تعرضهم للأثر النفسي والجسدي في العمل، وهذا ما يؤكد على مدي حرصهم على التعاون وتذليل المصاعب اليومية في مكان العمل، كما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود أسلوب الاستثارة لروح التعاون بينهم كزملاء عمل لدي الرئيس كقائد من عدمه،، وأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، وهذا ما يؤكد على وجود هذه السلوكيات، كثقافة سلوكية لدي الرئيس والمرؤوسين على الرغم من تواتر شكل التأكيد عليها، كما دل عن ذلك الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين في الجدول الإحصائي أعلاه، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيدتلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم مساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، وعدم استثارة الرئيس كقائد لروح التعاون بينهم كعاملين بالمؤسسة، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والقائلة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الحضاري لدي العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم (27) يوضح العلاقة بين تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة.

		يشجعك الرئيس على إبداء أفكارك الجديدة حول العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
متابعة كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة	لا	2	12	14	0.112	1	0.139
		%3.6	%10.2	%8.1			
	نعم	53	105	158			
		%96.4	%89.8	%91.9			
المجموع		55	117	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (7) والسؤال رقم(51)

نلاحظ في الجدول الإحصائي أعلاه معطيات كمية حول علاقة تشجيع الرئيس للعاملين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل بمتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم(**158**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها(**91.9%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**105**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**89.8%**) تري بأن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأنهم يتابعون كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**53**) مفردة بحثية، وبنسبة(**96.4%**) تري بأنها تتابع كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، إلا أن الرئيس كقائد لا يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**14**) مفردة بحثية قدرت بنسبة(**8.1%**) تضمنت(**12**) مفردة بحثية جاءت بنسبة(**10.2%**) تري بان الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، إلا أنهم لا يتابعون كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، كما تضمنت أيضا(**2**) مفردة بحثية قدرت بنسبة (**3.6%**) تري بأن الرئيس كقائد لا يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، كما أنهم لا يتابعون كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**158**) مفردة بحثية وبنسبة(**91.9%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س7- س51**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.112**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س7- س51**) وبما أن قيمة (**Sig=0.139**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في جدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبة المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأنهم يتابعون كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، مما يؤكد على مساهمة العاملين في التجديد، والسعي نحو دحض النمطية الفكرية التي كانت تجعل من العامل، رهينة لإجراءات التقيد بالقوانين الرسمية التي تفرضها المؤسسة عليهم، وهذا من خلال إتباع الرئيس كقائد لأسلوب التشجيع الفعلي لمرؤوسيه، بهدف دعمهم ودفعهم نحو المشاركة البناءة بما يمتلكونه من أفكار ذات قيمة عملية تساهم في تنمية قدراتهم المعرفية والفكرية حول مجال تخصصهم، كما تساهم من جهة ثانية في زيادة مستوي الفعالية لدي المؤسسة، وبالتالي تحقيق ما كانت تصبوا إليه المؤسسة من نجاح لأهدافها المسطرة، فالتشجيع كأسلوب معتمد في المؤسسة ميدان الدراسة من طرف القائد مع مرؤوسيه، ينتج عليه دعم وتنمية لسلوكيات الدور الإضافي لديهم، والتي تهدف إلى البذل والعطاء دون مقابل مادي أو معنوي، كسلوك يعبر على مدي فهمهم لواجباتهم المهنية كمتابعة كل ما يحدث من مستجدات ونشاطات بالمؤسسة، بغرض الاستفادة والاطلاع على كل ما هو جديد يساهم في تسهيل أداء، وانجاز المهام الوظيفية بأفضل، وأيسر الطرق العملية، وبذلك تكون المؤسسة قد اكتسبت مورد بشري يتميز بسلوك حضاري نحو مهامه ومؤسسته ككل، كما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود أسلوب تشجيع العاملين من طرف القائد حول إبداء أفكار جديدة حول العمل من عدمه، وأنهم على متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة من عدمها، وهذا ما يؤكد على وجود هذه السلوكيات كثقافة سلوكية لدي الرئيس، والمرؤوسين على الرغم من تواتر شكل التأكيد عليها، كما دل عن ذلك الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين في الجدول الإحصائي أعلاه، والتي تعزي إلى طبيعة الوظيفة، ومدي حرصهم الموجه نحوها، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم تشجيعهم من طرف الرئيس كقائد على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وعدم متابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس للعاملين على التجديد في طريقة العمل وحرصهم على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة.

		يحفزك الرئيس على تجديد في طريقة العمل			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
الحرص على حضور اللقاءات والندوات	لا	27	31	58	0.163	1	0.030
		%44.2	%27.9	%33.7			
	نعم	34	80	114			
		%55.8	%72.1	%66.3			
المجموع		61	111	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (8) والسؤال رقم(48)

نلاحظ في الجدول الإحصائي أعلاه معطيات كمية حول علاقة تحفيزالرئيس للعاملين على التجديد في طريقة العمل، بحرصهم على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم(**114**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها (**66.3%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**80**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**72.1%**) تري بأن الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة العمل، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**34**) مفردة بحثية، وبنسبة(**55.8%**) تري بأنها حريصة على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، وأن الرئيس كقائد لا يحفزهم على التجديد في طريقة العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**58**) مفردة بحثية قدرت بنسبة (**33.7%**) تضمنت(**31**) مفردة بحثية جاءت بنسبة(**27.9%**) تري بان الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة العمل، إلا أنهم غير حريصين على حضور اللقاءات، والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، كما تضمنت أيضا(**27**) مفردة بحثية قدرت بنسبة(**44.2%**) تري بأن الرئيس كقائد لا يحفزهم على التجديد في طريقة العمل، كما أنهم لا يحرصون على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف مؤسستهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**114**) مفردة بحثية وبنسبة(**66.3%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س8- س48**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**0.163**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س8- س48**) وبما أن قيمة (**Sig=0.030**) وهي أقل من (**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة أداء عملهم داخل المنظمة، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، مما يؤكد على أن الرئيس كقائد، ومن خلال انتهاجه لأسلوب التحفيز مع مرؤوسيه حريص على إثارة العاملين فكريا، ودفعهم نحو الاهتمام بشكل أكبر

بوظيفتهم والسعي في انجازها بطرق عملية تزيد من شغفهم واستغراقهم العاطفي والوظيفي لها، وهذا ما تسعي إلى تحقيقه المنظمات الحديثة، كأحد الأهداف الجزئية التي تزيد من صحة وفعالية المنظمة، فالتحفيز كأسلوب داعم وفعال، لا يساهم في تحقيق ما هو مرغوب إلا إذا كانت هناك شخصية قيادية تساهم في زيادة فعاليته عن طرق ما يعرف عن الشخصيات القيادية وما تمتلكه من أساليب تأثيرية في الطرف الأخر– المرؤوس– والتي ينتج عنها سلوكيات ايجابية تتماشي وطموحات المؤسسة والعاملين فيها، والتي تصبح كثقافة ممارسة داخل المؤسسة، ومن بين هذه السلوكيات الإيجابية التي أكدت عليها نتائج الجدول أعلاه حرص العاملين على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، كسلوك حضاري يعبر عن مدي اهتمام العاملين وحرصهم على نجاح مؤسستهم. وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين بشكل متواترحول وجود تحفيز الرئيس كقائد لهم على التجديد في طريقة العمل من عدمه، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين، وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم تحفيز الرئيس كقائد لهم على التجديد في طريقة العمل، وعدم حرصهم على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (29) يوضح العلاقة بين حث الرئيس العاملين على التحسين في جودة الخدمة وحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.

		يحثك الرئيس على التحسين في جودة الخدمة		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي	لا	3	4	7	0.142	1	0.061
		%10.3	%2.8	%4.1			
	نعم	26	139	165			
		%89.7	%97.2	%95.9			
المجموع		29	143	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (9) والسؤال رقم(50)

من خلال ما هو موجود في الجدول أعلاه من محتوي كمي حول علاقة حث الرئيس العاملين على التحسين في جودة الخدمة بحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد قدر بحجم**(165)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها **(95.9%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم**(139)** مفردة وبنسبة مئوية قوامها**(97.2%)** تري بأن الرئيس كقائد يحثهم على التحسين في جودة الخدمة، وأنهم حريصين على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(26)** مفردة بحثية، وبنسبة**(89.7%)** تري بأنها حريصة على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، وأن الرئيس كقائد لا يحثهم على التحسين في جودة الخدمة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(7)** مفردات بحثية قدرت بنسبة**(4.1%)** تضمنت**(4)** مفردات بحثية جاءت بنسبة**(2.8%)** تري بان الرئيس كقائد يحثهم على التحسين في جودة الخدمة، إلا أنهم غير حريصين على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، كما تضمنت أيضا**(3)** مفردات بحثية قدرت بنسبة**(10.3%)** تري بان الرئيس كقائد لا يحثهم على التحسين في جودة الخدمة، وأنهم غير حريصين على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(165)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.9%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س9- س50)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(0.142)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين **(س9- س50)** وبما أن قيمة **(Sig=0.061)** وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148).**

ومن خلال ما سبق من حيثيات القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، وأنهم

حريصون على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي للعمل، أي أن الرئيس بصفته قائد مسؤول ومكلف بأداء مجموعة من المهام الوظيفية، يسعي من خلال ما يمتلكه من خصائص مثالية إلهامية وتأثيرية في انجازها، عن طريق استخدامه لأساليب معينة مع مرؤوسيه، لتأثير فيهم بهدف مساعدته على إنجاز تلك المهام الوظيفية المنسوبة إليه ، وبالتالي هو سعي لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، ومن جهة ثانية سيخلق من خلال قدرته على التأثير في المرؤوسين سلوكيات إيجابية تساهم في بلورة فعالية الواقع التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما أكده المبحوثين من خلال إجاباتهم، أن الرئيس كقائد ينتهج معهم أسلوب الحث اللفظي كدافع معنوي حول إنجاز مهامهم وتحسين خدماتهم، بحيث يساهم هذا الحث اللفظي في زيادة مستوي اهتمامهم وحرصهم على إنجاز متطلبات الوظيفة المنوطة بهم في الوقت الرسمي المخصص لها دون تقاعس أو تسيب سلوكي، قد يساهم في عرقلة السير الحسن للعمل،كماأكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود أسلوب الحث اللفظي من طرف الرئيس كقائد لهم من عدمه، وحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي للعمل من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كآلية وثقافة سلوكية ممارسة داخل المؤسسة ميدان الدراسة،والتي تعزي إلىطبيعة الوظيفة التي تتميز بنوع من الحركية والتغير الدائمين فيها، مما يدفع القائد إلى دعم مرؤوسيه من خلال تحفيزهم وتشجيعهم بالحث اللفظي الهادف والبناء، والذي بدوره سيزيد من تنمية سلوك الدور الإضافي لدي المرؤوسين كمقابل ونتيجة حتمية لأسلوب الحث اللفظي المعتمد من طرف القائد مع مرؤوسيه، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم حث الرئيس كقائد لهم على التحسين في جودة الخدمة، وعدم وحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي للعمل، إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، والتي لا تحتاج إلى ذلك الحث اللفظي الذي تحتاجه بعض الوظائف الحيوية التي تتصف بالتعقيد في انجازها وديمومتها على التغيير، كما يعزي أيضا إلى شخصية العامل وطريقة تفكيره وتقديسه للوقت الرسمي للوظيفة.

الجدول (30) يوضح العلاقة بين حث الرئيس للعاملين على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة و مساهمتهم في إعطاء صورة جيدةعن المؤسسة.

		يحثك الرئيس على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
المساهمة في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستك	لا	3	9	12	0.167	1	0.027
		%21.4	%5.7	%6.9			
	نعم	11	149	160			
		%78.6	%94.3	%93.1			
المجموع		14	158	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (12) والسؤال رقم(52)

نلاحظ من خلال ما هو موجود من محتوي كمي في الجدول الإحصائي أعلاه حول علاقة حث الرئيس للعاملين على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة بمساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد قدر بحجم(**160**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها (**93.1%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**149**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**93.1%**) تري بأن الرئيس كقائد يحثهم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة، وأنهم يساهمون في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**11**) مفردة بحثية، وبنسبة(**6.9%**) تري بأنها تساهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، إلا أن الرئيس كقائد لا يحثهم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**12**) مفردات بحثية قدرت بنسبة(**6.9%**) تضمنت(**9**) مفردات بحثية جاءت بنسبة(**75%**) تري بان الرئيس كقائد يحثهم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة، إلا أنهم لا يساهمون في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، كما تضمنت أيضا(**3**) مفردات بحثية قدرت بنسبة (**25%**) تري بان الرئيس كقائد لا يحثهم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة، وأنهم لا يساهمون في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**160**) مفردة بحثية وبنسبة(**93.1%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س12- س52**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.167**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س12- س52**)، وبما أن قيمة (**Sig=0.027**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وانطلاقا مما سبق من حيثيات القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يحثهم بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، وأنهم يساهمون في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، وهذا تأكيد على مدي حرص الرئيس كقائد على المحافظة على ما يتواجد في المؤسسة من ممتلكات مادية، وتأكيد كذلك على مدي اهتمامه بتضمين

هذا السلوك لدي مرؤوسيه من خلال انتهاجه لأسلوب الحث الدائم حول المحافظة على ممتلكات المؤسسة على سبيل المثال لا الحصر، فانتهاج القائد لأسلوب الحث اللفظي يعد آلية عملية تساهم في تضمين هذا السلوك الايجابي الموجه لخدمة المؤسسة لدي العاملين كثقافة ممارسة بشكل يومي من طرفهم، باعتبار أن ما تمتلكه هذه الأخيرة يعد من الأسس الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسة في بقائها واستمرارها، كما تعد السبيل الوحيد الذي يساهم في تذليل الصعوبات والمشاكل التنظيمية لدي العاملين أثناء أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية، فغياب هذه الممتلكات المادية سيصعب من عمل المؤسسة والعاملين فيها، في وقت غزت فيه التكنولوجيا جل المجالات الحياتية للمجتمع، فأسلوب الحث اللفظي هو الأساس الداعم لثقافة المحافظة على كل ما تمتلكه المؤسسة لدي المرؤوسين، كما يساهم في زيادة شعور المرؤوسين باهتمامهم كعضو فاعل بالمؤسسة، مما يولد لديهم سلوكيات إيجابية تلقائية موجهة نحو المنظمة كمقابل لما تقدمه لهم من خدمات ودعم معنوي، كما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود أسلوب الحث اللفظي من طرف الرئيس كقائد لهم من عدمه، ومساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم من عدمه، وهذا ما أكد عليه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول وجود هذه السلوكيات، على الرغم من نفيها من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كآلية وثقافة سلوكية ممارسة داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى قدرة الرئيس كقائد وما يتمتع به من خصال قيادية تأثيرية تساهم في تعزيز تلك السلوكيات لدي المرؤوسين،من خلال الحث اللفظي الهادف والبناء، والذي بدوره سيزيد من تنمية سلوك الدور الإضافي لديهم كنتيجة لأسلوب الحث اللفظي المعتمد من طرف القائد مع مرؤوسيه، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم حث الرئيس كقائد لهم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة، وعدم مساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم(31) يوضح العلاقة بين سماح الرئيس للعاملين بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بحرية وإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة

		يسمح لك الرئيس بالتعبير عن رأيك وأفكارك بحرية		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الاطلاع اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة	لا	7	22	29	0.079	1	0.297
		%23.3	%15.4	%16.8			
	نعم	23	120	143			
		%76.7	%84.6	%83.2			
المجموع		30	142	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (19) والسؤال رقم(49)

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول الإحصائي أعلاه حول علاقة سماح الرئيس للعاملين بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية بإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد قدر بحجم(**143**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها (**83.2%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**120**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**83.9%**) تري بأن الرئيس كقائد يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية وأنهم يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**23**) مفردة بحثية، وبنسبة (**16.1%**) **تري** بأنها تطلع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، إلا أن الرئيس كقائد لا يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (**29**) مفردة بحثية قدرت بنسبة(**16.8%**) تضمنت(**22**) مفردة بحثية جاءت بنسبة(**75.9%**) تري بان الرئيس كقائد يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية إلا أنهم ليسوا على إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، كما تضمنت أيضا(**7**) مفردات بحثية قدرت بنسبة(**24.1%**) تري بان الرئيس كقائد لا يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية، وأنهم ليسوا على إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**143**) مفردة بحثية وبنسبة(**83.2%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س19- س49**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**0.079**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س19-س49**) وبما أن قيمة (**Sig=0.297**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وانطلاقا من استنطاق لمعطيات الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية وأنهم يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، هذا تأكيد على وجدود علاقة تعاملية جيدة بين الرئيس كقائد مع مرؤوسيه، كما هو تأكيد على أنه ينتهج أسلوب فسح المجال لمرؤوسه في التعبير عن أرائهم وأفكارهم حول كل ما يخص المؤسسة وما تحتويه من مهام ونشاطات تنظيمية بكل حرية، أي أنهم غير مقيدين أو مجبرين بتنفيذ إجراء أو تصريح معين حول مؤسستهم، فحرية التعبير عن الفكر أو الرأي ستساهم في شعور العاملين بأن لديهم هامش من الحرية يعبرون فيه بكل طلاقة عن ما يجول في خاطرهم من أفكار وأراء بناءة وهادفة تخدم أهداف المؤسسة وتزيد من فعاليتها التنظيمية، فهذا الشعور هو نتيجة لأسلوب معين متبع من طرف الرئيس كقائد نحو مرؤوسيه، وهو أسلوب هادف ينتهجه هذا الأخير بغرض تحسسيهم بأهميتهم كعناصر بشرية فاعلة ذات أهمية كبيرة في بقاء واستمرار المؤسسة في مجال المنافسة مع ما يحيط بها من مستجدات داخلية وخارجية، وهذا ما يولد لدي المرؤوسين سلوك التضحية في سبيل المساهمة البناءة والمسؤولة من خلال الاطلاع الدائم واليومي على كل مستجدات المؤسسة من إعلانات ومرسلات إدارية، تساعدهم في البقاء بشكل دائم على استعداد بالتضحية وتقديم الخدمة اللازمة التي تساهم في نجاح المؤسسة، كما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول وجود مساهمة لرئيس كقائد في السماح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية من عدمه، وإطلاعهم بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم مساهمة الرئيس كقائد في السماح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية، وعلى عدم وإطلاعهم بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (32) يوضح مدي تمتع زملاء العمل بالسلوك الحضاري نحو مؤسستهم

		التكرارات	النسبة المئوية%
يتمتع زملائك بالسلوك الحضاري نحو مؤسستهم	لا	5	%2.9
	نعم	167	%97.1
	المجموع	172	%100

السؤال رقم(53)

بالنظر إلى ما قدمه الجدول الإحصائي أعلاه من معطيات كمية حول تقييم العاملين لمدي تمتع زملاء العمل بالسلوك الحضاري نحو مؤسستهم، نجد أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين قد جاء بحجم(167) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(97.1%) تري بان زملائهم في العمل يتمتعون بسلوك

حضاري نحو مؤسستهم، في حين نجد ما حجمه(**5**) مفردات بحثية، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها (**2.9%**) تري بأن زملائهم في العمل لا يتمتعون بسلوك حضاري نحو مؤسستهم،

وانطلاقا من استنطاق لما سبق للمعطيات الكمية في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين والتي تمثل الاتجاه العام، بان زملائهم في العمل يتمتعون بسلوك حضاري نحو مؤسستهم، وهذا يؤكد على مدي تمتع المبحوثين كزملاء بروح عالية في إعطاء أرائهم حول زملائهم في العمل، كما هو دليل على مدي تقبلهم لبعضهم البعض وتوافقهم مهنيا وسلوكيا، فوجود هكذا تصريح حول سلوك معين لدي زملاء العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة، هو تعبير عن مدي تمتع العاملين بأخلاق وقيم مهنية، جاءت كمقابل معنوي لما تقدمه لهم المؤسسة ميدان الدراسة من عدة جوانب اقتصادية، اجتماعية وإنسانية، مما يجعلهم على استعدد دائم بالتضحية الذاتية في تقديم كل ما تحتاجه المؤسسة من خدمات تساهم في بقائها وزيادة مستوي فعاليتها التنظيمية.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والقائلة: توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار لدي العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم(33) يوضح العلاقة بين مبادرة العاملين بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل وتحملهم للأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء..

		المبادرة بانجاز المهام الخاصة في فريق عملك		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
تحمل الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء	لا	7	16	23	0.203	1	0.006
		%31.8	%10.7	%13.4			
	نعم	15	134	149			
		%68.2	%89.3	%86.6			
المجموع		22	150	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (21) والسؤال رقم(42)

يعد عنصر المبادرة كسلوك لدي أعضاء فريق العمل في انجاز مهامهم من العناصر الأساسية والمهمة، التي لها دور فعال في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل، كما يساهم تحلى أعضاء الفريق بسلوك المبادرة في انجاز المهمة، على زيادة قدرتهم بتحمل أعباء المهمة المنوطة بهم كسلوك وظيفي نحو متطلبات عملهم، بحيث نلاحظ في الجدول أعلاه، معطيات كمية حول مبادرة أعضاء فريق العمل بإنجاز مهامهما الخاصة وعلاقتها بتحمل الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم(**149**) مفردة بحثية وبنسبة(**86.6%**) توزعت على مجموعتين، جاءت المجموعة الأولى بحجم(**134**) مفردة، وبنسبة مئوية قدرت بـ:(**89.3%**) تريبأنهم يبادرون بإنجاز المهام الخاصة بفريق عملهم، ويتحملون الأعباء الإضافية في العمل مع زملائهم، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**15**) مفردة، وبنسبة مئوية قوامها(**68.2%**) تري بأنهم لا يبادرون بإنجاز المهام الخاصة بفريق عملهم، لكنهم يتحملون الأعباء الإضافية في العمل مع زملائهم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**23**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**13.4%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم (**16**) مفردة، وبنسبة(**10.7%**) تري بأنهم يبادرون بإنجاز المهام الخاصة بفريق عملهم، ولكنهم لا يتحملون الأعباء الإضافية في العمل مع زملائهم، في حين تري المجموعة الثانية والتي جاءت بحجم(**7**) مفردات، وبنسبة مئوية قوامها(**31.8%**) بأنهم لا يبادرون بإنجاز المهام الخاصة بفريق عملهم، كما أنهم لا يتحملون الأعباء الإضافية في العمل مع زملائهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**149**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**86.6%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س21- س42**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**cc=0.20**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س21- س42**) وبما أن قيمة (**Sig=0.006**) وهي أقل من(**0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وتأسيسا على ما سبق من معطيات كمية ونتائج إحصائية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين، بأنهم يبادرون في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل، كما يتحملون الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء، مما يدل على مدي درجة المسؤولية التي يتحلى بها أعضاء الفريق الواحد نحو المهمة التي يكلفون بإنجازها داخل المنظمة، كما يدل أيضا على وجود سلوك الإيثار بينهم كزملاء من خلال تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملائهم، بهدف المساعدة وتذليل المصاعب التي قد تواجههم أثناء العمل كفريق متحد يسعي إلى تحقيق الأفضل من النتائج المرغوبة، في ضل المنافسات الخارجية للمنظمة، بينما أكد البعض الأخر من المبحوثين بشكل متواتر حول المبادرة من عدمها في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل وتحملهم للأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء، مما يؤكد على تواجد سلوك المبادرة وتحمل الأعباء الإضافية بمستوي معين لدي العاملين، وهو ما يساعد على زيادة قدرة العاملين على اكتساب مهارات معرفية وسلوكية، حيث تساهم هذه الأخيرة في زيادة مستوي أدائهم العملي والسلوكي في أن واحد، في حين أكدت نسبة ضئيلة من المبحوثين على عدم مبادرتها بإنجاز المهام الخاصة بفريق العمل، مع عدم تحملها للأعباء الوظيفية الإضافيةفي العمل مع الزملاء، حيث قد يعزي هذا الرأي من طرف المبحوثين إلى شخصية العامل الحيادية في العمل، واقتناعه بأداء واجباته ومسؤولياته الشخصية في حدود ما نص عليه قانون وإجراءات المؤسسة.

الجدول رقم(34) يوضح العلاقة بين تقبل أراء زملاء العمل والتضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة

		تتقبل أراء زملائك حول كيفية انجاز العمل			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
التضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة	لا	2	17	19	0.134	1	0.076
		%33.3	%10.2	%11.0			
	نعم	4	149	153			
		%66.7	%89.8	%89.0			
المجموع		6	166	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (22) والسؤال رقم(44)

يعد تقبل الرأي والرأي الأخر بين أعضاء الفريق الواحد من سمات ودلالات التفاهم والتوافق الفكري بين أفراد الفريق الواحد، مما يساهم في بلورة سلوك المساهمة في تحقيق النجاح من خلال

الاستماتة والتضحية الشخصية في سبيل تحقيق الفضل للفريق والمنظمة ككل، بحيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول مدي تقبل العامل لأراء زملائه حول كيفية انجاز العمل وعلاقته بتضحية العامل باهتماماته الشخصية في سبيل نجاح المنظمة، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم(**153**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**89.0%**) توزع على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم (**149**) مفردة، وبنسبة(**89.8%**) تري بأنها تتقبل أراء زملائها حول كيفية انجاز العمل، وتضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**4**) مفردات بحثية، وبنسبة(**66.7%**) تري بأنها تضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، لكنها لا تتقبل أراء زملائها حول كيفية انجاز العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**19**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**11.0%**) تضمنت(**17**) مفردة بحثية قدرت بنسبة(**10.2%**) تري بأنها تتقبل أراء زملائها حول كيفية انجاز العمل، لكنها لا تضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، كما تضمنت ما حجمه(**2**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة (**33.3%**) تري بأنها لا تتقبل أراء زملائها حول كيفية انجاز العمل، كما أنها لا تضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**153**) مفردة بحثية وبنسبة(**89.8%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س22- س44**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.134**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س22-س44**)وبما أن قيمة(**Sig=0.076**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وانطلاقا مما تقدم في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين، بأنهم يتقبلون أراء بعضهم البعض حول كيفية انجاز أعمالهم كفريق، كما أنهم مستعدين للتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، فتقبل العاملين لأراء بعضهم البعض، يدل على انسجامهم وظيفيا، كما يعد أسلوب ناجح يزيد من درجة الثقة ببعضهم البعض، مما يساعدهم على التعامل والتواصل أثناء العمل بكل حرية، في جو يخلوا من قيود النفاق والتأمر على بعضهم البعض، مما يجعلهم أكثر إيثارا فيما بينهم، وبالتالي سينعكس هذا السلوك الإيثاري على المنظمة، من خلال تضحية العاملين بها، باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاحها، أي تركيز العاملين على ما يزيد من فعالية ونجاح المؤسسة أكثر من تركيزهم على اهتماماتهم الشخصية- كالاهتمام بأفضل المكافاءات المالية، الترقية، الإجازات...الخ- بينما أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول عملية تقبل أراء زملائهم من عدمها حول كيفية انجاز العمل، وعملية التضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، مما يؤكد على وجود مبدأ التحاور والاستشارة بين أعضاء الفريق الواحد، أي أنه هناك توافق فكري بين العاملين في الفريق، كدليل على أحد أهم الخصائص التي تدل على فعالية فريق العمل، وبالتالي ستكون عملية تقبل الآراء المختلفة بين العاملين من محددات فريق العمل الناجح، الذي يسعي باستمرار إلى التضحية باهتماماته الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، من خلال الإصغاء لمختلف الآراء المطروحة من طرف أعضاء

الفريق دون تحيز، وأخذ قرار جماعي يتفق عليه الجميع، والتي يكون فيها أحيانا نوع من التضحية ببعض الاقتراحات والآراء من طرف الرئيس كقائد، خدمة للفريق وللمنظمة في أن واحد.

الجدول رقم(35) يوضح العلاقة بين التعاون مع زملاء العمل و تحملهم للأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء.

		تتعاون مع زملاء العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
تحمل الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء	لا	2	21	23	0.134	1	0.076
		%40.0	%12.6	%13.4			
	نعم	3	146	149			
		60.0%	87.4%	%86.6			
المجموع		5	167	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (23) والسؤال رقم(42)

يعد التعاون المؤشر الأكثر دلالة على تكاتف وتضامن أعضاء الفريق الواحد، من خلال التعاون في انجاز متطلبات العمل اليومية، والعمل على تذليل صعابها وتحمل أعبائها الإضافية أثناء إنجازها، وبالنظر على المعطيات الكمية في الجدول أعلاه حول مدي تعاون أعضاء الفريق في انجاز متطلبات العمل اليومي وعلاقته بتحملهم للأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء، نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم **(149)** مفردة بحثية وبنسبة**(86.6%)** توزع على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم**(146)** مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها**(87.4%)** تري بأنها تتعاون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، كما تتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(3)** مفردات بحثية، وبنسبة**(60.0%)** تري بأنها تتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء، لكنها لا تتعاون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(23)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(13.4%)** توزعت على مجموعتين، قدرت المجموعة الأولى بحجم**(21)** مفردة بحثية، وبنسبة**(12.6%)** تري بأنها تتعاون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، لكنها لا تتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء، في حين تري المجموعة الثانية التي قدرت بحجم**(2)** مفردة، وبنسبة**(40.0%)** بأنها لا تتعاون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، كما أنها لا تتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(149)** مفردة بحثية وبنسبة**(86.6%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س23-س42)** وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(cc=0.134)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س23- س42)** وبما أن قيمة **(Sig=0.076)** وهي أكبر

من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وتماشيا مع ما سبق من معطيات ونتائج إحصائية في الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات المبحوثين، بأنهم يتعاونون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، ويتحملون الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع بعضهم البعض كزملاء ينتمون لنفس المؤسسة، مما يؤكد على حرص أعضاء الفريق الواحد على التحلي بسلوك التعاون المتبادل فيما بينهم أثناء أداء مهمة وظيفية تجمع بينهم، وبالتالي سيساهم التعاون فيما بينهم على زيادة مستوي قدراتهم ومهارتهم الأدائية في مجال العمل، كما يجعل منهم عبارة عن هيكل متكامل الأجزاء يتمتع بالقوة والفعالية الأدائية، أي قدرة الفريق على التوائم والانسجام والتكامل أثناء انجاز المهمات التنظيمية، وبالتالي سيكون بإمكانهم المقدرة على تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية مع زملائهم، والتي قد يعجز بعض زملائهم من الفريق على انجازها في الوقت المحدد، مما يحتم على بقية أعضاء الفريق مساندتهم ومساعدتهم على انجازها، بحيث سيزيد هذا السلوك من تلاحمهم وقدرتهم على إتمام المهمات المنسوبة إليهم كفريق عمل في الوقت المحدد وبأقل التكاليف، كما أكد بعضالمبحوثين بشكل متواتر حول تعاونهم وتحمل الأعباء الإضافية من عدمها مع الزملاء، مما يؤكد أيضا على تواجد سلوك الإيثار لدي العاملين والذي يتمثل في مؤشر التعاون وتقديم المساعدة لدي زملائهم الذين هم في حاجة ماسة إلى المساعدة أحيانا، دون أن يتلقوا أمر بذلك من طرف الرئيس كقائد آو كمشرف عمل، أي انه دعم ذاتي نابع من ذاتية العامل نحو زملائه في العمل كمقابل إنساني، بعيد كل البعد عن تحقيق المصالح الشخصية التي تكون أحد المعيقات التي تساهم في تغييب سلوك الإيثار داخل السياقات التنظيمية المنظمة، في حين أكد البعض الأخر من المبحوثين على عدم تعاونهم مع الزملاء في انجاز المتطلبات اليومية للعمل، وعدم تحملهم للأعباء الوظيفية الإضافية مع زملائهم في المؤسسة، وقد يعود عدم تعاونهم وعدم تحملهم للأعباء الوظيفية الإضافية إلى اعتبارات شخصية لدي العاملين كاكتفائهم بالحد الأدنى من الأداء والمشاركة أثناء إنجازهم لمهامهم الوظيفية بالمؤسسة.

الجدول رقم(36) يوضح العلاقة بين الاتفاق مع زملاء العمل حول قرار نفعي جماعي يخص العمل والتضحية بالاهتمامات الشخصية لدي العاملين في سبيل نجاح المؤسسة.

		تتفق مع زملائك حول قرار نفعي جماعي		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
تضحي بالاهتمامات الشخصية لنجاح المؤسسة	لا	5	14	19	0.169	1	0.024
		%26.3	%9.2	%11.0			
	نعم	14	139	153			
		%73.7	%90.8	%89.0			
المجموع		19	153	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (26) والسؤال رقم(44)

من مؤشرات نجاح وفعالية فريق العمل هو قدرتهم على الاتفاق حول أمر جماعي يعود بالمنفعة العامة على الفريق والمنظمة ككل، وعدم الاختلاف والتضارب في الآراء مما يؤدي إلى الخروج بحوار عقيم، يزيد فريق العمل تفككا وضعفا، وبالنظر إلى المعطيات الكمية التي في الجدول أعلاه حول اتفاق العاملين حول قرار نفعي جماعي وعلاقته بالتضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المنظمة، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات غالبية المبحوثين قد جاء بحجم(**153**) مفردة بحثية وبنسبة(**89.0%**) توزع على مجموعتين، جاءت الأولى(**139**) مفردة وبنسبة(**90.8%**) تري بأنها تتفق مع الزملاء حول قرار نفعي جماعي يخص العمل، تضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**14**) مفردة بحثية وبنسبة(**73.7%**) تري بأنها تضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، إلا أنها لا تتفق مع الزملاء حول قرار نفعي جماعي يخص العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**19**) مفردة، جاءت بنسبة(**11.0%**) توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم(**14**) مفردة بحثية وبنسبة(**9.2%**) تري بأنها تتفق مع الزملاء حول قرار نفعي جماعي يخص العمل، لكنها لا تضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، بينما تري المجموعة الثانية التي قدرت بحجم(**5**) مفردات وبنسبة مئوية قوامها(**26.3%**) بأنها لا تتفق مع الزملاء، كما أنها لا تضحي باهتماماتها الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**153**) مفردة بحثية وبنسبة(**89.0%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س26-س44**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(**cc=0.169**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س26- س44**) وبما أن قيمة(**Sig=0.24**) **وهي أكبر**(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وتأسيسا على ما سبق يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أنهم يتفقون كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي جماعي يخص العمل، ويضحون في سبيل نجاح المؤسسة باهتماماتهم الشخصية،مما يؤكد على أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك فريق عمل يتميز بالفعالية والجدية في العمل، حيث يعود ذلك إلى قدرة المؤسسة ميدان الدراسة على توفير شروط الجو الملائم والمريح، الذي يساهم في زيادة فعالية الفريق من حيث الأداء، واكتساب المعارف والسلوكيات الايجابية التي تزيد من روح الاتفاق والتضامن ومساندة بعضهم البعض على حساب اهتماماتهم الشخصية، في سبيل ترسيخ روح الجماعة، ودحض لسلوكيات الأنانية والمصلحة الشخصية التي تزيد من اتساع الهوة بين العاملين في مكان العمل، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات– الاتفاق مع الزملاء حول قرار نفعي جماعي، والتضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة– من عدمها، أي أن هذه السلوكيات على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة لدي الغالبية منهم، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ بين العاملين، وبالتالي سيعود بالنفع على العاملين والمؤسسة ككل، بينما أكدت نسبة ضئيلة من المبحوثين على عدم اتفاقهم مع الزملاء حول قرار نفعي جماعي، والذي قد يعود إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، بحيث لا تتطلب هكذا سلوك جماعي، وكذلك أكدت نفس النسبة على عدم تضحيتهم باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، وهذا يعود إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوث حول اتخاذه لهذا السلوك المجحف في حق المؤسسة التي ينتمي إليها.

الجدول رقم(37) يوضح العلاقة بين التواصل مع الرئيس والزملاء أثناء العمل بشكل مباشر والمساهمة في حل المشكلات الشخصية لدي الزملاء.

		تتواصل مع الرئيس والزملاء أثناء العمل بشكل مباشر		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
تساهم في حل المشكلات الشخصية لزملائك	لا	5	13	18	0.225	1	0.002
		%33.3	8.3%	%10.5			
	نعم	10	144	154			
		%66.7	91.7%	%89.0			
المجموع		15	157	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (27) والسؤال رقم(45)

للتواصل المباشر مع الرئيس والزملاء أثناء العمل أهمية كبيرة في تنمية القدرات والمهارات المهنية لدي العاملين، باعتبارها عملية تتخذ من الممارسة العينية المكانية أساسا لها في تلقي المعلومات واكتساب الخبرات في مجال العمل، مما يتيح لهم الفرصة والأولوية في تحمل المسؤولية ومساعدة زملائهم في تخطي وتذليل مشكلات العمل، وبالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية،

نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين، قد جاء بحجم(**154**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**89.0%**) توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم(**144**) مفردة بحثية وبنسبة(**91.7%**) تري بأنها تتواصل بشكل مباشر مع الرئيس والزملاء أثناء العمل، وتساهم في حل المشكلات الشخصية التي تعترض زملاء العمل، في قدرت المجموعة الثانية بحجم(**10**) مفردات وبنسبة(**66.7%**) تري بأنها تساهم في حل المشكلات الشخصية التي تعترض زملاء العمل، إلا أنهم لا يتواصلون بشكل مباشر مع الرئيس والزملاء أثناء العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**18**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(**10.5%**) تضمنت(**13**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**8.3%**) تري بأنها تتواصل بشكل مباشر مع الرئيس والزملاء أثناء العمل، إلا أنها لا تساهم في حل المشكلات الشخصية التي تعترض زملاء العمل، كما تضمنت ما حجمه(**5**) مفردات بحثية جاءت بنسبة(**33.3%**) تري بأنها لا تتواصل بشكل مباشر مع الرئيس والزملاء، كما أنها لا تساهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**154**) مفردة بحثية وبنسبة(**89.0%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س27-س45**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.225**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين (**س27-س45**) وبما أن قيمة (**Sig=0.02**) وهي أقل من (**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وتأسيسا على المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين بأن تواصلهم مع الرئيس وزملاء العمل يكون بشكل مباشر، ويساهمون كذلك في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم بالعمل، مما يدل على مدي تفاهم وانسجام أعضاء الفريق فيما بينهم، وقدرتهم على خلق جو عملي يسوده التعاون والعلاقات الإنسانية، التي تزيد من مستوي تفاعلهم مع الزملاء في حالة تعرضهم لبعض المواقف الشخصية، كسلوك ايثاري يهدف من خلاله تقديم المساعدة بشكل ذاتي لمن هو في حاجة ماسة للمساعدة والدعم المعنوي، كما تدل عملية التواصل بشكل مباشر مع الرئيس وزملاء العمل، على أن المؤسسة ميدان الدراسة تنتهج سياسة الاتصال المفتوح بين العاملين، والتي تعتبر من أهم الميزات التنافسية التي تدل على صحة المنظمة وقدرتها على توفير الجو الملائم للعملية الاتصالية بين العاملين فيها، التي تزيد من سهولة التواصل وجها لوجه مما يزيد هذه العملية وضوحا وفهما بين أطراف العملية الاتصالية- المرسل والمرسل اليه- وبالتالي ستكون التغذية الراجعة ذات معني وفائدة للجميع، بينما أكد بعض المبحوثين(**5** مفردات) بأنهم لا يتواصلون بشكل مباشر سواء مع الرئيس أو حتى مع الزملاء، كما أكدوا على عدم مساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم في مكان العمل، والذي قد يعود إلى طبيعة الوظيفة التي لا تستدعي اتصالا مباشرا مع الطرف الأخر، بالإضافة إلى ذلك مدي قناعة العامل في ضرورة الحياد الايجابي كمبدأ يجنبه الوقوع في ما يسمي بمصطلح "سوء الفهم".

الجدول رقم(38) يوضح العلاقة بين مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم في العمل والتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة

		يساعدك الرئيس في فهم مهامك ودورك		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
التضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة	لا	4	15	19	0.164	1	0.29
		%28.6	%9.5	%11.0			
	نعم	10	143	153			
		%71.4	%90.5	%89.0			
المجموع		14	158	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (28) والسؤال رقم(44)

لوضوح المهام والأدوار الوظيفية لدي العاملين أهمية كبيرة في زيادة الثقة بأنفسهم، وتنمية مداركهم المعرفية حول ما يقومون به من مهام وظيفية، مما تجعلهم أكثر استعدادا لبذل الجهد والتضحية في سبيل خدمة أهداف المنظمة وتحقيقها، حيث نلاحظ في الجدول الإحصائي أعلاه، معطيات كمية حول مساعدة الرئيس للمرؤوسين في فهم مهامهم وأدوارهم وعلاقته بتضحية المرؤوسين باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، وقد جاء الاتجاه العام لإجابات غالبية المبحوثين بحجم(**153**) مفردة بحثية، وبنسبة(**89.0%**) توزع على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**143**) مفردة، وبنسبة(**90.5%**) تري بان الرئيس يساعدهم على فهم مهامهم وأدوارهم داخل المنظمة، كما أنهم يضحون باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، في حين جاءت الثانية بحجم(**10**) مفردات، وبنسبة مئوية قوامها(**71.4%**) تري بأنها تضحي باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المنظمة، إلا إن الرئيس لا يساعدهم على فهم مهامهم وأدوارهم في العمل، وفي المقابل من ذلك ما حجمه(**19**) مفردة، قدرت بنسبة(**71.4%**) توزع على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**15**) مفردة بحثية، وبنسبة(**9.5%**) تري أن الرئيس يساعدهم على فهم مهامهم وأدوارهم داخل المنظمة، إلا أنهم لا يضحون باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، بينما قدرت المجموعة الثانية بحجم(**4**) مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**28.6%**) تري بان الرئيس لا يساعدهم على فهم مهامهم وأدوارهم الوظيفية، كما أنهم لا يضحون باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المنظمة التي ينتمون إليها.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**153**) مفردة بحثية وبنسبة(**89.0%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س28-س44**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي وهو(**cc=0.164**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س28- س44**) وبما أن قيمة (**Sig=0.029**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وانطلاقا من المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس يساعدهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المنظمة، كما أنهم على استعداد بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح منظمتهم، مما يؤكد على حرص المنظمة على تنمية قدرات موردها البشري من خلال كوادرها القيادية، والعمل على دعمهم بسلوكيات الإيثار نحوها، حيث تعد مساهمة الرئيس كقائد في توضيح المهام والأدوار الخاصة بالعاملين، من السياسات المنتهجة في داخل المؤسسة ميدان الدراسة، نظرا لأهميتها في صقل قدرات ومهارات العاملين، وتوجيههم الصحيح نحو إنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، بحيث سيخلق هذا الاهتمام من طرف القائد نحو تابعيه، سلوك المثابرة والاجتهاد في العمل، كما يعد دافعا لدي العاملين نحو التضحية بكل ما يملكونه من اهتمامات شخصية في سبيل نجاح المنظمة، كمقابل أدبي لما يقدمه القائد لهم من جهد واهتمام كبيرين في سبيل نجاحهم ونجاح المنظمة ككل، في حين أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول مساعدة الرئيس من عدمها لهم في فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية، وكذلك حول تضحيتهم من عدمها باهتماماتهم الشخصية نحو المنظمة، مما يؤكد على أن الرئيس كقائد يقوم بدوره ويساهم في دعم العاملين والمنظمة على حد سواء بما يملكه من مهارات قيادية، وأيضا هو تأكيد على وجود مقابل سلوكي وجهد أدائي لدي العاملين، كنتيجة حتمية لما يقدمه القائد والمنظمة من تسهيلات في مكان العمل، تساهم في زيادة فعالية كل من الرئيس والمرؤوس نحو أداء مهامهم وأدوارهم ا؟لأساسية والإضافية في العمل، بينما أكد البعض الأخر من المبحوثين على عدم مساعدتهم من طرف الرئيس، وكذلك على عدم استعدادهم بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المنظمة، والذي يعود إلى اعتبارات شخصية تخص العامل.

الجدول رقم(39) يوضح العلاقة بين حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل ومساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد.

		الحرص علي تجنب الجدال أثناء العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
المساهمة في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد	لا	2	6	8	0.228	1	0.002
		%28.6	%3.6	%4.7			
	نعم	5	159	164			
		%71.4	96.4%	%95.3			
المجموع		7	165	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (29) والسؤال رقم(46)

يسعي المورد البشري بالمنظمة إلى الحرص الشديد على تكوين علاقات إنسانية يسودها التفاهم والحوار البناء بعيدا عن الجدال والتصادم الذي يؤدي إلى نشوء الخلافات والنزاعات بين العاملين، بحيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل وعلاقته

بمساهمتهم في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل، وقد جاء الاتجاه العام لإجابات غالبية المبحوثين بحجم(**164**) مفردة بحثية، بنسبة مئوية قوامها(**95.3%**) توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم(**159**) مفردة وبنسبة(**96.4%**) تري بأنها تحرص على تجنب الجدال أثناء العمل، وتساهم في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل، في حين قدرت الثانية بحجم(**5**) مفردات بحثية، وبنسبة(**71.4%**) تري بأنها تساهم في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل، لكنهم لا يحرصون على تجنب الجدال أثناء العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**8**) مفردات بحثية، جاءت بنسبة(**4.7%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**6**) مفردات وبنسبة(**3.6%**) تري بأنها تحرص على تجنب الجدال أثناء العمل، إلا أنها لا تساهم في توجيه ومساعدة زملائها حديثي التوظيف في العمل، بينما قدرت المجموعة الثانية بحجم(**2**) مفردة بحثية، وبنسبة(**28.6%**) تري بأنها لا تحرص على تجنب الجدال أثناء العمل، كما أنها لا تساهم في توجيه ومساعدة زملائها حديثي التوظيف في العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**164**) مفردة بحثية وبنسبة(**95.3%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س29-س46**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.228**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س28- س44**) وبما أن قيمة(**Sig=0.002**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وتأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين، أنهم يحرصون على تجنب الجدال أثناء العمل، ويساهمون في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل،مما يؤكد على حرص العاملين على خلق مناخ عملي تسوده روح التعاون والإنسانية المهنية، مما يساعدهم على أداء مهامهم وانجازها في جو مريح خال من المشاحنات والسلوكيات التهكمية،التي تساهم في بشكل كبير في خلق سلوكيات النزاع والصراع بين العاملين، بينما أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول عملية الحرص من عدمها على تجنب الجدال أثناء العمل، وكذلك حول مساهمتهم من عدمها في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل، وهو تأكيد على وجود سلوك تجنب الجدال مع الزملاء، وسلوك مساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف لدي العاملين، مما يدل على تركيزهم عن تحقيق المنفعة العامة للجميع، بدلا من السعي وراء المكاسب الشخصية التي تخل بالتوازن التنظيمي للمنظمة، والذي سيعود بالضرر المادي والمعنوي على جميع العاملين فيها، في حين أكد البعض الأخر من المبحوثين (**2** مفردة) حسب إجابتهم في الجدول أعلاه، على أنهم لا يحرصون على تجنب الجدال أثناء العمل، أي أنهم قد يجادلون أثناء أدائهم لمهامهم، إلا أنهم لا يتعمدون ذلك بشكل قصدي، كما أنهم لا يساهمون في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل، باعتبار أنها مهمة لم يكلف بها من طرف المنظمة التي ينتمي إليها، كما أنها مهمة خاصة تسند لشاغلها بالمنظمة.

الجدول رقم(40) يوضح تحفيز الرئيس العاملين على أداء مهامهم كفريق عمل من خلال مجموعة من الحوافز

		يحفزك الرئيس على أداء المهام كفريق عمل	
		نعم	المجموع
في حالة نعم يحفزك الرئيس على أداء المهام كفريق عمل، هل يكون ذلك من خلال؟	التشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية	96	96
		%73.8	%73.8
	التقدير الذاتي كعضو فعال في الفريق	21	21
		%16.2	%16.2
	الحصول على المقابل المادي نظير جهودك مع الفريق	9	9
		%6.9	%6.9
	الحصول على الترقية كمكافئة للتميز الأدائي	4	4
		%3.1	%3.1
المجموع		130	130
		%100	%100

جدول يربط بين السؤال رقم (24) والسؤال رقم(25)

يحتاج أعضاء فريق العمل إلى الدعم والتحفيز بشكل دائم من طرف الرئيس باعتباره القائد الملهم الذي يساهم بشكل كبير في زيادة مستوي أدائهم وإنتاجيتهم في العمل، حيث نلاحظ في الجدول الإحصائي أعلاه معطيات كمية حول تحفيز الرئيس للمرؤوسين على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل،حيث اخذ التحفيز بالمؤسسة ميدان الدراسة عدة أشكال جاءت حسب إجابات المبحوثين متسلسلة من حيث الحجم والنسبة المئوية، فقد رأي ما حجمه**(96)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(73.8%)** أن الرئيس يحفزهم على أداء مهامهم الوظيفية كفرق عمل من خلال التشجيع الفعال لهم بالمشاركة الجماعية في انجاز مهامهم، في حين رأي ما حجمه**(21)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(16.2%)** أن الرئيس يحفزهم على أداء مهامهم الوظيفية كفرق عمل من خلال التقدير الذاتي لهم كعضو فعال في الفريق، بينما رأي ما حجمه**(9)** مفردات بحثية، جاءت بنسبة مئوي قوامها**(6.9%)** أن الرئيس يحفزهم على أداء مهامهم الوظيفية كفرق عمل من خلال" الحصول على المقابل المادي نظير جهودهم في العمل" في حين رأي ما حجمه**(4)** مفردات بحثية، قدرت بنسبة**(3.1%)** أن الرئيس يحفزهم على أداء مهامهم الوظيفية كفرق عمل من خلال" الحصول على الترقية كمكافئة للتميز الأدائي".*

---

* **التشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية: هذا ما توافق مع ما تم ذكره في الفصل النظري الرابع حول العمل الجماعي وتعزيز مبدأ القيام بالأعباء الإضافية في العمل(أنظر الصفحة117)**

* **وبالنسبة لبقية الإختيارات المذكورة في الجدول اعلاه، فقد توافقت مع ما تم ذكره في الفصل النظري الرابع حول التحفيز الذاتي والحرص على انجاز المهام الوظيفية(أنظر الصفحة 126).**

وتأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على عملية التحفيز كآلية تساهم في دعم العاملين ودفعهم نحو العمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق المصالح الشخصية المشروعة المصرح بها، كحقوق لدي العاملين في نصوص الإجراءات الإدارية للمنظمة، والتي بدورها تساهم في خدمة المصلحة العامة للمنظمة وتحقيق أهدافها، ومن جهة ثانية فقد أبانت على التنوع في عملية التحفيز داخل المؤسسة ميدان الدراسة، وذلك حسب إجابات المبحوثين وتحديد رغبتهم في نوع التحفيز المستخدم من طرف رئيسهم، كالتشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية، التقديرالذاتيكعضوفعالفيالفريق، المقابل المادي، الترقية، بحيث يسعي الرئيس كقائد من خلال ما توفره المؤسسة من حوافز متنوعة بين الشق المادي والشق المعنوي، إلى زيادة صقل مهارات وقدرات تابعيه المعرفية والعملية في مجال العمل، وبالتالي هو استهداف لزيادة مستوي أداء العاملين بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة، فالتحفيز بصفة عامة هو أسلوب يتم من خلاله جذب العاملين، ودفعهم نحو البذل والعطاء بما يرضي رغباتهم وتحقيقها من خلال الحصول على حافز إما مادي أو معنوي.

الجدول رقم(41) يوضح مشاركة العاملين في خلق جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل من خلال بعض السلوكيات الايجابية.

		تشارك في خلق جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل	
		نعم	المجموع
في حالة الإجابة بـــ: نعم هل مشاركتك في خلق جو اجتماعي تعاوني يكون من خلال؟	حث زملاء على الاحترام المتبادل	73	73
		%44.5	%44.5
	حث الزملاء على المثابرة والإتقان في العمل	62	62
		%37.8	%37.8
	قدرتك على تحفيز زملائك معنويا	15	15
		%9.1	%9.1
	قدرتك على التفاهم مع زملائك	14	14
		%8.5	%8.5
المجموع		164	164
		100.0%	100.0%

س30

تعد السلوكيات الايجابية التي تصدر عن العاملين أثناء تفاعلهم و تعاملهم داخل المنظمة، من أهم السلوكيات التي تساهم في أنسنة بيئة العمل، وخلق جو عملي تسوده معالم التعاون والتضامن العضوي، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول مشاركة العاملين في خلق جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل ، حيث أكد العاملين من خلال إجاباتهم عن بعض السلوكيات التي تساهم في خلق جو تعاوني بينهم داخل المنظمة، بحيث نجد ما حجمه**(73)** مفردة بحثية،جاءت بنسبة**(44.5%)** تري بأنها

تشارك في خلق جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل من خلال حث الزملاء على الاحترام المتبادل، في حين رأي ما حجمه(62) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(37.8%) بأنها تشارك في خلق جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل من خلال حث الزملاء على المثابرة والإتقان في العمل، كما رأي أيضا ما حجمه(15) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(9.1%) بأنها تشارك في خلق جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل من خلال قدرتهم على تحفيز زملائهم معنويا، بينما رأي ما حجمه(14) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(8.5%) أنهم يشاركون في بناء جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل من خلال قدرتهم على التفاهم مع زملائهم في العمل.

ومن خلال ما تقدم من قراءة إحصائية للجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين، أن العاملين لديهم حس مهني تمثل في مساهمتهم الفعالة في توفير مناخ عملي مريح، يساعدهم على انجاز مهامهم بالشكل المطلوب، وذلك من خلال حث الزملاء على الاحترام المتبادل فيما بينهم، والمثابرة وإتقان العمل، بحيث يساهم الاحترام المتبادل في توطيد العلاقات الاجتماعية، وزيادة مستوي التفاهم والتوافق الفكري بين العاملين، مما يؤدي إلى تجنب المشاحنات والاصطدامات الفكرية التي تزيد من حدة الصراعات العمالية، والتي تكون كنتيجة حتمية لغياب مبدأ الاحترام المتبادل كسلوك بين العاملين، فالاحترام المتبادل مطلب أساسي وسلوك محبذ في أماكن العمل، سيزيد من مستوي سلوك الايثار بينهم، كنتيجة لمستوي الاحترام المتبادل بينهم، أي أنه سيساهم في تغييب سلوك المصلحة الشخصية، وبالتالي سيكون السلوك الجماعي والعام أكثر بروزا من السلوك الشخصي الأناني بين العاملين، كما يعد الحث على سلوك المثابرة وإتقان العمل من العمليات التنظيمية التي تزيد من مستوي التزام وانضباط الفرد العامل، وتساهم في التمكين من المتطلبات الوظيفية، وبالتالي هو تطبيق لتعليمات الإدارة العليا للمنظمة، أي المساهمة في تحقق ما تصبوا إليه المنظمة من أهداف، كما أكد بعض المبحوثين أن لديهم القدرة على توفير الجو الملائم أثناء العمل من خلال قدرتهم على التفاهم مع زملائهم وتحفيزهم معنويا، فقدرة الفرد العامل على التفاهم مع زملائه وتحفيزهم في ظل اختلاف الشخصيات الذاتية من فرد إلى آخر، يشير إلى قدرة العامل على التأثير في سلوك زملائه بما يخدم المنظمة والعاملين ككل.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والقائلة: توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ووعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة

الجدول رقم (42) يوضح العلاقة بين مبادرة أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة في فريق عملهموعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.

		تبادر بانجاز المهام الخاصة في فريق عملك		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الوعي بضرورة تنمية الإحساس بالمسؤولية المهنية	لا	2	2	4	0.169	1	0.024
		%9.1	%1.3	%6.4			
	نعم	20	148	168			
		%90.9	%98.7	%97.6			
المجموع		22	150	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (21) والسؤال رقم(60)

نلاحظ في الجدول أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول مبادرة أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة في فريق عملهم وعلاقته بوعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم(**168**) مفردة بحيثية، وبنسبة(**97.6%**) توزعت على مجموعتين، قدت الأولى بحجم(**148**) مفردة وبنسبة(**98.7%**) تري بأنه لديهم الوعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤوليةالمهنية،وأنهميبادرون بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**20**) مفردة وبنسبة مئوية قوامها(**90.9%**) تري بأنه لديهم الوعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية إلا أنهملا يبادرون بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (**4**) مفردات بحثية جاءت بنسبة(**6.4%**) تضمنت مفردتين(**2**) قدرت بنسبة (**1.3%**) تري بأنهم يبادرون بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل، إلا أنه ليس لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤوليةالمهنية، كما تضمنت مفردتين (**2**) قدرت بنسبة(**9.1%**) تري بأنها لا تبادر بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل، كما أنه ليس لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.

ويشير الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين الذي قدر بحجم(**168**) مفردة بحثية وبنسبة (**97.6%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س21- س60**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (**0.169**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س21- س60**) وبما أن قيمة(**Sig=0.024**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا

وتماشيا مع ما سبق من معطيات وبيانات إحصائية في الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين،بأنهم يبادرون بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل، وأنهم علىوعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، وهذا ما يؤكد على تحلى أعضاء فريق العمل بسلوك المبادرة في إنجاز

المهام الوظيفية التي تخص فريق العمل الذي ينتمون إليه بشكل تلقائي، وذلك وعيا منهم بأنه من واجبهم المبادرة في هكذا أعمال جماعية، دون تلقي أمر من جهة معينة بالقيام بتلك المهام الجماعية التي يشترك فيها أعضاء الفريق الواحد، مما يؤكد لنا من جهة ثانية وعيهم بأهمية العمل الجماعي وما يظفيه من سلوكيات إيجابية فيما بينهم، كالمشاركة والتعاون والتضامن العضوي فيما بينهم، لإنجاز المهمات والمهام الوظيفية بشكل متناسق، وبذلك سيخلقون لأنفسهم جو عملي تسوده روابط المحبة والأخوة تساهم في نجاح فريق العمل، فالمبادرة كسلوك إيجابي بين أعضاء الفريق الواحد، تعد من الآليات المحبذة لدي أرباب العمل، نظرا لما تقدمه من خدمات للمؤسسة، كما تساهم في ترسيخ سلوكيات ايجابية لدي العاملين، والتي تصبح كثقافة سلوكية يتحلون بها في تفاعلاتهم وتعاملات اليومية بالمؤسسة، تزيد من مستوي وعيهم بمدي أهمية وضرورة تنمية سلوك الإحساس بالمسؤولية المهنية نحو الفريق ومهامه والمؤسسة ككل، كما أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول سلوك مبادرتهم بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل الذي ينتمون إليه من عدمه، وسلوك الوعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية من عدمه، ، مما يؤكد أيضا على تواجد سلوك الوعي الضميري لدي العاملين والذي يتمثل في مؤشر المبادرةفي انجاز مهام الفريق وتقديم المساعدة لدي زملائهم الذين هم في حاجة ماسة إلى المساعدة أحيانا، دون أن يتلقوا أمر بذلك من طرف الرئيس كقائد آو كمشرف عمل، وسلوك الوعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، أي انه سلوك ذاتي نابع من ذاتية العامل نحو زملائه في فريق العمل كواجب إلزامي، في حين أكد البعض الأخر من المبحوثين والذي لا يتجاوز حجمها المفردتين، على عدم مبادرتهم بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل الذي ينتمون إليه، وعدم وعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، وقد يعود عدم مبادرتهم، وعدم وعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية إلى اعتبارات شخصية لدي العاملين كاكتفائهم بالحد الأدنى من الأداء، والمشاركة فقط أثناء إنجازهم لمهامهم الوظيفية الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم(43) يوضح العلاقة بين تعاون الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليوميوحرص على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.

		تتعاون مع زملائك كفريق لانجاز متطلبات العمل اليومي		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على تجنب مسائلة الرئيس لك من خلال انضباطك الدائم	لا	0	8	8	0.038	1	0.616
		%0.0	%4.8	%4.6			
	نعم	5	159	164			
		%100	%95.2	%95.4			
المجموع		5	167	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (23) والسؤال رقم(56)

نلاحظ في الجدول أعلاه وما يتضمنه من معطيات كمية حول علاقة تعاون الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي بحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل،أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم**(164)** مفردة بحيثية، وبنسبة مئوية قوامها **(95.4%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم**(159)** مفردة وبنسبة مئوية قدرت بـ**(95.2%)** تري بأنها تتعاون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وأنهم يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم **(5)** مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(100%)** تري بأنها تحرص على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، إلا أنهم لا يتعاونون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(8)** مفردات بحثية جاءت بنسبة**(4.6%)** تضمنت**(8)** مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(4.8%)** تري بأنها تتعاون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، ولا تحرص على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(164)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.4%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س23- س56)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.038)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س23- س56)** وبما أن قيمة **(Sig=0.616)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وتماشيا مع ما سبق من معطيات، ونتائج إحصائية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يتعاونون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، وأنهميحرصون

على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلالانضباطهم الدائم في العمل، أي أنهم يتمتعون بروح التعاون والتكاتف العضوي في انجاز مهامهم كفريق عمل تجمعهم أهداف مشتركة وبيئة عمل واحدة، وذلك بهدف الحفاظ على روح الفريق ودعمها بسلوكيات المثابرة والاجتهاد وحب العمل، وتوطيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية فيما بينهم، فتعاون أعضاء الفريق الواحد أثناء العمل، هو تأكيد على مدي جاهزيتهم للبذل والعطاء في سبيل نجاح الفريق، كما هو التزام وظيفي يولد لديه سلوك الانضباط الذاتي في أداء مهامه مع زملائه في العمل، بحيث يعبر هذا الانضباط الدائم عن مدي حرص كل عضو في فريق العمل على تجنب مسائلة الرئيس كقائد لهم في حال تسيبهم أو انحرافهم عن مبادئ العمل مع فريق العمل، كما أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول تعاونهم مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي من عدمه، وحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم تعاونهم مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي من عدمه،وعلى عدم حرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم(44) يوضح العلاقة بين اتفاق زملاء الفريق حول قرار نفعي جماعي ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.

		تتفق مع زملائك حول قرار نفعي جماعي		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الوعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية	لا	1	2	3	0.094	1	0.214
		%5.2	%1.3	%1.7			
	نعم	18	151	169			
		%94.8	%98.7	%98.3			
المجموع		19	153	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (26) والسؤال رقم(58)

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أعلاه وما يتضمنه من معطيات كمية حول علاقة اتفاق زملاء الفريق حول قرار نفعي جماعي،بوعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي،أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم**(169)** مفردة بحيثية، وبنسبة مئوية قوامها

(98.3%) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم**(151)** مفردة وبنسبة مئوية قوامها**(98.7%)** تري بأنها تتفق مع زملاء فريق العمل حول قرار نفعي جماعي، وأن لديهم وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(18)** مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(94.8%)** تري بأن لديها وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، إلا أنهم يتفقون مع زملاء فريق العمل حول قرار نفعي جماعي، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(3)** مفردات بحثية جاءت بنسبةمئوية قوامها**(1.7%)** تضمنت**(2)** مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(1.3%)** تري بأنها تتفق مع زملاء فريق العمل حول قرار نفعي جماعي، إلا أنه ليس لديهم وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، كما تضمنت مفردة واحدة**(1)** قدرت بنسبة**(5.2%)** **تري ب**أنها لاتتفق مع زملاء فريق العمل حول قرار نفعي جماعي، كما أنه ليس لديها وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(169)** مفردة بحثية وبنسبة**(98.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س26- س58)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.094)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س26- س58)** وبما أن قيمة **(Sig=0.214)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وتأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أنهم يتفقون كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي جماعي يخص العمل، وأن لديهم وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، مما يؤكد أنهم على اتفاق وتوافق حول المصلحة العامة لفريق العمل، أي أنهم يسعون إلى تحقيق النجاح في ظل تكاتف أعضاء الفريق بهدف إرضاء الجميع ، وإشراكهم دون استثناء في مصلحة عامة تعود بالفائدة على أعضاء الفريق ككل، وبذلك يكون أعضاء الفريق الواحد قد ساهموا من خلال اتفاقهم الجماعي حول قرارا معين، في دحض السلوكيات السلبية التي تتمثل في الأنانية الذاتية والتحيز لطرف دون الأخر، والتي تعد من الأسباب الرئيسة التي تساهم في تفكك الفريق، وظهور علامات التوتر الصراع والنزاع بين أعضاء الفريق الواحد، كما يؤكد اتفاق أعضاء الفريق الواحد على مدي وعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية الخاصة بهم بشكل جدي، مما يؤكد على أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك فريق عمل يتميز بالفعالية والجدية في العمل، حيث يعود ذلك إلى قدرة المؤسسة ميدان الدراسة على توفير شروط الجو الملائم والمريح*، الذي يساهم في زيادة فعالية الفريق من حيث الأداء، واكتساب المعارف والسلوكيات الايجابية التي تزيد من روح الاتفاق والتضامن ومساندة بعضهم البعض على حساب اهتماماتهم الشخصية، كوعي ضميري منهم في سبيل ترسيخ روح الجماعة، ودحض لسلوكيات الأنانية والمصلحة الشخصية التي تزيد من اتساع الهوة بين العاملين في مكان العمل، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على

* أكدت الملاحظة المباشرة على حقيقة مفادها ان المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك جو ملائم ومريح يساعد العامل على العمل بشكل مريح.

قيامهم بهذه السلوكيات– **الاتفاق مع الزملاء حول قرار نفعي جماعي، ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي**– من عدمها، أي أن هذه السلوكيات على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة لدي الغالبية منهم، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ بين العاملين، وبالتالي سيعود بالنفع على العاملين والمؤسسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة العامل الشخصية، بينما أكدت نسبة ضئيلة من المبحوثين على عدم اتفاقهم مع الزملاء حول قرار نفعي جماعي، والذي قد تعود إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، بحيث لا تتطلب هكذا سلوك جماعي، وكذلك أكدت نفس النسبة على عدم وعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، وهذا يعود إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوث حول اتخاذه لهذا السلوك في حق المؤسسة التي ينتمي إليها، أي أنه يقوم بإنجاز مهامه الوظيفية ولكن بشكل طبيعي ليس فيه نوع من الجدية والمثابرة في إنجازها.

الجدول رقم (45) يوضح العلاقة بين التواصل مع الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر وحرصهم على زيادة مستوي الأداء دون أن يتلقوا أمر بذلك.

		تتواصل مع الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على زيادة مستوي الأداء دون أن تتلقي أمر بذلك	لا	2	6	8	0.126	1	0.095
		%13.3	%3.9	%4.6			
	نعم	13	151	164			
		%86.7	%96.1	%95.4			
المجموع		15	157	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (27) والسؤال رقم(59)

نلاحظ من خلال ما تقدم في الجدول الإحصائي أعلاه وما يتضمنه من معطيات كمية حول علاقة التواصل مع الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر بحرصهم على زيادة مستوي الأداء دون أن يتلقوا أمر بذلك،أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم**(164)** مفردة بحيثية، وبنسبة مئوية قوامها**(95.4%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم**(151)** مفردة وبنسبة مئوية قوامهاتري بأنها تتواصل مع الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر، كما أنهم يحرصون على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(13)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(86.7%)** تري بأنها تحرص على زيادة مستوي أدائها دون أن يتلقوا أمر بذلك، إلا أنهم لا يتواصلون مع الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر،وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(8)** مفردات بحثية جاءت بنسبةمئوية قوامها**(4.6%)** تضمنت**(6)** مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(3.9%)** تري بأنها تتواصل مع الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر، إلا أنهم غير حريصين على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك، كما تضمنت مفردتين قدرت بنسبة**(13.3%)** تري بأنها لا تتواصل مع

الرئيس و الزملاء أثناء العمل بشكل مباشر، كما أنهم غير حريصين على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(164)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.4%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س27- س59)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.126)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س27- س59)** وبما أن قيمة **(Sig=0.095)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)**أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا مما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأن تواصلهم مع الرئيس وزملاء العمل يكون بشكل مباشر، وأنهم حرصون على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك، مما يدل على اعتمادهم على ثقافة الشبابيك المفتوحة في حالة التواصل اللفظي والجسدي فيما بينهم كزملاء، وهذا ما يزيد في قدرتهم على تبادل المعلومات واستفادة منها، وتنمية رصيدهم المعرفي حول ما يخص متطلبات العمل اليومي كأعضاء في فريق العمل، فالتواصل المباشر يعد من الآليات التنظيمية التي تساهم بشكل كبير في وضوح التعاملات المباشرة بين العاملين، داحضة بذلك القراءات التأويلية التي تضع العاملين في وضعية اللاتأكد والشك في المعني الحقيقي لذلك التواصل المباشر فيما بينهم، وبالتالي سيكون التواصل المباشر بمثابة الدافع الأساسي لديهم في الحرص على زيادة مستوي أدائهم دون يتلقوا أمر بذلك، كنتيجة لشعورهم بالحرية والاستقلالية في معاملاته وتفاعلاتهم التواصلية داخل المؤسسة، والتي اتخذت من التوصل المباشر مع الآخرين أساسا لها، كما هو تأكيد على مدي توافق وتفاهم وانسجام أعضاء الفريق الواحد فيما بينهم، وقدرتهم على خلق جو عملي تسوده الثقة المتبادلة والتعاون والعلاقات الإنسانية، التي تزيد من مستوي تفاعلهم مع الزملاء في حالة تعرضهم لبعض المواقف الشخصية، كسلوك إيثاري يهدف من خلاله تقديم المساعدة بشكل ذاتي لمن هو في حاجة ماسة للمساعدة والدعم المعنوي، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات–**التواصل مع الرئيس وزملاء العمل بشكل مباشر، وأنهم حريصون على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك**– من عدمها، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كآلية وثقافة سلوكية ممارسة داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلىطبيعة الوظيفة التي تستوجب توافر مثل هده السلوكيات لدي شاغليها، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم تواصلهم مع الرئيس وزملاء العمل بشكل مباشر، وعدم حرصهم على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك، إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، والتي لا تحتاج لأسلوب التواصل المباشر الذي تحتاجه بعض الوظائف الحيوية التي تتصف بالتعقيد في انجازها وديمومتها على التغيير، كما يعزي أيضا إلى شخصية العامل وطريقة تفكيره ومدي حبه ورضاه بالوظيفة.

الجدول رقم (46) يوضح العلاقة بين مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة واحترام العاملين للوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة.

		يساعدك الرئيس في فهم مهامك ودورك الوظيفي		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
احترام اللوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة	لا	0	3	3	0.040	1	0.603
		%0.0	%1.9	%1.7			
	نعم	14	155	169			
		%100	%98.1	%98.3			
المجموع		14	158	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (28) والسؤال رقم(57)

نلاحظ من خلالما تقدم في الجدول الإحصائي أعلاه وما يحتويه من معطيات كمية حول علاقة مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم داخل المؤسسة باحترامهم للوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم**(169)** مفردة بحيثية، وبنسبة مئوية قوامها**(98.3%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم**(155)** مفردة وبنسبة مئوية قوامها **(98.1%)** تري بأن الرئيس كقائد يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم داخل المؤسسة، وأنهم يحترمون اللوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(14)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(8.3%)** تري أنها تحترم اللوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة، إلا أن الرئيس لا يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم داخل المؤسسة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(3)** مفردات بحثية جاءت بنسبةمئوية قوامها**(1.7%)** تضمنت**(3)** مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(1.9%)** تري بأن الرئيس يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم داخل المؤسسة، إلا أنهم لايحترمون اللوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم **(169)** مفردة بحثية وبنسبة**(98.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س28- س57)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.040)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س28- س57)** وبما أن قيمة**(Sig=0.603)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وتماشيا مع ما تم قراءته إحصائيا للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يساعدهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، وأنهميحترمون اللوائح والأنظمة الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة تعاون بين الرئيس كقائد ومرؤوسيه والتي تتمثل في اهتمام وسعي الرئيس كقائد بمرؤوسيه من خلال مساعدتهم في

فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية، كدعم معرفي يساعدهم على التحكم في متطلبات الوظيفة، وهو بمثابة تنمية لقدراتهم ومهاراتهم الأدائية والسلوكية في مجال العمل، فحرص الرئيس على ترسيخ معالم الوضوح لديهم حول الإجراءات التي تقوم عليها الوظيفة في إطارها الرسمي، والدور الذي يتقمصونه كفاعلين داخل المؤسسة، سيساهم في تضمين سلوك احترام اللوائح والأنظمة الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وما تحتويه من إجراءات حفظ سير العمل بشكل جيد، مما يؤكد على مدي إهتمام المنظمة وحرصها على تنمية قدرات موردها البشري من خلال كوادرها القيادية الفاعلة، والعمل على دعمهم بسلوكيات الدور الاضافي نحوها، حيث تعد مساهمة الرئيس كقائد في توضيح المهام والأدوار الخاصة بالعاملين، من السياسات المنتهجة كأسلوب داعم داخل المؤسسة ميدان الدراسة، نظرا لأهميتها في صقل قدرات ومهارات العاملين، وتوجيههم بشكل صحيح نحو أداء وإنجاز متطلبات العمل اليومي بالشكل المطلوب، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات–**أن الرئيس كقائد يساعدهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، وأنهم يحترمون اللوائح والأنظمة الرسمية الخاصة بالمؤسسة**– من عدمها، مما يؤكد على أن الرئيس كقائد يقوم بدوره بالشكل المطلوب ويساهم في دعم العاملين والمنظمة على حد سواء بما يملكه من مهارات قيادية، وأيضا هو تأكيد على وجود مقابل سلوكي وجهد أدائي لدي العاملين، كنتيجة حتمية لما يقدمه القائد والمنظمة من تسهيلات في مكان العمل، تساهم في زيادة فعالية كل من الرئيس والمرؤوس نحو أداء مهامهم وأدوارهم الأساسية والإضافية في العمل، بينما أكد البعض الأخر من المبحوثينعلى عدم مساعدتهم من طرف الرئيس، وكذلك على عدم احترامهم للوائح والأنظمة الرسمية الخاصة بالمؤسسة، والذي يعود إلى اعتبارات شخصية تخص المبحوثين.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والقائلة: توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والسلوك الحضاري لدي العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم (47) يوضح العلاقة بين مبادرة أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة في فريق عملهم وإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.

		تبادر بانجاز المهام الخاصة في فريق عملك		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الاطلاع اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة	لا	3	26	29	0.033	1	0.665
		%13.7	%17.3	%16.8			
	نعم	19	124	143			
		%86.3	%82.7	%83.2			
المجموع		22	150	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (21) والسؤال رقم(49)

يتضح من خلال ما هو موضح في الجدول الإحصائي أعلاه من معطيات كمية إمبريقية حول علاقة مبادرة أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة في فريق عملهم بإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين قد جاء بحجم**(143)** وبنسبة مئوية قوامها**(83.2%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولي بحجم**(124)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(86.7%)** تري بأنها تبادر مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل، وإنهم على إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(19)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(13.3%)** تري بأنها على إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة،إلا أن لا يبادرون مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(29)** مفردة بحثية جاءت بنسبة مئوية قوامها**(16.8%)** تضمنت**(26)** مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(89.7%)** تري بأنها تبادر مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل، إلا أنهم لا يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، كما تضمنت**(3)** مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(10.3%)** **تري** بأنها **لا** تبادر مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل، كما أنهم لا يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم **(143)** مفردة بحثية وبنسبة**(83.2%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س21- س49)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(0.033)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س21- س49)** وبما أن قيمة**(Sig=0.665)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن

العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وتماشيا مع ما تم قراءته إحصائيا للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يبادرون مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل، وأنهم على إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، وهذا ما يؤكد على مدي مساهمة الفاعلين كأعضاء في فريق العمل على انجاز مهامهم ومهماتهم من خلال سلوك المبادرة، الذي يشير إلى حرص الأعضاء على تحقيق نجاح السير الحسن لفريق العمل ، تماشيا مع ما هو مطلوب منهم من أعمال وظيفية مرتبطة بزمن معين، كما يعد خوف على المصحة العامة للفريق وأعضائه، فالمبادرة الذاتية ستزيد من نشاط وحيوية كل فرد من أفراد الفريق، مما يجعلهم أكثر فاعلية وحرص على مشاركة زملائهم في تذليل الصعاب والمشاكل الوظيفية التي قد تواجههم أثناء أداء وانجاز مهامهم الوظيفية بشكل جماعي، وهذا ما يولد لديهم سلوك الحرص على المشاركة في تحقيق النجاح مع زملائهم، وذلك من خلال مساهمتهم البناءة بالمعلومات التي يكتسبونها عن طريق اطلاعهم اليومي على كل ما يخص المؤسسة من إعلانات ومراسلات، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات– المبادرة مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل، وأنهم على إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة – من عدمها، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كآلية وثقافة سلوكية ممارسة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة الوظيفة التي تستوجب توافر مثل هده السلوكيات كميزة تنافسية لدي فريق العمل، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم مبادرتهم مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل، وعلى عدم إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، إلى شخصية العامل وطريقة تفكيره ومدي حبه ورضاه بالوظيفة.

الجدول رقم (48) يوضح العلاقة بين تعاون الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي وحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.

		تتعاون مع زملائك كفريق لانجاز متطلبات العمل اليومي		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي	لا	1	6	7	0.138	1	0.067
		%20	%3.6	%4.1			
	نعم	4	161	165			
		%80	%96.4	%95.9			
المجموع		5	167	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (23) والسؤال رقم (50)

يتبين من خلال ما هو موضح في الجدول الإحصائي أعلاه من معطيات كمية إمبريقية حول علاقة تعاون الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي بحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين قد جاء بحجم**(165)** وبنسبة مئوية قوامها **(95.9%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولي بحجم **(161)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(97.6%)** تري بأنها تتعاون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وانهم حريصون على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم **(4)** مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(2.4%)** تري بأنها لا تتعاون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، إلا أنهم حريصون على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه **(7)** مفردة بحثية جاءت بنسبة مئوية قوامها **(4.1%)** تضمنت **(6)** مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها **(85.7%)** تري بأنها تتعاون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، إلا أنها لا تحرص على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، كما تضمنت**(1)** مفردة بحثية واحدة قدرت بنسبة مئوية قوامها **(14.3%)** تري بأنها لا تتعاون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، أنها غير حريصة على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم **(165)** مفردة بحثية وبنسبة **(95.9%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س23- س50)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(0.138)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س23- س50)** وبما أن قيمة **(Sig=0.067)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وتأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية المدونة في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأنهم يتعاونون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وأنهم حريصون على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لها، مما يؤكد على اعتماد أعضاء الفريق الواحد على سلوك التعاون كثقافة سلوكية تمكنهم من أداء وإنجاز متطلبات العمل اليومي الخاص بفريق العمل بشكل متناسق يتماشي وأهداف المؤسسة، فالتعاون بين أعضاء الفريق هو إشارة إلى سلوك المشاركة البناءة والمسؤولة لديهم، مما يمكنهم من استغلال ما يمتلكون من مهارات وقدرات معرفية وفكرية بشكل جماعي يعبر عن مدي تماسكهم وقوة وحدتهم أثناء انجاز مهامهم، مما يولد لديهم سلوك الحرص والمثابرة على أنجاز كل ما هو مطلوب منهم من أعمال وظيفية يومية في وقتها المخصص، أي بذل الجهد في سبيل التقيد بالوقت الزمني والرسمي المحدد لكل مهمة وظيفية، وهذا ما يجعلهم أكثر تمكنا من حيث السلوك والأداء الوظيفي كأعضاء في فريق العمل بالمؤسسة، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات– يتعاونون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وأنهم حريصون على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لها– من عدمها، أي أن هذه السلوكيات الوظيفية على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة لدي الغالبية منهم بالمؤسسة، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ بين العاملين، وبالتالي سيعود بالنفع على العاملين والمؤسسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة العامل الشخصية ذات الميزة الإيجابية التي تتخذ من البذل والعطاء أساسا لها، بينما أكدت نسبة ضئيلة من المبحوثين على عدم تعاونهم مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وعلى عدم حرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لها– وهذا يعود إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوث حول اتخاذه لهذا السلوك السلبي في حق المؤسسة التي ينتمي إليها، أي أنه يقوم بإنجاز مهامه الوظيفية، ولكن بشكل طبيعي ليس فيه نوع من الحرص والجدية والمثابرة في إنجازها.

الجدول رقم (49) يوضح العلاقة بين تحفيز الرئيس العاملين على أداء المهام كفريق عمل وحرصهم على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة.

		يحفزك الرئيس على أداء المهام كفريق عمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
الحرص على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة	لا	17	41	58	0.081	1	0.287
		%40.4	%31.6	%33.7			
	نعم	25	89	114			
		%59.6	%68.4	%66.3			
المجموع		42	130	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (24) والسؤال رقم(48)

يتبين من خلال ما هو مجدول في الجدول الإحصائي أعلاه من معطيات كمية إمبريقية حول علاقة تحفيز الرئيس العاملين على أداء المهام كفريق عمل بحرصهم على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة، أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين قد جاء بحجم **(144)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(66.3%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولي بحجم **(89)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(78.1%)** تري الرئيس يحفزهم على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات التي يتم تنظيمها من طرف المؤ**سسة**، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(25)** مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(21.9%)** تري بأنها تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي يتم تنظيمها من طرف المؤسسة، إلا أن الرئيس لا يحفزهم على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(58)** مفردة بحثية جاءت بنسبة مئوية قوامها**(33.7%)** تضمنت**(41)** مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(70.7%)** تري بأن الرئيس يحفزهم على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل، إلا أأنهم غير حريصين على حضور اللقاءات والندوات التي يتم تنظيمها من طرف المؤسسة، كما تضمنت **(17)** مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(29.3%)** تري بأنها غير حريصة على حضور اللقاءات والندوات التي يتم تنظيمها من طرف المؤسسة، وأن الرئيس لا يحفزهم على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل بالمؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم **(144)** مفردة بحثية وبنسبة **(66.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين(**س24- س48**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(0.081)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س24- س48**) وبما أن قيمة **(Sig= 0.287)** وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني

أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس يحفزهم على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات التي يتم تنظيمها من طرف المؤسسة، مما يؤكد على أن الرئيس يساهم في دفع أعضاء فريقه نحو العمل، من خلال تحفيزهم واستثارت ما لديهم من إمكانيات عملية، بهدف استغلالها بشكل امثل عن طريق العمل الجماعي، باعتبارهم فريق عمل يستوجب عليهم العمل بأسلوب الفريق، فالتحفيز يعد من الآليات الكفيلة برفع الروح المعنوية لدي أعضاء الفريق، والتي تتوقف عن طبيعة نوع التحفيز المقدم من طرف الرئيس نحو مرؤوسيه في فريق العمل، والذي يساهم في إشباع حاجيات، ورغبات مرؤوسيه المتنوعة، والذي بدوره يساهم في تحديد المستوي السلوكي، والأدائي لدي أفراد الفريق الواحد في حالة التشبع من عدمها، فإحساس المرؤوسين بأهميتهم من خلال تحفيزهم من طرف الرئيس، هو بمثابة الدافع الأساسي الذي يزيد من حرصهم على المثابرة والاجتهاد في أداء أعمالهم الوظيفية بشكل جيد، كما يدفعهم إلى التميز بأعمالهم كفريق من خلال السعي الدائم إلى حضور الندوات اللقاءات المنظمة من طرف مؤسستهم، كسلوك حضاري يهدف من خلاله إلى استغلال كل ما يحصلون عليه من معلومات في سبيل انجاز مهام الفريق، كسياسة تساعدهم على التميز وتحقيق النجاح للفريق والمؤسسة على حد سوء.

وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول وجود تحفيز الرئيس كقائد لهم أداء المهام الوظيفية كفريق **عمل** من عدمه، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين، وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم تحفيز الرئيس كقائد لهم على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل، وعدم حرصهم على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (50) يوضح العلاقة بين مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة ومساهمة العاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم.

		يساعدك الرئيس في فهم مهامك ودورك بالمؤسسة		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
المساهمة في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستك	لا	2	10	12	0.085	1	0.263
		%14.2	%6.3	%6.9			
	نعم	12	148	160			
		%85.8	%93.7	%93.1			
المجموع		14	158	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (28) والسؤال رقم(52)

من خلال ما هو مجدول ومبين في الجدول الإحصائي أعلاه من معطيات كمية إمبريقية حول علاقة مساعدة الرئيس للعاملين في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة بمساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين قد جاء بحجم **(160)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(93.1%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولي بحجم **(148)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(92.5%)** تري بان الرئيس يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، وأنهم يساهمون كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم **(12)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(7.5%)** تري بأنها تساهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، إلا أن الرئيس لا يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه **(12)** مفردة بحثية جاءت بنسبة مئوية قوامها **(6.9%)** تضمنت**(10)** مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(83.3%)** تري بان الرئيس يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، وأنهم لا يساهمون كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، كما تضمنت**(2)** مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها**(16.7%)** تري بان الرئيس لا يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، وأنهم لا يساهمون كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم **(160)** مفردة بحثية وبنسبة **(93.1%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س28– س52)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(0.085)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س28–س52)** وبما أن قيمة **(Sig=0.263)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وتأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين تري بان الرئيس يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم

بالمؤسسة، وأنهم يساهمون كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، مما يؤكد على أن الرئيس يساهم ويحرص على انجاز متطلبات الوظيفة أو المهمة بالشكل المطلوب، كما هو حرص من طرفه على تجنب الوقوع في الأخطاء الفادحة التي قد يرتكبها المرؤوسين في فريق العمل، والتي قد تؤدي إلى تكبد خسائر مختلفة، تؤثر على الجانب النفسي والمعنوي لدي المرؤوسين، كما تؤثر من جهة ثانية على السير الحسن للأعمال الوظيفية وتأخرها من حيث لانجاز، لذلك يساهم الرئيس في تقديم المساعدة لدي مرؤوسيه بشكل دائم، والتي تتمثل تقديم الشرح لهم حول كيفية أداء وإنجاز متطلبات الوظيفة والإجراءات الواجب إتباعها، وتحديد دورهم كفاعلين بالمؤسسة، فهذا السلوك يساهم في توسيع مدارك الفهم لديهم، مما يجعلهم أكثر تحكما في متطلبات العمل اليومية، وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء التي تنقص من قيمة العمل، كما يساهم في زيادة شعور المرؤوسين بالراحة والاستقلالية في العمل، وزيادة حبهم ورضاهم عن العمل والمؤسسة ككل، وبالتالي سيكون هناك نوع من الولاء العاطفي لديهم، يدفعهم نحو المساهمة في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم في حال تعرضها لأزمة معينة، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات– **أن الرئيس يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، وأنهم يساهمون كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم**– من عدمها، أي أن هذه السلوكيات الوظيفية على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة كثقافة سلوكية وأدائية لدي الغالبية منهم بالمؤسسة، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ بين العاملين، وبالتالي سيعود بالمنعة العامة على العاملين والمؤسسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة العامل الشخصية ذات الميزة الإيجابية التي تتخذ من البذل والعطاء أساسا لها، بينما أكدت نسبة ضئيلة من المبحوثين على عدم مساعدة الرئيس للمرؤوسين في فريق العمل على فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، وعلى عدم مساهمتهم كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم– وهذا يعود إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين حول اتخاذهم لهكذا سلوك سلبي في حق المؤسسة التي ينتمي إليها.

الجدول رقم (51) يوضح العلاقة بين حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة.

		الحرص على تجنب الجدال أثناء العمل		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
متابعة كافة انشطة ومستجدات المؤسسة	لا	3	11	14	0.253	1	0.001
		%42.8	%6.7	%8.1			
	نعم	4	154	158			
		%57.1	%93.3	%91.9			
المجموع		7	165	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (29) والسؤال رقم(51)

من خلال ما هو مجدول ومبين في الجدول الإحصائي أعلاه من معطيات كمية إمبريقية حول علاقة حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل بمتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، أن الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين قد جاء بحجم(**158**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**91.9%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولي بحجم (**154**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**97.5%**) تري بأنها تحرص على تجنب الجدال أثناء العمل، وأنهم على متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**4**) مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**2.5%**) تري بأنها على متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، إلا أنها غير حريصة على تجنب الجدال أثناء العمل، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (**14**) مفردة بحثية جاءت بنسبة مئوية قوامها (**8.1%**) تضمنت(**11**) مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها(**78.6%**) **تري** بأنها تحرص على تجنب الجدال أثناء العمل، إلا أنهم لا يتابعون لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، كما تضمنت(**3**) مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها(**21.4%**) تري بأنها لا تتابع كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، وأنها غير حريصة على تجنب الجدال أثناء العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**158**) مفردة بحثية وبنسبة(**91.9%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س29-س51**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.253**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س 29- س51**) وبما أن قيمة (**Sig=0.001**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يحرصون على تجنب الجدال أثناء العمل، وأنهم على متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، ما يؤكد أن أعضاء الفريق الواحد يسعون نحو تحقيق المصلحة العامة التي تخدم كل عضو في الفريق الذي ينتمون إليه، من خلال التركيز على انجاز ما هو مطلوب منهم للحفاظ على صيرورة العمل بشكل طبيعي، دون الخوض في بعض الأمور التي تعرقلهم وتزيد من مستوي

صعوبة انجاز مهامهم في جو تسوده بوادر التوتر والقلق، فأعضاء الفريق يتجنبون سلوك الجدال أثناء العمل، من خلال التزامهم نحو عملهم، والتقيد بالإجراءات والشروط الأساسية التي وضعت للحفاظ على صحة وسلامة العاملين والمؤسسة ككل، فتجنب الجدال أثناء العمل هو تأكيد على زيادة مستوي الأمن والأمان ببيئة العمل، وبالتالي هو تجنب لوقوع بعض المشاكل التنظيمية والسلوكيات السلبية في بيئة العمل، ويحرص أعضاء الفريق على تجنب الجدال من خلال التركيز على كل ما هو مفيد وذو قيمة معينة، كمتابعتهم لكافة الأنشطة والمستجدات التي تطرأ في المؤسسة، كآلية تساعدهم على تجنب الجدال، وتجعلهم أكثر استغراقا في أنجاز مهامهم المنوطة بهم، وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول وجود سلوك الحرص على تجنب الجدال أثناء العمل، من عدمه، وأنهم على متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة من عدمها، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة، وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد تلك النسبة الضئيلة من المبحوثين على عدم حرصهم على تجنب الجدال أثناء العمل، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة. وبالنسبة لعدم متابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، تعزي لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها، فهم يتابعون البعض منها وليست كافة الأنشطة والمستجدات، أي متابعة ما يخص الوظيفة التي يشغلونها فقط.

رابعا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والقائلة: توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري لدي العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم(52) يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة

		مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
متابعة كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة	لا	3	11	14	0.142	1	0.061
		%3.8	%11.7	%8.1			
	نعم	75	83	158			
		%96.2	%88.3	%91.9			
المجموع		78	94	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (32) والسؤال رقم(51)

يعد صنع القرار واتخاذه والمشاركة فيه من العمليات الخطيرة والحساسة التي تقف عليها حياة المنظمة واستمراريتها في ظل المنافسات الشرسة في المحيط الخارجي للمنظمة، لذلك تسعي المنظمات الحديثة في حال مواجهتها لعملية صنع القرار واتخاذه، فإنها تأخذ بآراء الفاعلين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، من خلال إشراكهم فيها بهدف تجنب لمخاطرة أثناء اتخاذ القرار، وقد نادت النظريات الحديثة على أهمية إشراك العاملين في مختلف العمليات التنظيمية للمنظمة، نظرا لأهميتها في تطوير وتنمية قدرات العاملين وجعلهم أكثر فاعلية في المنظمة، ومن خلال ما تقدم، نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمدي حرص العاملين على متابعة كافة النشطة والمستجدات الخاصة بمؤسستهم، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات غالبية المبحوثين بحجم **(158)** مفردة بحثية، وبنسبة**(91.9%)** وتوزع على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم**(83)** مفردة قدرت بنسبة مئوية قوامها**(88.3%)** تري بان لديهم متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، وأنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة في المؤسسة، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم**(75)** مفردة بحثية، وبنسبة**(96.2%)** تري بأنه لديها متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، لكنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ قرارات حاسمة في المؤسسة، في المقابل من ذلك نجد**(14)** مفردة بحثية، قدرت بنسبة**(11.7%)** تري بأنها تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة في المؤسسة، ولكنهم لا يتابعون كافة أنشطة ومستجدات مؤسستهم، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(3)** مفردات بحثية، وبنسبة**(3.8%)** تري بأنها لا تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة بالمؤسسة، ولا يتابعون كافة أنشطتها ومستجداتها.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم **(158)** مفردة بحثية وبنسبة**(91.9%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س32- س51)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(cc=0.142)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س 32- س51)** وبما أن قيمة **(0.061)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا مما سبق، يتضح حسب إجابات المبحوثين أنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستهم، ويتابعون كافة الأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة، أي أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على أسلوب فسح المجال لدي العاملين فيها، من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة التي تقوم عليها المؤسسة، كأحد الأساليب التي نادت بها المنطلقات التنظرية لمدرسة العلاقات الإنسانية، كسلوك حضاري يعبر على مدي تحضر المنظمات الحديثة في تعاملها مع موردها البشري دون تحيز، كما يساهم اهتمام المؤسسة ميدان الدراسة بالعاملين عن طريق إشراكهم دون تحيز في عملية صنع واتخاذ مختلف القرارات بها، سيزيد من حرص العاملين على المثابرة والاجتهاد في انجاز مهامهم الوظيفية، من خلال حرصهم الدائم على متابعة وتقصي كافة المعلومات والأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة، بهدف استغلالها بما يخدمهم ويخدم المنفعة العامة لمنظمتهم، كما أكد بعض المبحوثين حسب معطيات الجدول أعلاه أنهم لا يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة تخص المؤسسة، لكنهم يتابعون كافة الأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة، أي أن المبحوثين الذين لم يشاركوا في اتخاذ قرارات حاسمة لا يعني ذلك أنهم مستبعدين من عملية المشاركة فيها، فقد تكون لديهم مشاركة في قرارات بسيطة تخص وظيفتهم التي يشتغلون بها، مما يجعلهم دائمي المتابعة لكل ما يطرأ في المنظمة من أحداث تنظيمية، على الرغم من عدم مشاركتهم في القرارات الحاسمة التي تخص المؤسسة، في حين أكد بعض المبحوثين والذين قدروا بنسبة ضئيلة جدا، بأنهم لا يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة تخص المؤسسة، كما أنهم لا يتابعون كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، مما يدل على سلوكهم الحيادي، أي أن مشاركتهم ومتابعتهم داخل المنظمة مقتصرة على وظيفتهم الأساسية المكلفين بها من طرف المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم(53) يوضح العلاقة بين تفويض العاملين بعض المسؤوليات الوظيفية و اطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.

		تفوض لك بعض المسؤوليات الوظيفية			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
الاطلاع اليومي للعاملين على إعلانات ومراسلات المؤسسة	لا	22	7	29	0.237	1	0.001
		%26.2	%8.0	%16.9			
	نعم	62	81	143			
		%73.8	%92.0	%83.1			
المجموع		84	88	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (36) والسؤال رقم(49)

يعد مفهوم التفويض من بين المفاهيم التي لاقت ترحيبا كبيرا من طرف أصحاب العمل، لما لها من مزايا تساعدهم على انجاز المهام الوظيفية بأقل جهد ووقت ممكنين، بغض النظر عن سلبياتها، فكبر حجم المنظمات وتنوع مهامها ساهم في ظهور مفهوم التفويض الذي يستخدم كأسلوب عمل لتقليل من عبئ المسؤولية من الرئيس– قائد أو مشرف– من خلال تقسيم المهام بمسؤوليتها بين الرئيس والمرؤوس عن طريق التخويل الإداري، وانطلاقا مما سبق نلاحظ في الجدول أعلاه، معطيات كمية حول تفويض بعض المسؤوليات الوظيفية وعلاقتها بالاطلاع اليومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، حيث قدر الاتجاه العام لإجابات المبحوثين بحجم(**143**) مفردة بحثية، وبنسبة(**83.1%**) توزع على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**81**) مفردة، وبنسبة مئوية قوامها(**92.0%**) تري بأنه يفوض لها بعض المسؤوليات الوظيفية، وإنهم على اطلاع يومي على إعلانات ومراسلات مؤسستهم، في حين جاءت المجموعة الثانية بحجم(**62**) مفردة، وبنسبة(**73.8%**) تري بأنه لا يفوض لهم بعض المسؤوليات الوظيفية، ولكنهم يطلعون يوميا على إعلانات ومراسلات المؤسسة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**29**) مفردة، جاءت بنسبة (**16.9%**) توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم (**7**) مفردات وبنسبة(**8.0%**) تري بأنه يفوض لها بعض المسؤوليات الوظيفية، لكنهم لا يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، بينما جاءت المجموعة الثانية بحجم (**22**) مفردة، وبنسبة مئوية قومها (**26.2%**) تري أنه لا يفوض لها بعض المسؤوليات الوظيفية، وليس لديها اطلاع يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم (**143**) مفردة بحثية وبنسبة(**83.1%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س36– س49**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**cc=0.237**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س36– س49**) وبما أن قيمة (**Sig=0.001**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وانطلاقا مما سبق من قراءة إحصائية للجدول أعلاه، نجد حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن المؤسسة التي يعملون بها تمنحهم فرصة المشاركة فيها من خلال إعطائهم بعض المسؤوليات الوظيفية بالاعتماد على سياسة التفويض، كما أنهم على اطلاع دائم على إعلانات ومرسلات مؤسستهم، فتفويض بعض المسؤوليات دون تحيز بين العاملين سيساهم في تمكينهم وظيفيا، كما يزيد من إحساسهم بمدي أهميتهم للمنظمة من خلال اهتمامها وانتهاجها لثقافة العدالة بين العاملين، مما يولد لديهم سلوك حب العمل والاهتمام الذاتي، من خلال الاطلاع اليومي على مرسلات وإعلانات المؤسسة، التي تتضمن مجموعة من المعلومات الخاصة بسير العمل بالمؤسسة ميدان الدارسة، بحيث تساعد العاملين وتوجههم من خلال استغلالها بشكل جيد، نحو الطريقة الصحيحة لانجاز مهامهم المكلفين بها، وبالتالي ستجعل منهم أكثر حرصا لتجنب الوقوع في الأخطاء الوظيفية، وفي المقابل من ذلك هناك من أكد من المبحوثين على أن المؤسسة تفوض لهم بعض المسؤوليات الوظيفية، لكنهم لا يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات مؤسستهم، وهو تأكيد على وجود سياسة التفويض بالمؤسسة، كسياسة تساهم في السير الحسن لمختلف العمليات التنظيمية بالمنظمة، وهذا ما أكده المبحوثين على الرغم من تأكيدهم على عدم اطلاعهم بشكل يومي، على كل ما يستجد من إعلانات ومرسلات حول المؤسسة، بينما أكد البعض الأخر من المبحوثين كما هو مبين في الجدول أعلاه، بان المؤسسة لا تفوض لهم بعض المسؤوليات الوظيفية، كما أنهم لا يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات مؤسستهم، فبالنسبة لعدم التفويض قد يعود إلى بعض المهام التي لا تحتاج إلى عملية التفويض باعتبارها وظيفة روتينية، أما فيما يخص لعدم اطلاعهم بشكل يومي على مرسلات وإعلانات المؤسسة، فهذا لا يعني انقطاعهم التامعن الاطلاع عليها، بل يطلعون عليها ولكن لا يكون بشكل يومي، وإنما تكون حسب مدي رغبة واهتمام العامل بها.

الجدول رقم(54) يوضح العلاقة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز وحرصهم على حضور لقاءات وندوات المؤسسة.

		استفادة العاملين من بعض الحوافز			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
الحرص على حضور لقاءات و ندوات المؤسسة	لا	41	17	58	0.209	1	0.005
		%42.7	%22.4	%33.7			
	نعم	55	59	114			
		%57.3	%77.6	%66.3			
المجموع		96	76	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (38) والسؤال رقم(48)

يسعي العاملين من خلال ما يقدمونه من أداء، وبذل للجهد في انجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد، إلى الحصول على مكافأة نظير مجهودهم كحوافز تساهم في زيادة مستوي رضاهم وإحساسهم بالعدالة، مما يجعلهم أكثر دافعية للإنجاز، وعليه نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول الاستفادة من بعض الحوافز وعلاقته بحرص العاملين على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف مؤسستهم، حيث جاء الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم(**114**) مفردة بحثية، وبنسبة (**66.3%**) توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم(**59**) مفردة، وبنسبة(**77.6%**) تري أنهم استفادوا من بعض الحوافز، وأنهم يحرصون على حضور اللقاءات والندوات بالمنظمة، في جاءت الثانية بحجم (**55**) مفردة بحثية، وبنسبة(**57.3%**) تري بأنها تحرص على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، لكنهم لا يستفيدون من بعض الحوافز، وفي المقابل من ذلك نجد(**58**) مفردة بحثي جاءت بنسبة(**33.7%**) تضمنت (**17**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**22.4%**) تري أنها تستفيد من بعض الحوافز، إلا أنهم لا يحرصون على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، كما تضمنت أيضا ما حجمه(**41**) مفردة بحثية، قدرت بنسبة(**42.7%**) تري بأنهم لا يستفيدون من بعض الحوافز، كما أنهم لا يحرصون على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**114**) مفردة بحثية وبنسبة(**66.3%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س38- س48**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.209**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س38- س48**) وبما أن قيمة(**Sig=0.005**) وهي أقل من (**0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وانطلاقا من ما سبق حول الجدول الإحصائي أعلاه، وحسب إجابات أغلبية المبحوثين يتضح أن هناك من أكدوا على أنهم استفادوا من بعض الحوافز، وأنهم يحرصون على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تنتهج سياسة التحفيز التي تدفع

بالعاملين إلى انجاز مهامهم والتقيد بالتعليمات والأوامر الموجهة لهم، كرد فعل لحصولهم على الحوافز المقدمة من طرفها، بحيث تهدف المؤسسة من خلال سياسة التحفيز إلى وضع العاملين في حالة من الاستعداد الدائم للعمل وتحقيق نتائج مرضية تساهم في حصوله على الحافز الذي يستحقه ويرغب ببلوغه كغاية وهدف يطمح العامل الوصول إليه وتحقيقه، بهدف إشباع نقص أو حاجة آو رغبة ما، والتي أحيانا ما تكون إما مادية آو معنوية،**في** حين أكد البعض الأخر من المبحوثين على عدم استفادتهم من الحوافز الموجودة بالمؤسسة، لكنهم حريصون على حضور اللقاءات والندوات الخاصة بمؤسستهم، وفي المقابل من ذلك نجد من أكد من المبحوثين على استفادتهم من بعض الحوافز، مع عدم حرصهم على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة، فهذه الإجابات المستقاة من المبحوثين، والتي جاءت بشكل متواتر تشير إلى اهتمام المنظمة بموردها البشري وتسعي إلى تقديم افصل الخدمات التي تساهم في تضمين العاملين سلوكيات حضارية نحوها ونحو زملاء العمل، وهناك من أكد أيضاعلى عدم استفادتهم من بعض الحوافز المقترحة بالمؤسسة، كما أنهم أبدوا عدم حرصهم على حضور الندوات واللقاءات المنظمة من طرف المؤسسة، أي أنهم يستفيدون من بعض الحوافز دون الأخرى، مع قلة حرصهم واهتمامهم على حضور الندوات واللقاءات المنظمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم(55) يوضح العلاقة بين مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة وإطلاعهم اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.

		المساهمة في إثراء العمل بطرق مناسبة			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
الاطلاع اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة	لا	9	20	29	0.134	1	0.076
		%27.3	%14.4	%16.9			
	نعم	24	119	143			
		%72.7	%85.6	%83.1			
المجموع		33	139	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (39) والسؤال رقم(49)

يسعي العاملين باستمرار إلى إنجاز مهامهم وإثرائها بما يمتلكونه من خبرات ومهارات مختلفة، حرصا منهم على تأدية واجباتهم المهنية كفاعلين تربطهم علاقة عمل بمنظمتهم، كما يساهمون في خدمة المصلحة العامة للمنظمة ككل، وانطلاقا مما سبق نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة وعلاقتها بالاطلاع اليومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة من طرف العاملين، حيث نجد الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين، قد جاء بحجم**(143)** مفردة بحثية، وبنسبة **(83.1%)** توزع على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم **(119)** مفردة وبنسبة **(85.6%)** تري أنها تساهم في إثراء العمل بطرق مناسبة، كما أنها على اطلاع يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، في

حين جاءت الثانية بحجم **(24)** مفردة، وبنسبة**(72.7%)** تري أنها لا تساهم في إثراء العمل بطرق مناسبة، لكنها تطلع بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة التي تعمل بها، وفي المقابل من ذلك نجد **(29)** مفردة بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها**(16.9%)** توزعت على مجموعتين، جاءت الأولى بحجم **(20)** مفردة وبنسبة**(14.4%)** تري بأنها تساهم في إثراء العمل بطرق مناسبة، لكنها لا تطلع بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، بينما جاءت الثانية بحجم**(9)** مفردات بحثية، وبنسبة**(27.3%)** تري بأنها لا تساهم في إثراء العمل بطرق مناسبة، كما أنها لا تطلع بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(143)** مفردة بحثية وبنسبة**(83.1%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س 39- س49)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(cc=0.134)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س39-س49)** وبما أن قيمة **(Sig=0.076)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وتأسيسا على ما سبق، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين أنهم يساهمون في إثراء العمل الخاص بهم بطرق مناسبة كما أنهم يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، مما يدل على حرصهم الدائم على المشاركة بفعالية في تأدية واجباتهم الوظيفية وتحملهم لمسؤوليتهم المهنية كسلوك حضاري، كما تدل أيضا أن المؤسسة ميدان الدراسة تساهم بشكل كبير في دفع العاملين إلى الاهتمام بما يقدمونه من جهد أثناء انجازهم لمهامهم الوظيفية كإثراء وظيفي يساهم في زيادة دافعيتهم للإنجاز، وتضمين بعض السلوكيات الايجابية لديهم، مما يجعلهم أكثر تمكنا من المتطلبات الوظيفية التي يشغلونها، وهذا ما أكدت عليه بعض نتائج الجداول السابقة، كالاستفادة من بعض الحوافز، تفويض بعض المسؤوليات للعاملين، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات، في حين أكد بعض المبحوثين على عدم مساهمتهم في إثراء العمل بطرق مناسبة، لكنهم يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، وذلك حرصا منهم على جمع المعلومات من خلال قراءتهم بشكل يومي لإعلانات ومرسلات المؤسسة واستغلالها في انجاز المتطلبات الوظيفية الخاصة بهم، مما يساعدهم على التمكن منها، وزيادة مستوي مداركهم الفكرية والمعرفية حول العمل، وفي المقابل من ذلك نجد أيضا بعض المبحوثين قد أكدوا على أنهم يساهمون في إثراء العمل بطرق مناسبة، إلا أنهم لا يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، أي أنهم يطلعون على كل المستجدات -الإعلانات ومرسلات- لكن ليس بشكل يومي، بينما يري البعض الأخر من المبحوثين، بأنهم لا يساهمون في إثراء العمل بطرق مناسبة، و لا يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، آي أن مساهمتهم واطلاعهم على مستجدات المؤسسة، مقتصر على ما يحتاجونه فقط حول إنجاز مهامهم الوظيفية.

الجدول رقم(56) يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية للعاملين ومساهمتهم في إعطاء صورة جيدةعن مؤسستهم.

		تنظم مؤسستك دورات تدريبية وتكوينية		المجموع	معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم				
المساهمة في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستك	لا	8	4	12	0.165	1	0.029
		%12.5	%3.7	%7.0			
	نعم	56	104	160			
		%87.5	%96.3	%93.0			
المجموع		64	108	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (40) والسؤال رقم(52)

من مميزات المنظمة الفاعلة اهتمامها بموردها البشري بتلبية حاجياتهم والعمل على تنمية مهاراته وقدراته في مجال العمل، وجعله أكثر تمكنا من متطلبات وظيفته، ومن بين هذه المميزات حرص المنظمة على تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لصالح العاملين فيها، بهدف معالجة جوانب الضعف التي تصعب من مهمتهم الوظيفية بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال هذه الميزة، تهدف إلى ترسيخ انطباع ايجابي لدي موردها البشري نحوها، وانطلاقا مما سبق نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية وعلاقتها بمساهمة العاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، حيث نجد الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين، قد جاء بحجم(**160**) مفردة، وبنسبة(**93.0%**) توزع على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم(**104**) مفردة وبنسبة(**96.3%**) تري أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم، كما أنهم يساهمون في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، في قدرت المجموعة الثانية بحجم(**56**) مفردة بحثية، وبنسبة(**87.5%**) تري بأنهم يساهمون في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، لكن المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم، وفي المقابل من ذلك نجد(**12**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(**7.0%**) تضمنت(**4**) مفردات بحثية جاءت بنسبة (**3.7%**) تري بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم، لكنهم لا يساهمونفي إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، كما تضمنت(**8**) مفردات بحثية، قدرت بنسبة(**12.5%**) تري بأنها لا تساهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، كما أن هذه الأخيرة لا تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**160**) مفردة بحثية وبنسبة(**93.0%**) إلى وجود علاقة بين البندين(**س 40- س52**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**cc=0.165**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س40- س52**) وبما أن قيمة(**Sig=0.029**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وتأسيسا على ما سبق من قراءة إحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين إن مؤسستهمتنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم، تساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والعملية في مجال مهامهم الوظيفية، كما يساهمون بدورهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم من خلال الإشادة بما تقدمه لهم من خدمات ومساعدات في مجال العمل داخل المنظمة وخارجها، بحيث تسعي المؤسسة من خال ما تقدمه من خدمات لتكوين والتدريب المهني لفائدة عمالها، إلي زيادة مستوي قدراتهم ومهارتهم المعرفية في العمل، وبالتالي هو استهداف مدروس من طرف المؤسسة ميدان الدراسة للحصول على مورد بشري كفء يتمتع بخصائص العمالة المؤهلة، كما أكد بعض المبحوثين أن المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية وتكوينية، والذي قد يعود إلى طبيعة وظائفهم الروتينية التي لا تحتاج إلى التكوين والتدريب فيها، كما أكدوا أيضا على عدم مساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، والتي قد تعزي إلى أسباب شخصية كتحاشي العامل الحديث عن مؤسسته وعدم الإدلاء برأيه حولها، واعتباره رأي خاص" حرية شخصية".

الجدول رقم(57) يوضح مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمؤسسة.

		تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستك	
		نعم	المجموع
في حالة الإجابة بـ: نعم.فيما تتمثل هذه القرارات؟	قرارات حول تحسين الخدمة	52	52
		%55.3	%55.3
	قرارات حول انشغالات العاملين	21	21
		%22.3	%22.3
	قرارات حول نظام العمل الرسمي	12	12
		%12.8	%12.8
	قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل	9	9
		%9.6	%9.6
المجموع		94	94
		%100	%100

جدول يربط بين السؤال رقم (32) والسؤال رقم(33)

تحتوي المنظمة على مجموعة من المهام الوظيفية التي تسند إلى الفاعلين فيها على أساس مبدأ التخصص لضمان سيرها وانجازها وفق ما هو مطلوب، إلا أن هذه المهام غالبا ما تحتاج إلى إعادة تقييم، وبالتالي ستحتاج إلى قرار صائب يساهم في إثرائها وظيفيا من خلال مشاركة عمالية في هذا القرار، مما يضمن تعدد في البدائل التي تزيد من نجاح عملية اتخاذ القرار الأفضل، ومن خلال ما سبق نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستهم، حيث تمثلت هذه القرارات حسب إجابات المبحوثين في أربعة قرارات جاءت بشكل تنازلي من حيث الحجم

والنسبة المئوية، فقد تمثل النوع الأول في اتخاذ قرارات حول تحسين الخدمة، والذي قدر بحجم(**52**) مفردة بحثية، وبنسبة(**55.3%**) أما النوع الثاني فتمثل في اتخاذ قرارات حول انشغالات العاملين، وقدر بحجم (**21**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها(**22.3%**) في حين تمثل النوع الثالث في اتخاذ قرارات حول نظام العمل الرسمي، والذي جاء بحجم(**12**) مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها(**12.8%**) بينما تذيل الترتيب النوع الخير والذي تمثل في اتخاذ قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل، حيث قدر بحجم(**9**) مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**9.6%**) .

وتأسيسا على القراءةالإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات المبحوثين أنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة بالمؤسسة والتي تمثلت في أربعة قرارات، كتحسن الخدمة وذلك من خلال المشاركة بمقترحات عملية تساهم في تحسين الخدمة المقدمة للزبائن –المؤمنين اجتماعيا–، بحيث تصبح الخدمة المقدمة تتميز بالسرعة، والجودة بهدف إرضاء الطرف الأخر–الزبون، العميل–، كما أكد بعض المبحوثين عن مشاركتهم في قرارات تخص انشغالات العاملين، والتي تتمثل في حرص الإدارة العليا بالاطلاع الدائم من خلال كوادرها –قادة، مشرفين، رؤساء المصالح– على انشغالات عمالها والسهر على تلبية حاجيتهم المادية والمعنوية، بهدف إزالة ما لديهم من غموض، وضبابية حول إشكال معين، ويكون ذلك من خلال اشتراكهم بما يمتلكونه من اقتراحات عملية، تساهم في اتخاذ القرار المناسب حول انشغالاتهم اليومية، ومن بين القرارات التي أكد المبحوثين على مشاركتهم الحاسمة فيها، قرارات حول نظام لعمل الرسمي، حيث تعتمد المؤسسة في إشراك العاملين بعد تحديد اقتراح معين، حول نظام العمل الرسمي من خلال استشارتهم والسماح لهم بالإدلاء بآرائهم حول هذا الاقتراح، الذي يتم غالبا عن طريق عملية التصويت عليه من طرف العاملين بالمؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار المناسب الذي يتلاءم وظروف العاملين بهدف إرضائهم وتجنب النزاعات والصراعات في حالة عدم الرضا عن القرار المتخذ. وبالإضافة إلى ذلك أكد المبحوثين على مشاركتهم في قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل، والتي لها علاقة بالمناخ التنظيمي كالإضاءة، التهوية، نظافة المكان من الغبار، لون الجدران، وفرة الوسائل المادية، كالمكاتب، جهاز الكمبيوتر، التدفئة...الخ، فكل هذه العوامل تساعد العاملين على العمل وانجاز مهامهم بكل راحة واستقلالية، فالظروف الفيزيقية لا تقل أهمية على غيرها من العوامل التنظيمية الأخرى بالتحكم في أداء وإنتاجية العاملين، فكلما كانت الظروف الفيزيقية مهيئة ومناسبة، كلما زادت دافعية العاملين نحو الأداء الجيد والعكس من ذلك، فالمؤسسة ميدان الدراسة تحتوي على جو تنظيمي تتوفر فيه ظروف فيزيقية جيدة(*)

(*) و هذا ما اكدته الملاحظة المباشرة بأن المؤسسة ميدان الدراسة تحتوي على جو تنظيمي تتوفر فيه ظروف فيزيقية جيدة تساعد العاملين على انجاز مهامهم الوظيفية.

الجدول رقم(58) يوضح استشارة الرئيس للعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة.

		يستشيرك الرئيس حول مهام وظيفية تخص المؤسسة	المجموع
		نعم	
في حالة الإجابة بـــ: نعم يستشيرك الرئيس حول؟	تحسين الخدمة	14	6
		%31.1	%13.3
	إتقان العمل	11	11
		%24.4	%24.4
	استشارات حول المشاكل والحلول	11	14
		%24.4	%31.1
	الرقابة الإدارية	6	11
		%13.3	%24.4
	تقييم العمل	3	3
		%6.7	%6.7
المجموع		45	45
		%100	%100

جدول يربط بين السؤال رقم (34) والسؤال رقم(35)

من صفات الرئيس الناجح، الأخذ بآراء العاملين واستشارتهم حول ما يخص العمل والمنظمة من مهام وظيفية، بهدف إشراكهم ولاستفادة من أرائهم في تطوير أساليب العمل وزيادة فعالية المنظمة، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول استشارة الرئيس للعاملين حول تحسين الخدمة بحجم**(14)** مفردة وبنسبة**(31.1%)** في حين قدرت استشارة الرئيس للعاملين حول إتقان العمل، واستشارتهم حول مشاكل العمل والحلول المقترحة بحجم**(11)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(24.4%)**، بينما جاءت استشارة الرئيس للعاملين حول الرقابة الإدارية بحجم**(6)** مفردات وبنسبة**(13.3%)** تليها استشارة الرئيس للعاملين حول تقييم العمل بحجم **(3)** مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(6.7%)**.

وتأسيسا على ما سبق، يتضح حسب إجابات المبحوثين بان رئيسهم يستشيرهم حول مجموعة من المهام الوظيفية – تحسين الخدمة، إتقان العمل، مشاكل العمل والحلول المقترحة، الرقابة الإدارية، تقييم العمل– وذلك تجسيدا لمبدأ الشورى بين الرئيس والمرؤوسين، كما يساهم الرئيس من خلال استشارة العاملين حول المهام الوظيفية في منحهم فرص أكبر في التعبير عن أرائهم ، مما يساعدهم على اكتساب معارف مختلفة حول مختلف الوظائف التي تكون خارج أطار المهام الوظيفية المنوطة بهم داخل المنظمة، فاهتمام الرئيس بمرؤوسيه ودفعهم نحو مساعدته في بعض المهام الوظيفية، سيساهم في تعزيز سلوك الثقة والاحترام المتبادل بينهم، كما يولد لديهم الشعور باهتمام الرئيس بهم كفاعلين لهم مكانة ودور أساسي في المنظمة، أي لا يمكن الاستغناء عنهم وعن خدماتهم ومجهدهم المبذول في خدمة المصلحة العامة للمنظمة، والعمل على دفعها نحو الريادة والفعالية في ظل المنافسات الخارجية، وهذا ما يساهم في

زيادة تحكم العاملين في المتطلبات الوظيفية، وبالتالي زيادة مستوي تمكنهم وظيفيا ومعرفيا ، بحيث يعود هذا الأخير إلى طبيعة المعاملة التي ينتهجها الرئيس أثناء تفاعله مع مرؤوسيه.

الجدول رقم(59) يوضح عملية تفويض بعض المسؤوليات الوظيفية المعتمدة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

		تفوض لك بعض المسؤوليات الوظيفية	المجموع
		نعم	
في حالة الإجابة بـــ: نعم فيما تتمثل لك هذه المسؤوليات؟	مسؤولية الإشراف على العاملين	39	39
		%45.3	%45.3
	مسؤولية المراقبة الإدارية	26	26
		%30.2	%30.2
	مسؤولية التدريب المهني للعاملين	11	11
		%12.8	%12.8
	مسؤولية تقييم أداء العاملين	9	9
		%10.5	%10.5
	مسؤولية البرمجة التكنولوجية	1	1
		%1.2	%1.2
المجموع		86	86
		%100	%100

جدول يربط بين السؤال رقم (36) والسؤال رقم(37)

يحتاج العامل في أي منظمة إلى تقمص بعض المسؤوليات الوظيفية التي تساعده على أن يصبح أكثر تمكنا من متطلبات الوظيفة، كما يصبح أكثر معرفة ودراية بكيفية إدارة مختلف المسؤوليات الوظيفية والإدارية، وعليه نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول تفويض بعض المسؤوليات الوظيفية، والتي أخذت بعض المسؤوليات حسب إجابات المبحوثين، حيث جاءت مسؤولية الإشراف على العاملين بحجم (**39**) مفردة، وبنسبة مئوية قوامها(**45.3%**) يرون بأنه تفوض لهم هذه المسؤولية داخل المنظمة، في حين يري ما حجمه(**26**) مفردة، قدرت بنسبة(**30.2%**) بأنه تفوض لهم مسؤولية المراقبة الإدارية، بينما يري ما حجمه(**11**) مفردة بحثية قدرت بنسبة(**12.8%**) أنه تفوض لهم مسؤولية التدريب المهني للعاملين، كما يري أيضا ما حجمه(**9**) مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها(**10.5%**) أنه يفوض لهم مسؤولية تقييم أداء العاملين، بينما تذيل الترتيب ما حجمه **مفردة واحدة**، والتي قدرت بنسبة(**1.2%**) تري بأنه تفوض له مسؤولية البرمجة التكنولوجية.

وانطلاقا من هذه القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين بأنهم يستفيدون من عملية تفويض المسؤوليات الوظيفية بمؤسستهم، وقد تعددت هذه المسؤوليات بتعدد أراء المبحوثين الذين أكدوا على أدائهم لها، عن طريق التخويل –التفويض– كمسؤولية الإشراف على العاملين من خلال الوقوف على كيفية انجاز مهامهم، والتي يتبعها التوجيه والنصح الدائمين للتابعين والحرص على انجاز المهام الوظيفية بالشكل المطلوب، وفي الوقت المحدد لها، وذلك تفاديا للتراخي والتسيب في العمل، فمسؤولية الإشراف تساهم في تنمية القدرات والمهارات التسييرية لدي المشرفين، مما يكسبهم خبرة في إدارة الشؤون الإشرافية، كما يساهم كذلك من خلال طريقة الإشراف المتبعة من طرف المشرف في تمكين العاملين وظيفيا، بالإضافة إلى ذلك لا تقل مسؤولية المراقبة الإدارية أهمية عن سابقتها والتي تعد من بين مهامها الإشرافية لدي المشرف، حيث تعد المراقبة الإدارية مسؤولية أكثر شمولية في مراقبتها لكل ما يحدث من مستجدات داخل المنظمة، كما تعتمد على بقية المسؤوليات في تقديم المعلومات لها حول العاملين وكل ما يخص المنظمة من مدخلات ومخرجات، مما يساعدها على التقييم الجيد لأوضاع العاملين والمنظمة ككل، أما مسؤولية التدريب المهني للعاملين، فتعمل على تحديد نقاط الضعف لدي العاملين ومعالجتها،من خلال التدريب العملي تحت مسؤولية الرئيس المسئول عن عملية التدريب المهني، بهدف جعلهم أكثر تمكنا من المتطلبات الوظيفية التي كانت تساهم في الحد من إنتاجيتهم مستواهم الأدائي بسبب ضعفهم فيها معرفيا وعمليا، كما أكد المبحوثين عن ممارستهم لمسؤولية تقييم أداء العاملين والتي تهتم بشكل أساسي بالمخرجات التي يقدمها العاملين، ومدي توافقها مع شروط انجازها المتفق عليها، حيث يسعي الرئيس من خلال تقييم أداء العاملين إلى معرفة مستوي تمكنهم واستيعابهم للتعليمات المنسوبة إليهم، أي أن عملية التقييم تساعد الرئيس في الكشف عن مسببات تدني المستوي الأدائي والإنتاجي للعاملين، وفي الأخير تتذيل الترتيب مسؤولية البرمجة التكنولوجية، وحسب إجابات المبحوثين لا تعتمد المؤسسة على عملية التفويض بشكل كبير في مسؤولية البرمجة التكنولوجية، والتي قد تعود إلى كفاية المؤسسة لهذه المسؤولية باعتبارها عملية تقنية بحتة، لا يمكن تفويضها للعاملين من المستوي البسيط، وذلك نظرا لمستوي خطورة هذه المسؤولية على توازن المؤسسة في حال تفويضها إلى أشخاص غير مؤهلين في البرمجة التكنولوجية.

الجدول رقم(60) يوضح مدي تمتع زملاء العمل بالسلوك الحضاري نحو مؤسستهم

		التكرارات	النسبة المئوية%
مدي تمتع زملاء العمل بالسلوك الحضاري نحو مؤسستهم	لا	5	%2.9
	نعم	167	%97.1
	المجموع	172	%100

س53

نلاحظ في الجدول الإحصائي أعلاه معطيات كمية امبريقية حول مدي ممارسة السلوك الحضاري لدي المبحوثين نحو مؤسستهم، حيث يشير الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين إلى ما حجمه(**167**) مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة(**97.1%**) يرون بأن زملائهم يتمتعون بسلوكيات حضارية نحو مؤسستهم وفي المقابل من ذلك نجد(**5**) مفردات بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها (**2.9%**) تري بأن زملائهم لا يتمتعون بسلوك حضاري نحو مؤسستهم.

وتأسيسا على القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أنهم قد أكدوا على وجود السلوك الحضاري كسلوك ممارس لدي زملائهم نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على مدي حرص العاملين على أداء واجبهم الأدبي نحو مؤسستهم، وما تنتهجه من أساليب إدارية في إدارة شؤونها وشؤون الفاعلين فيها، كما يعد السلوك الحضاري لدي العاملين والموجه نحو خدمة مؤسستهم، محاكاة لتحلى العاملين بثقافة سلوكية واعية تتخذ من الرشد والعقلانية أساسا في تعاملها مع البيئة التنظيمية التي ينتمون إليها، وذلك نظرا لما تقدمه لهم من دعم مادي ومعنوي يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم في مجال العمل، يحقق لهم ما يطمحون إليه من دور ومكانة اجتماعية داخل المنظمة وخارجها، وفي المقابل من ذلك نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين قد رأو أن زملائهم لا يتمتعون بسلوكيات حضارية نحو مؤسستهم، حيث قد يعزي هذا الرأي إلى وجهة نظرهم إلى معني السلوك الحضاري الذي يجب أن يكون عليه زملائه نحو مؤسستهم.

الجدول رقم(61) يوضح حرص العاملين على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.

		التكرارات	النسبة المئوية%
حرص العاملين على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.	لا	7	%4.1
	نعم	165	%95.9
	المجموع	172	%100.0

س 50

يندرج الحرص كمفهوم ضمن السلوكيات الإنسانية التي يتحلى بها الإنسان أثناء أدائه لمهمة ما، أو عمل معين، بحيث يهدف من خلاله إلى القيام بواجباته بشكل من الجد والصرامة في الأداء كالتزام ذاتي نحو ما يملكه من مهام ومسؤوليات وظيفية، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول حرص العاملين على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي، والتي جاء فيها الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين بحجم **(165)** مفردة بحثية، وقدر بنسبة مئوية قوامها**(95.9%)** تري بان لديهم حرص على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (7) مفردات بحثية، قدرت بنسبة**(4.1%)** تري بانها لا تحرص على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها.

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يحرصون على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها، مما يؤكد على مدي التزامهم الوظيفي بالوقت الرسمي، ورضاهم عن طبيعة الوظيفة المنسوبة إليهم، وحرصهم على بذل الجهد في سبيل انجاز واجباتهم الوظيفية في إطارها الرسمي، فالعامل الحريص على انجاز مهامه بكل مسؤولية مهنية هو عبارة عن سلوك حضاري يحاكي ما يتمتع به العامل من استغراق وظيفي وحب للعمل والمهنة، مما يساعده على التمكن من متطلبات الوظيفة الخاصة به، وبالتالي هو تنمية وتطوير لقدراته ومهاراته المعرفية والفكرية في مجال تخصصه العملي.

كما يشير حرص العاملين على انجاز مهامهم في الوقت الرسمي إلى احترامهم والتزامهم بالتعليمات والأوامر الرسمية التي تصدر عن الإدارة العليا حول ضرورة القيام بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم، وانجازها بالشكل المطلوب، مما يجنبهم الوقوع في الإجراءات العقابية الصارمة، في حالة عدم الالتزام بإجراءاتها الإدارية، وفي المقابل من ذلك فقد أكد بعض المبحوثين –(7) مفردات– بأنهم لا يحرصون على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لها، وهذا يعود إلى أسباب شخصية إلا ان ذلك لا يعني أنهم لا ينجزون مهامهم الوظيفية بشكل نهائي، مما يعرضهم إلى التسريح والفصل من العمل، وإنما يقومون بإنجاز مهامهم الوظيفية دون حرص منهم على انهائها في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها.

الجدول رقم (62) يوضح كيفية التمكن من اكتساب الخبرة المهنية في العمل.

		التكرارات	النسبة المئوية%
كيفية التمكن من اكتساب الخبرة المهنية في العمل	الممارسة اليومية	65	%37.8
	انضباط والمثابرة في العمل	61	%35.5
	حب العمل	22	%12.8
	الدورات التكوينية والتدريبية	12	%7.0
	الاقدمية في العمل	8	%4.7
	العمل الجماعي	4	%2.3
	المجموع	172	%100

س41

تعد الخبرة المهنية وكيفية اكتسابها من أهم المطالب الأساسية التي يطمح إليها كل فرد عامل بالمؤسسة. بهدف زيادة قدراته ومهاراته في مجال العمل، مما يضمن له مستوي متقدم من التمكن المهني في مجال تخصصه، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول كيفية التمكن من اكتساب الخبرة المهنية حسب رأي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة، والتي جاءت إجاباتهم متنوعة كيفا وكما، فقد تنوعت أساليب التمكن من اكتساب الخبرة المهنية بين المبحوثين، حيث أكد ما حجمه **(65)** مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها**(37.8%)** أن اكتساب الخبرة المهنية لديهم يكون بالممارسة اليومية، بينما أكد ما حجمه**(61)** مفردة بحثية،والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها**(35.5%)** أن اكتساب الخبرة المهنية لديهم يكون من خلال إتباع أسلوب الانضباط والمثابرة في العمل، كما أكد ما حجمه**(22)** مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة مئوية**(12.8%)** أن اكتساب الخبرة المهنية لديهم يكون من خلال أسلوب حب العمل، في حين أكد ما حجمه**(12)** مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها**(7.0%)** أن اكتساب الخبرة المهنية لديهم يكون من عملية تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية، وأيضا أكد ما حجمه **(8)** مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها**(4.7%)** أن اكتساب الخبرة المهنية لديهم يكون من خلال الاقدمية في العمل، وأخيرا أسلوب العمل الجماعي الذي قدر بحجم**(4)** مفردات بحثية، والتي قدرت بنسبة**(2.3%)** تؤكد بأنه الأسلوب المناسب لها في اكتساب الخبرة المهنية في مجال العمل.

ومن خلال ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتضح أن اكتساب الخبرة المهنية لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، تختلف باختلاف وجهات النظر الخاصة لكل عامل حول كيفية اكتسابه للخبرة المهنية في مجال عمله، حيث أكد المبحوثين على وجود عدة ممارسات سلوكية تساهم في جعلهم أكثر خبرة في مجال العمل، وتمكنهم من متطلبات مهامهم الوظيفية بشكل جيد، والتي تمثلت فيما يلي:

- **الممارسة اليومية:** والتي يقصد بها استمرار العامل بشكل يومي في أداء وممارسة سلوك أو مهمة معينة. بحيث تساهم الممارسة اليومية لعمل معين دون الانقطاع و تسيب في زيادة مستوي الاكتشاف

والفهم والتعلم بشكل أسرع لدي العامل، مما يجعله أكثر دراية ومعرفة للجزئيات المكونة لمهامه الوظيفية، وبالتالي سيصبح العامل أكثر تحكما وتمكنا منها.

- **انضباط والمثابرة في العمل:** والتي يقصد بها قدرة العامل على الانضباط والمثابرة في العمل، أي أن يكون العامل دائم النشاط والحيوية في انجاز مهامه الوظيفية في وقتها الرسمي، وعدم التسيب أو التسويف في إنجازها.
- **حب العمل:** والذي يعد من الآليات الكفيلة والأساسية في تنمية قدرات ومهارات العاملين المعرفية والفكرية، وبالتالي يكون باستطاعتهم اكتساب الخبرة حول ما يخصهم من مهام وظيفية بالمؤسسة، فغياب دافع الحب للعمل سيكون بمثابة الحكم على فشله.
- **الدورات التكوينية والتدريبية:** والتي تعد كذلك من الآليات الأساسية التي تساهم في كسب الخبرة المهنية لدي العاملين في مجال عملهم،
- **الاقدمية في العمل:** بحيث يري العاملين أن طول مدة العمل في مكان العمل، سيساهم في زيادة خبراتهم المهنية، بحيث تساهم الفترة الطويلة في عمل معين، في تراكم المعرفة لدي العاملين حول ما مارسوه من مهام وظيفية داخل المؤسسة.
- **العمل الجماعي:** ويعد كذلك من الأساليب المفيدة والداعمة للخبرات المهنية لدي العاملين، باعتبار أن الأعمال الجماعية التي تتخذ من التعاون والمشاركة والشورى بين العاملين أساسا لها في تبادل المعلومات، ستساهم في صقل مهاراتهم وقدراتهم العملية، وبالتالي هو اكتساب للخبرة المهنية عن طرق العمل الجماعي.

الجدول رقم(63) يوضح وجهة نظر العاملين حول السلوك الحضاري داخل المؤسسة

		التكرارات	النسبة المئوية%
وجهة نظر العاملين حول السلوك الحضاري داخل المؤسسة	الاحترام المتبادل	57	%33.1
	الحفاظ على سمعة المؤسسة	42	%24.4
	حسن الاستقبال	32	%18.6
	الالتزام بالنظام الداخلي	29	%16.9
	إرضاء الزبائن	12	%7.0
	المجموع	172	%100

س54

يندرج السلوك الحضاري ضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تعبر عن مدي سماحة ولباقة العاملين فيما بينهم، وبين الزبائن المرتادين للمؤسسة، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه معطيات كمية حول وجهة نظر العاملين حول السلوك الحضاري داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي جاءت إجاباتهم متنوعة كيفا وكما، فقد تنوع السلوك الحضاري بين المبحوثين، بحيث أكد ما حجمه**(57)** مفردة بحثية، قدرت بنسبة **(33.1%)** تري بأن السلوك الحضاري داخل المؤسسة ميدان الدراسة يكمن في سلوك **الاحترام المتبادل،** كما أكد أيضا ما حجمه**(42)** مفردة بحثية، والتي جاءت بنسبة مئوية قوامها **(24.4%)** تري بأن

السلوك الحضاري داخل المؤسسة ميدان الدراسة يكمن سلوك **الحفاظ على سمعة المؤسسة**، بينما أكد أيضا ما حجمه **(32)** مفردة بحثية، والتي جاءت بنسبة مئوية قوامها **(18.6%)** تري بأن السلوك الحضاري داخل المؤسسة ميدان الدراسة يكمن في سلوك **حسن الاستقبال**، في حين أكد ما حجمه**(29)** مفردة بحثية، والتي جاءت بنسبة مئوية قوامها**(16.9%)** تري بأن السلوك الحضاري داخل المؤسسة ميدان الدراسة يكمن في سلوك **الالتزام بالنظام الداخلي**، بينما أكد أيضا ما حجمه**(12)** مفردة بحثية، والتي قدرت بنسبة**(7.0%)** تري بأن السلوك الحضاري داخل المؤسسة ميدان الدراسة يكمن في سلوك **إرضاء الزبائن**.

وانطلاقا من ما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات المبحوثين، أن المؤسسة ميدان الدراسة تحتوي على مجموعة من السلوكيات الحضارية التي يتمتع بها العاملين كسلوكيات ممارسة تعد إضافة إيجابية للثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ميدان الدراسة، والتي تمثلت في سلوك الاحترام المتبادل، سلوك الحفاظ على سمعة المؤسسة، حسن الاستقبال، سلوك الالتزام بالنظام الداخلي، مما يؤكد حسب وجهة نظر المبحوثين، أن السلوك الحضاري، ليس بالضرورة أن يكون موجها للمؤسسة فقط، من خلال المتابعة لكافة النشاطات ومستجدات التي تحدث بالمؤسسة، حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، الحرص على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة من الضياع أو التخريب، الالتزام والتقيد بتعليمات النظام الداخلي، الحفاظ على سمعة المؤسسة، وغيرها من السلوكيات الموجه نحو المؤسسة، وإنما يكون السلوك الحضاري موجه كذلك نحو الزملاء، كالاحترام المتبادل بينهم، وموجه كذلك للزبائن المرتادين للمؤسسة، كحسن الاستقبال، وإرضاء الزبائن. وهذا ما يساهم في أنسنة بيئة العمل، وجعلها أكثر موائمة لشروط البيئة المشجعة على العمل وتقديم كل ما هو أفضل للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق للمصلحة العامة التي تعود بالمنفعة العامة على المؤسسة والعاملين فيها بصفة عامة.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والقائلة: توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ومنظومة الإيثار لدي العامل بالمؤسسة.

الجدول رقم(64) يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم وتحملهم الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء.

		تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة في بمؤسستك			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع	0.122	1	0.108
تحمل الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء	لا	14	9	23			
		%17.9	%9.6	%13.4			
	نعم	64	85	149			
		%82.1	%90.4	%86.6			
المجموع		78	94	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (32) والسؤال رقم()42

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه، وما يقدمه من معطيات كمية إمبريقية حول علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم بتحملهم للأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم **(149)**مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(86.6%)** توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم**(85)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(57%)** تري بأنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وأنهم على استعداد بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(64)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(43%)** تري بأنها على استعداد بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل، إلا أنهم لا يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(23)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(13.4%)** وتضمنت**(9)** مفردات بحثية قدرت بنسبة**(39.1%)** تري بأنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، إلا أنهم ليسوا على استعداد بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل، كما تضمنت**(14)** مفردة بحثية، قدرت بـــ: **(60.9%)** تري بأنهم لا يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، كما أنهم ليسوا على استعداد بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(149)** مفردة بحثية وبنسبة**(86.6%)** إلى وجود علاقة بين البندين(**س32- س42)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(cc=0.122)** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س32- س42)** وبما أن قيمة **(Sig= 0.108)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن

العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وأنهم على استعداد بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل، مما يؤكد على أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، لهم حق المشاركة في مختلف العمليات التنظيمية، باعتبارهم أعضاء فاعلين لهم حقوق وعليهم واجبات مهنية، يساهمون من خلالها في تنمية قدراتهم المختلفة في مجال العمل، وتحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسستهم كنتيجة لمشاركتهم البناءة في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة بالمؤسسة، فإشراك العاملين من طرف المؤسسة دون تحيز في عملية صنع واتخاذ القرارات الحاسمة، يؤكد على مدي ذكاء المؤسسة واستقلالها وحريتها في تعزيز عملية احتواء المورد البشري، واستغلال ما يتوفر عليه من إمكانيات معرفية ومهارية بشكل امثل يتماشي وأهدافها المنشودة، كما تساهم عملية الاهتمام بالمورد البشري في زيادة شعوره بمدي أهمية كفرد أساسي بالمؤسسة، ويولد لديه سلوكيات الدور لإضافي كالحرص والمساهمة في تقديم المساعدة من خلال استعداده الدائم على التضحية في سبيل تحقيق ما تناشده المؤسسة التي ينتمي إليها، كالعمل على تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية مع زملائهم الذين هم بحاجة للمساعدة في انجاز مهامهم الوظيفية دون مقابل مادي أو معنوي، باعتباره سلوك إضافي إيثاري تلقائي ينبع من ذاتية العامل الشخصية نحو الطرف الأخر، وفي السياق نفسه أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول وجود سلوك مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم من عدمه ، وأنهم على استعداد بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، باعتبارهم المصدر الأساسي للتفاعلات الداخلية وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة، في حين تعزي إجابات الحجم الصغير من المبحوثين على عدم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وعدم استعدادهم لتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (65) يوضح العلاقة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة وتضحيتهم بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.

		الاستفادة من بعض الحوافز			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع	0.198	1	0.008
تضحي بالاهتمامات الشخصية لنجاح المؤسسة	لا	16	3	23			
		%16.7	%3.9	%13.4			
	نعم	80	73	149			
		%83.3	%96.1	%86.6			
المجموع		96	76	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (38) والسؤال رقم(44)

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، وما يقدمه من معطيات كمية إمبريقية حول استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة وعلاقته بتضحيتهم بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم **(153)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(88.9%)** توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم**(73)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(47.7%)** تري بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم على استعداد بالتضحية بإهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(80)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(52.3%)** تري بأنها على استعداد بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، إلا أنهم لا يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(19)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(11.1%)** وتضمنت**(3)** مفردات بحثية قدرت بنسبة**(15.8%)** تري بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، إلا أنهم ليسوا على استعداد بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، كما تضمنت**(16)** مفردة بحثية، قدرت بـ:**(84.2%)** تري بأنهم لا يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم ليسوا على استعداد بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(153)** مفردة بحثية وبنسبة**(88.9%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س38- س44)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(cc=0.198)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س 38- س44)** وبما أن قيمة**(Sig=0.008)** وهي أقل من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم

على استعداد بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، أي أن المؤسسة ميدان الدراسة وكغيرها من المؤسسات الأخرى تعتمد بشكل طبيعي على سياسة تقديم أو منح الحوافز لدي العاملين، باعتبارها احد السياسات التي لاقت رواجا ونجاحا كبيرين، نظرا لما حققته من نجاح في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، وذلك لارتباطها بتركيبة الفرد العامل السيكولوجية، التي تطمح دائما للحصول على ما هو أفضل، كآلية تساهم في إشباع حاجاته ورغباته المختلفة، وكبح لدوافعه الكثيرة، فتحفيز العاملين دون تحيز سيساهم في دفعه نحو العمل وإنجاز مهامه الوظيفية بالشكل المطلوب أو أكثر من ذلك، كما يجعله أكثر رضا وحبا لعمله وللمؤسسة التي ينتمي إليها، مما يدفعه بشكل تلقائي إلى التضحية بكل ما يملكه من اهتمامات شخصية في سبيل نجاح مؤسسته، كمقابل لما تقدمه المؤسسة من تحفيز وخدمات لمصالحه الشخصية، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على وجود هذه السلوكيات– بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم على استعداد بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة – من عدمها، أي أن هذه السلوكيات على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة لدي الغالبية منهم كفاعلين بالمؤسسة، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ فيما بينهم، وبالتالي ستعود هذه السلوكيات بالمنفعة العامة على العاملين والمؤسسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة العامل الشخصية، بينما أكد بعض المبحوثين**(16)** مفردة بأنهم لا يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، والذي قد يعود إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، بحيث لا تتطلب هكذا سلوك تحفيزي، وكذلك أكدت نفس المجموعة على عدم استعدادهم بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، وهذا يعود إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين حول اتخاذهم لهذا السلوك في حق المؤسسة التي ينتمي إليها.

الجدول رقم(66) يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية للعاملين ومساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي الزملاء

		تنظم مؤسستك دورات تدريبية وتكوينية			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع	0.167	1	0.027
تساهم في حل المشكلات الشخصية لزملائك	لا	11	7	18			
		%17.1	%6.4	%10.5			
	نعم	53	101	154			
		%82.8	%93.6	%89.5			
المجموع		64	108	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (40) والسؤال رقم(45)

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، وما يحتويه من معطيات كمية إمبريقية حول تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية للعاملين وعلاقتها بمساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم(**154**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**89.5%**)توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم(**101**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**65.6%**) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تنظيم دورات تدريبية وتكوينية للعاملين، وأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم(**53**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**34.4%**) تري بأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، إلا أن مؤسستهم لا تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**18**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة(**10.5%**) وتضمنت(**7**) مفردات بحثية قدرت بنسبة(**38.9%**) تري بأن المؤسسة ميدان الدراسة تنظيم دورات تدريبية وتكوينية للعاملين، إلا أنهم لا يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، كما تضمنت(**11**) مفردة بحثية، قدرت بـ:(**61.1%**) تري بأن مؤسستهم لا تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين، وأنهم لا يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم (**154**) مفردة بحثية وبنسبة (**89.5%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س40- س45**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (**cc=0.167**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س40- س45**) وبما أن قيمة (**Sig=0.027**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

وتماشيا مع ما تقدم من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأن المؤسسة ميدان الدراسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين، وأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، مما يؤكد اهتمام

المؤسسة ميدان الدراسة بموردها البشري، والعمل على توفير كل ما يحتاجه من حاجيات تتماشي ومتطلبات العمل، كما هو حرص من طرف المؤسسة على التجديد والتحديث لمتطلبات الوظيفة بما يتماشي وسوق العمل، نظرا للتطور التكنولوجي الهائل والسريع في مجال العمل، فاعتماد المؤسسة على عملية تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لفائدة العاملين، هو مواكبة لكل مستجدات المنافسة الداخلية والخارجية، وتنمية مستمرة لقدرات ومهارات الفاعلين فيها، بهدف زيادة مستوي تمكنهم بشكل احترافي من متطلبات العمل، وبالتالي مساهمة فاعلة في ضمان سير العمل بشكل جيد، كما تساهم في تضمين سلوك الدور الإضافي والذي يتمثل في مساعدة زملاء العمل في حل مشاكلهم الخاصة في بيئة العمل، والتي تتعلق بالمهام الوظيفية، بحيث يصادف بعض زملاء العمل عراقيل وصعوبات وظيفية، مما يحتم على بقية الزملاء ممن تلقوا تكوين وتدريب عملي، على مساعدتهم وتذليل صعوبات العمل التي يعاني منها زملاء العمل، وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول وجود عملية تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين بالمؤسسة من عدمها، ومساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء بالمؤسسة من عدمها، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي المؤسسة والعاملين فيها، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين، وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد بعض المبحوثين**(11)** مفردة على عدم تنظم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين، وعدم مساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم(67) يوضح العلاقة بين مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة ومساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد.

		مساهمة في أتراء العمل بطرق مناسبة			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
تساهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد	لا	3	5	8	0.102	1	0.178
		%9.1	%3.6	%4.7			
	نعم	30	134	164			
		%90.9	%96.4	%95.3			
المجموع		33	139	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (39) والسؤال رقم(46)

نلاحظ من خلال ما تقدم في الجدول الإحصائي أعلاه، وما يتضمنه من معطيات كمية إمبريقية حول مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة وعلاقته بمساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم **(164)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(95.3%)** توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم **(134)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(81.7%)** تري بأنهم يساهمون كعاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة، وأنهم يساهمون أيضا في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم **(30)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(18.3%)** تري بأنها تساهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد، إلا أنها لا تساهم في إثراء العمل بطرق مناسبة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(8)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(4.7%)** وتضمنت **(5)** مفردات بحثية قدرت بنسبة **(62.5%)** تري بأنهم يساهمون كعاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة،إلا انهم لا يساهمون في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد، كما تضمنت **(3)** مفردات بحثية، قدرت بـــ:**(37.5%)** تري بأنهم لا يساهمون كعاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة، كما أنهم لا يساهمون في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد– حديثي التوظيف–.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(153)** مفردة بحثية وبنسبة**(88.9%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س39– س46)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(cc=0.102)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س39– س46)** وبما أن قيمة**(Sig=0.178)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية الموضحة في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يساهمون كعاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة، وأنهم يساهمون

أيضا في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد، مما يؤكد على اهتمام وحرص العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة على التنويع في طرق أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية، كأسلوب هادف يساعدهم على التخلص من الأساليب التقليدية التي تتميز بالرتابة في عملية الأداء، وهذا ما يؤكد أيضا على قدرة العاملين على التجديد والإبداع في مجال عملهم، وأن لديهم هامش من الحرية والاستقلالية في التعبير عن أفكارهم وتجسيدها على أرض الواقع، وهذا ما يساعدهم على الرفع من مستوي الروح المعنوية لديهم، التي تعتبر من الآليات الأساسية التي تساعد العاملين على الإسهام والإثراء الدائم في مجال عملهم، بهدف تنمية قدراتهم ومهارتهم العملية والعمل على إرضاء المؤسسة من خلال ما يقدمونه من انجازات عملية، وبالتالي هو مساهمة من طرفهم في زيادة مستوي الفعالية التنظيمية لدي مؤسستهم، كما يساهمون في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف، كسلوك إيثاري يهدفون من خلاله إلى تقديم المساعدة ومد يد العون لهم، بهدف تمكينهم من متطلبات الوظيفة وكيفية التعامل معها ومع الإجراءات التنظيمية الرسمية الخاصة بالمؤسسة، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات –بأنهم يساهمون كعاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة، وأنهم يساهمون أيضا في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد– من عدمها، أي أن هذه السلوكيات على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة لدي الغالبية منهم كثقافة سلوكية بالمؤسسة، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ بين العاملين، وبالتالي ستعود هذه السلوكيات بالمنفعة العامة على العاملين والمؤسسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة العامل الشخصية، بينما أكدت مجموعة ضئيلة من المبحوثين(**3**) مفردات، على عدم مساهمتهم كعاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة، والذي قد يعود إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، بحيث لا تتطلب هكذا سلوك جماعي، وكذلك أكدت نفس المجموعة على عدم مساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد، وهذا يعود إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين حول اتخاذهم لهذا السلوك في حق زملائهم والمؤسسة التي ينتمون إليها، أي أنهم يقومون بإنجاز مهامهم الوظيفية ولكن بشكل طبيعي.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والقائلة: توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة

الجدول رقم(68) يوضح العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.

		تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة في بمؤسستك			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
الوعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي	لا	0	3	3	0.120	1	0.111
		%0.0	%3.1	%1.7			
	نعم	78	91	169			
		%100	%96.8	%98.3			
المجموع		78	94	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (32) والسؤال رقم(58)

نلاحظ من خلال ما تقدم في الجدول الإحصائي أعلاه، وما يتضمنه من معطيات كمية إمبريقية حول مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم وعلاقته بوعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم **(169)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(98.3%)** توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم **(91)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(53.8%)** تري بأنهم يشاركون كعاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وأنهم على وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم **(78)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(46.2%)** تري بأنها على وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، إلا أنها لا تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وفي المقابل من ذلك نجد ماحجمه**(3)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(1.7%)** وتضمنت**(3)** مفردات بحثية قدرت بنسبة **(100%)** تري بأنهم يشاركون كعاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، إلا أنهم ليسوا على وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(169)** مفردة بحثية وبنسبة**(98.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س32- س58)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(cc=0.120)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س32- س58)** وبما أن قيمة**(Sig=0.111)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وتماشيا مع ما تقدم من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يشاركون كعاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وأنهم على وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، أي أن المؤسسة ميدان الدراسة تسعي دائما إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتحسسهم بمدي أهميتهم كفاعلين لهم دورهم ومكانتهم بالمؤسسة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب التحفيزية، كسياسة منتهجة من طرفها نحو موردها البشري، وهذا ما أكد عليه العاملين من خلال مشاركتهم الفعلية في عملية صنع واتخاذ القرارات الحاسمة بمؤسستهم، باعتبارها من العمليات الأساسية التي تتوقف عليها حياة المؤسسة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تمنح لعامليها مجال المشاركة دون تحيز، وذلك لمعرفتها بمدي أهمية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار حول موضوع معين، وما يقدمونه من دعم فكري ومعرفي يساهم في إنجاح هذه العملية،كما تعد عملية إشراك العاملين في العمليات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، سيساهم في زيادة إحساسهم بمدي أهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوي وعيهم كعاملين بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جدي، في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات– بأنهم يشاركون كعاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وأنهم على وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي– من عدمها، أي أن هذه السلوكيات على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة لدي الغالبية منهم كثقافة سلوكية بالمؤسسة، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ بين العاملين، وبالتالي ستعود هذه السلوكيات بالمنفعة العامة على العاملين والمؤسسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة العامل الشخصية، أي إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين حول قيامهم بهذه السلوكيات بالمؤسسة التي ينتمون إليها.

الجدول رقم (69) يوضح العلاقة بين استشارة الرئيس للعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة وحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.

		يستشيرك الرئيس حول مهام وظيفية تخص المؤسسة			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
الحرص على تجنب مسائلة الرئيس لك من خلال انضباطك الدائم	لا	8	0	8	0.134	1	0.076
		%6.4	%0.0	%4.6			
	نعم	117	47	164			
		%93.6	%100	%95.4			
المجموع		125	47	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (34) والسؤال رقم(56)

نلاحظ من خلال ما تقدم في الجدول الإحصائي أعلاه، وما يتضمنه من معطيات إمبريقية ذات طابع كمي حول استشارة الرئيس للعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة وعلاقتها بحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم **(164)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(95.4%)** توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم**(47)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(28.7%)** تري أن الرئيس يستشيرهم كعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، وأنهم يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(117)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها **(71.3%)** تري أنهم يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، إلا أن الرئيس لا يستشيرهم كعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه **(8)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة**(4.6%)** وتضمنت**(8)** مفردات بحثية قدرت بنسبة**(100%)** تري بأنهم لا يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، وأن الرئيس لا يستشيرهم كعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم **(164)** مفردة بحثية وبنسبة**(95.4%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س34- س56)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(cc=0.134)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س34- س56)** وبما أن قيمة**(Sig=(0.076**) وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني

أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية الموضحة في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس يستشيرهم كعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، وأنهم يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، مما يؤكد المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد في تحقيق أهدافها على أسلوب الاستشارة مع العاملين، كمبدأ أساسي يساهم في فسح المجال لبروز سلوكيات ايجابية مختلفة ضمن السياق التنظيمي للمؤسسة، تساهم في تمكين العاملين من متطلبات مجال مهامهم الوظيفية، كالتواصل المباشر الحر بين الرئيس ومرؤوسيه، تعزيز مبدأ الشفافية كثقافة سلوكية، الحوار الهادف والبناء الذي يساهم في صقل مهارات العاملين من حيث التعامل اللفظي مع الآخرين، وغيرها من السلوكيات التي تزيد من صحة البيئة التنظيمية، وهذا ما تسعي إليه المؤسسة، من خلال كادرها القيادي الذي يساهم من خلال قدراته التأثيرية في المرؤوسين، على تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من أهداف مرغوبة، حيث تم التأكيد على أن الرئيس كقائد يساهم في صقل مهارات مرؤوسيه العملية، بانتهاجه لأسلوب الاستشارة مع المرؤوسين، من خلال استشارتهم حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، أي تلك الوظائف التي تعتمدها المؤسسة كمهام وظيفية رسمية تقوم المؤسسة من خلالها على توضيح رؤيتها ورسالتها التي تبين طبيعة نشاطها الخدمي، وهذا ما يجعل العاملين في حرص دائم على تجنب مسائلة الرئيس لهم، من خلال انضباطهم الدائم في العمل، وحرصهم على المشاركة في مختلف العمليات التنظيمية، كمصادر معلوماتية معرفية تساعده على تنمية قدراته المعرفية والفكرية حول المهام الوظيفية المعتمدة بالمؤسسة.

في حين أكد البعض من المبحوثين بشكل متواتر على قيامهم بهذه السلوكيات– **بأن الرئيس يستشيرهم كعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، وأنهم يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل** – من عدمها، أي أن هذه السلوكيات على الرغم من عدم القيام بها من طرف بعض المبحوثين إلا أنها موجودة لدي الغالبية منهم كثقافة سلوكية بالمؤسسة، مما يدل على وجودها كسلوك معتمد ومحبذ بين العاملين، وبالتالي ستعود هذه السلوكيات بالمنفعة العامة على العاملين والمؤسسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة العامل الشخصية، بينما أكدت مجموعة ضئيلة من المبحوثين(**8**) مفردات، على عدم استشارة الرئيس لهم كعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، والذي قد يعود إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، بحيث لا تتطلب هكذا سلوك استشاري، وكذلك أكدت نفس المجموعة على عدم حرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم، وهذا يعود إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين حول اتخاذهم لهذا السلوك في حق المؤسسة التي ينتمون إليها، أي أنهم يقومون بإنجاز مهامهم الوظيفية ولكن بشكل طبيعي.

الجدول رقم(70) يوضح العلاقة بين تفويض العاملين بعض المسؤوليات الوظيفية ووعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة..

		تفوض لك بعض المسؤوليات الوظيفية			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع			
الوعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة	لا	2	0	2	0.110	1	0.145
		%2.3	%0.0	%1.6			
	نعم	82	88	170			
		%97.7	%100	%98.4			
المجموع		84	88	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (36) والسؤال رقم(62)

نلاحظ من خلال ما هو مبين في الجدول الإحصائي أعلاه، وما يتضمنه من معطيات إمبريقية ذات طابع كمي حول تفويض العاملين بعض المسؤوليات الوظيفية وعلاقته بوعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم(**170**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**98.4%**) توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم(**88**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**51.8%**) تري بأنه تفويض لهم كعاملين بعض المسؤوليات الوظيفية، وأن لديهم وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم(**82**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**48.2%**) تري بأنه لا تفويض لهم كعاملين بعض المسؤوليات الوظيفية، إلا أنه لديهم وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه مؤسستهم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**2**) مفردة بحثية جاءت بنسبة(**1.6%**) وتضمنت(**2**) مفردة بحثية قدرت بنسبة(**100%**) تري بأنه لا تفويض لهم كعاملين بعض المسؤوليات الوظيفية، كما أنه ليس لديهم وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه مؤسستهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**170**) مفردة بحثية وبنسبة(**98.4%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س36 – س62**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**cc=0.110**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س36– س62**) وبما أن قيمة(**Sig=0.145**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وتماشيا مع ما تقدم من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنه تفوض لهم كعاملين بعض المسؤوليات الوظيفية، وأنهم على وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة، مما يؤكد على اهتمام المؤسسة ميدان

الدراسة بموردها البشري، وحرصها على تمكينه من متطلبات العمل، وتنمية قدراته ومهاراته المختلفة، من خلال إتباعها لأسلوب التفويض للمسؤوليات الوظيفية كسياسة تنظيمية مع العاملين فيها، بحيث تعتمد المؤسسة على هذه السياسة بغرض التقليل من الأخطاء في العمل نتيجة لكثرة المهام وقلة التركيز وتشتته، والتخفيف من عبء المسؤولية المتراكمة على الرئيس كقائد و كمشرف عمل، وهذا ما يساعد الرئيس والمرؤوسين على العمل بكل حرية، كما يساهم تفويض المسؤوليات بالنسبة للعاملين في زيادة مستوي مداركهم المعرفية، حول ما يفوض لهم من مسؤوليات وظيفية، والتي تعد كدعم إضافي لقدراتهم وإمكانياتهم في مجال العمل، وهذا ما يساهم في زيادة شعور العاملين بأهميتهم ومكانتهم كأعضاء مساهمين وفاعلين في تحقيق النجاح لمؤسستهم، مما يجعلهم أكثر وعيا بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة للمؤسسة، وذلك كمقابل لإحساسهم بقيمتهم وأهميتهم كعناصر فاعلة داخل المؤسسة، لها دور أساسي في تلبية حاجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة، وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول وجود سلوك تفويض المسؤوليات الوظيفية للعاملين بها من عدمه، وأنهم على وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة للمؤسسة من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من إجابات بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة، وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد المبحوثين والذي قدر بحجم مفردتين(2) على عدم تفويض المسؤوليات الوظيفية لهم كعاملين لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها، والتي لا تحتاج إلى سياسة التفويض، وأكد نفس حجم المبحوثين على عدم وعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة للمؤسسة، والتي تعزي إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (71) يوضح العلاقة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة ووعيهم بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.

		الاستفادة من بعض الحوافز بالمؤسسة			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع	0.152	1	0.130
الوعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	لا	4	0	4			
		%4.2	%0.0	%2.3			
	نعم	91	77	168			
		%95.8	%100	%97.7			
المجموع		95	77	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (38) والسؤال رقم(55)

نلاحظ من خلال ما هو موضح ومجدول في الجدول الإحصائي أعلاه، وما يتضمنه من معطيات إمبريقية ذات طابع كمي حول استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة وعلاقته بوعيهم بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم **(168)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(97.7%)** توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم**(77)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(45.8%)** تري بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم على وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم**(91)** مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها**(54.5%)** تري بأنهم أنهم على وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، إلا أنهم لا يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه**(4)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة **(2.3%)** تضمنت **(4)** مفردة بحثية قدرت بنسبة**(100%)** تري بأنه ليس لديهم وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، كما أنهم لا يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم**(168)** مفردة بحثية وبنسبة**(97.7%)** إلى وجود علاقة بين البندين **(س38- س55)** وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي **(cc=0.152)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س38-س55)** وبما أن قيمة**(Sig=0.130)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:**(أنظر الصفحة رقم148)**.

وانطلاقا مما سبق من قراءة إحصائية للمعطيات الكمية في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم على وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، مما يؤكد على أن العاملين يستفيدون من بعض

الحوافز المعتمدة بالمؤسسة ميدان الدراسة، كأسلوب تحفيزي يساهم في دفع العاملين نحو المثابرة والاجتهاد في أنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، كمقابل لما تمنحه لهم المؤسسة من خيارات تحفيزية معتمدة في بيئة العمل التنظيمية للمؤسسة، فالحوافز بشقيها المادي والمعنوي تعد من الآليات الأكثر شيوعا في مختلف التنظيمات الحديثة، بحيث تساعدها على إدارة شؤونها التنظيمية، وخاصة المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات والعمليات التنظيمية بالمؤسسة، لذلك تولى المنظمات الحديثة اهتماما خاصا بالمورد البشري، وتسعي باستمرار إلى تحقيق رغباته وإشباع حاجياته المختلفة، عن طريق منح الحوافز اللازمة والتي تتماشي وممتطلباته، بغية تحفيزه ودفعه نحو العمل، أي الاستثمار في المورد البشري واستغلال ما يملكه من قدرات ومهارات بشكل مثالي من خلال أساليب التحفيز المعتمدة في المؤسسة، وهنا يمكن القول ان المؤسسة تساهم من خلال سياسة منح الحوافز في تضمين سلوك الوعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية لدي العاملين، كتمكين سلوكي يوضح مدي وعي العاملين بتضحيات المؤسسة نحوهم في تنمية إمكانياتهم الوظيفية والسلوكية في مجال العمل، وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول وجود عملية منح الحوافز واستفادة العاملين منها نظير مجهوداتهم المبذولة من عدمها، ووجود سلوك الوعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول وجود هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف بعض المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات لدي المرؤوسين داخل المؤسسة ميدان الدراسة، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة، وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد المبحوثين والذي قدر بحجم(**4** مفردات) على عدم استفادتهم كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، لاعتبارات شخصية، وهذا لا يعني أنهم لم يستفيدوا من بقية الحوافز المعتمدة بالمؤسسة، فهم أكدوا بأنهم لم يستفيدوا من بعض الحوافز فقط وليس جميعها، وأكد نفس حجم المبحوثين على عدم وعيهم بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، والتي تعزي إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (72) يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية للعاملين ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية.

		تنظم مؤسستك دورات تدريبية وتكوينية			معامل التوافق cc	درجة الحرية	مستوي الدلالة Sig
		لا	نعم	المجموع	0.120	1	0.114
الوعي بضرورة تنمية الإحساس بالمسؤولية المهنية	لا	3	1	4			
		%4.7	%1.0	%2.3			
	نعم	61	107	168			
		%95.3	%99	%97.7			
المجموع		64	108	172			
		%100	%100	%100			

جدول يربط بين السؤال رقم (40) والسؤال رقم(60)

يتضح من خلال ما هو موضح ومجدول في الجدول الإحصائي أعلاه، وما يتضمنه من معطيات إمبريقية ذات طابع كمي حول تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين وعلاقته بوعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم، أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم (**168**)مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**97.7%**) توزعت على مجموعتين، قدرت الأولى بحجم (**107**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**63.7%**) تري بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين، وأنهم على وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم، في حين قدرت المجموعة الثانية بحجم (**61**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها (**36.3%**) تري بأنهم على وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم، وأن المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه (**4**) مفردات بحثية، جاءت بنسبة(**2.3%**) تضمنت مفردة بحثية واحدة(**1**) قدرت بنسبة(**25%**) تري بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين، وأنهم ليسوا على وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم، كما تضمنت(**3**) مفردات بحثية، قدرت بنسبة مئوية قوامها(**75%**) **تري بأن** المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين، كما أنه ليس لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم.

ويشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين الذي قدر بحجم(**168**) مفردة بحثية وبنسبة(**97.7%**) إلى وجود علاقة بين البندين (**س40- س60**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول أعلاه، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.120**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س40-س60**) وبما أن قيمة (**Sig=0.114**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين، وذلك وفقا للتبرير القائل:(**أنظر الصفحة رقم148**).

وتماشيا مع ما تقدم من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين، وأنهم على وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم، بحيث تهدف المؤسسة من خلال ما تقدمه للعاملين من دورات تكوينية وتدريبية في مجال تخصص عملهم، إلى تشجيعهم وتحفيزهم وتمكينهم من متطلبات مهامهم الوظيفية، وصقل وتنمية لما يمتلكونه من إمكانيات معرفية مهاراتية وسلوكية بشكل إما دوري أو مستمر، وذلك يتوقف على طبيعة شروط إقامة مثل هذه الدورات بالمؤسسة ميدان الدراسة، فاعتماد لمثل هذه المبادرات بالمؤسسة لفائدة العاملين بها، إنما يعبر عن مدي اهتمامها وحرصها الدائمين على تقديم الدعم الوظيفي اللازم لدي المرؤوسين، كأسلوب ناجح يساعدها على تحقيق أهدافها، وترسيخ سلوكيات الدور الإضافي كثقافة سلوكية لا تتجزأ عن الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة، فإشراك العاملين في الدورات التكوينية والتدريبية، لها تأثير فعلى على سلوكياتهم وتفاعلاتهم ، والتي تظهر من خلال وعيهم بمدي تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، نظير ما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات ومساعدات ميدانية، تزيد من مستوي أدائهم السلوكي والوظيفي في مكان العمل، وفي نفس السياق أكد بعض المبحوثين بشكل متواتر حول وجود عملية تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين بالمؤسسة من عدمها، ووجود سلوك الوعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية من عدمه، وهذا ما يؤكد على ما دل عنه الاتجاه العام لأغلبية إجابات المبحوثين حول وجود هذه السلوكيات، على الرغم من نفيه من طرف نسبة ضئيلة من المبحوثين، فتواتر شكل التأكيد حول وجود هذه السلوكيات من عدمها، إنما هو تأكيد على وجودها كسلوكيات داعمة للمرؤوسين والمؤسسة ميدان الدراسة ككل، والتي تعزي إلى طبيعة نظرة المبحوثين المستقلة وحرية رأيهم حول وجود هذه السلوكيات، والتي تعود إلى خبرتهم كأفراد دائمين بالمؤسسة، وتواجدهم بشكل يومي بالمؤسسة ميدان الدراسة، في حين يعزي تأكيد بعض المبحوثين والذي قدر بحجم(**3** مفردات) على عدم تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين بالمؤسسة، لاعتبارات شخصية، وأكد نفس حجم المبحوثين على عدم وعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية، والتي تعزي كذلك إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم (73) يوضح مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة

		التكرارات	النسبة المئوية%
المساهمة في إثراء العمل بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة	لا	33	%19.2
	نعم	139	%80.8
	المجموع	172	%100

س39

تماشيا مع الخطوات المنهجية التي تقر بضرورة استنطاق المادة الخام المجدولة في الجدول الإحصائي أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم(**139**) مفردة بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**80.8%**) تري بأنها تساهم في إثراء العمل الخاص بها بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة، وفي المقابل من ذلك أكدا ما حجمه (**33**) مفردة، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها (**19.2%**) تري بأنها لا تساهم في إثراء العمل الخاص بها بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أنهم يساهمون في إثراء مهامهم الوظيفية بطرق تتناسب وطبيعتها، مما يؤكد على رضاهم عن العمل، وحرصهم الدائم على تقديم كل ما هو أفضل في داء وإنجاز مهامهم الوظيفية، بحيث يعتبر كتجديد وإعادة بعث الروح الحيوية في المهام التي يشغلونها، بهدف التخلص من رتابة الأداء لمتطلبات أعمالهم اليومية، فالإثراء الوظيفي يعد من الأساليب الحيوية التي تبحث باستمرار على التجديد والتنويع في طريقة الأداء، مما يساهم بشكل مباشر في زيادة مستوي النشاط والحيوية والحماس لدي العاملين أثناء إنجازها، وبالتالي سيكون العامل دائم النشاط والاجتهاد في المشاركة بأفكاره بكل حرية حول ما يخص متطلبات الوظيفة، وهذا ما يدل أيضا على أن المؤسسة ميدان الدراسة تشجع على التحلي بسلوك الاستقلالية، وفسح المجال لدي موردها البشري للتعبير عن أفكاره وتجسيدها على أرض الواقع، كدعم ذاتي لكل فرد يسعي لإثراء مهامه الوظيفية، وبالتالي هو تمكين وظيفي لدي العامل، وتنمية لقدراته ومهارته المعرفية والفكرية في مجال العمل، وفي المقابل من ذلك نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين قد أكدوا على عدم مساهمتهم في إثراء مهامهم الوظيفية الخاصة بطرق تتناسب وطبيعتها، وقد يعزي هذا الرأي إلى طبيعة شخصية العامل الحيادية، بحيث أنه يسعي إلى إنجاز مهامه الوظيفية بشكل طبيعي، فعلى الرغم من وجود هذا الرأي الأخير، إلا أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قد أكد عكس ذلك سواء من حيث الحجم أو حتى النسبة المئوية.

الجدول رقم(74) يوضح احترام العاملين للوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة

		التكرارات	النسبة المئوية%
احترام اللوائح والأنظمة الرسمية	لا	3	%1.7
	نعم	169	%98.3
	المجموع	172	%100

س57

تماشيا مع ما هو مجدول في الجدول الإحصائي أعلاه، والذي يحتوي على معطيات كمية حول مدي احترام العاملين للوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة، نلاحظ أنالاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين قد جاء بحجم(**169**) وبنسبة مئوية قوامها(**98.3%**) يؤكد فيه العاملين على احترامهم للوائح والأنظمة الرسمية الخاصة بمؤسستهم، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**3**) مفردات بحثية جاءت بنسبة مئوية قدرت بـ: (**1.7%**) تري بأنها لا تحترم اللوائح والأنظمة الرسمية بالمؤسسة.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية المبينة أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يحترمون اللوائح والأنظمة الخاصة بمؤسستهم، مما يؤكد أن العاملين على وعي تام بضرورة التقيد بكل ما تفرضه المؤسسة من أنظمة ولوائح وقوانين تضفي الطابع الرسمي للمؤسسة، وذلك لحفظ السير الحسن لشؤونها الداخلية، والمساهمة في الحفاظ على التوازن الداخلي للبيئة التنظيمية، كما تساهم الإجراءات التنظيمية بالمؤسسة على التحكم في سلوكيات العاملين وضبطها بما يتماشي وسلامة بيئة العمل الداخلية، وفي المقابل من ذلك أكدت (**3** مفردات بحثية) عكس ما أكد عليه غالبية المبحوثين، بعدم احترامها للوائح والأنظمة الرسمية للمؤسسة، بحيث يعزي هذا السلوك إلى اعتبارات شخصية لدي المبحوثين، والذي يعد في نظري إجحاف سلوكي في حق المؤسسة، كما يعد سلوكا سلبيا يعود عليهم بالضرر في حياتهم الوظيفية.

الجدول رقم (75) يوضح حرص العاملين على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك.

		التكرارات	النسبة المئوية%
الحرص على زيادة مستوي الأداء دون أن تتلقي أمر بذلك	لا	8	%4.7
	نعم	164	%95.3
	المجموع	172	%100

س59

تماشيا مع ما هو متبع في استنطاق المعطيات الكمية في الجداول الإحصائية بأنواعها المختلفة، نلاحظ في الجدول أعلاه وذلك حسب ما تقدم من معطيات، إن الاتجاه العام لإجابات أغلبية المبحوثين، قد جاء بحجم(**164**) مفردة بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها(**95.3%**) والذي أكد أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يحرصون على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك، وفي المقابل من ذلك نجد ما حجمه(**8**) مفردات بحثية، والتي قدرت بـ: (**4.7%**) تري بأنها لا تحرص على زيادة مستوي أدائها دون أنيتلقوا أمر بذلك.

وانطلاقا من القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية الموضحة أعلاه، يتضح حسب إجابات أغلبية المبحوثين،أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يحرصون على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك، وهذا ما يؤكد مستوي درجة الحب والرضا العالية لدي العاملين على الوظيفة التي يشغلونها، كما دلت على طبيعة شخصية العامل الايجابية التي تتمتع بالحماس والحيوية والنشاط في انجازها لمهامها بالشكل المطلوب دون أن يتلقوا أمر بذلك، أي أن نشاطهم ومبادرتهم في انجاز أعمالهم الخاصة نابع من ذواتهم الشخصية، لمعرفتهم وفهم لدورهم الأساسي بالمؤسسة، ووعيهم بمدي ضرورة تحمل المسؤولية المهنية، كواجب مهني يحتم عليهم القيام به وإنجازه بالشكل المطلوب، في أكدت **(8 مفردات)** عكس ما أكد عليه غالبية المبحوثين، بعدمحرصهم على زيادة مستوي أدائهم دون أنيتلقوا أمر بذلك.وهذا ما يؤكد على رضاهم بالمستوي الأدنى من الأداء والانجاز، والذي يدل على طبيعة شخصيتهم الضعيفة والمنقادة التي تعتمد على التوجيه الدائم من طرف الرئيس كقائد.

خلاصة:

وكخلاصة لهذا الفصل الميداني والذي يعتبر نقطة الارتكاز لهذه الدراسة وما تم افتراضه من فرضيات حول الظاهرة المدروسة، وبعد عملية جمع البيانات وتبويبها في صورتها الكمية من خلال تطبيق إستمارة إستبيان والملاحظة المباشرة علي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، حيث تم استنطاق ما تم التحصل عليه من بيانات كمية خام إلى معلومات كيفية، ومقارنتها بما تم افتراضه في هذه الدراسة وما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كل هذا من خلال عمليتي القراءة الإحصائية والتأويل السوسيولوجي للبيانات المستقاة من ميدان الدراسة.

الفصل السابع

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

تمهيد

أولا: تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

1- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولي

2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية

3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

1- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولي

2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية

3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

1- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولي

2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية

3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة

رابعا: النتائج العامة للدراسة

خامسا: توصيات الدراسة

خلاصة

خاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

الملاحق

قائمة المراجع

تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والميدانية وبعد عملية التحليل الإحصائي والسوسيولوجي لبيانات الدراسة، لم يبقى أمام الباحث إلا صياغة النتائج النهائية من خلال مناقشة ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية، وفي هذه المرحلة سيتم مناقشة النتائج في ضوء كل من الفرضيات والمقاربات النظرية التي تم اعتمادها في الدراسة، وذلك من خلال مقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الميدانية وبين ما تم طرحه في الإطار النظري من مقاربات نظرية وفرضيات، وفي الأخير يستطيع الباحث صياغة النتائج العامة للدراسة وأهم التوصيات التي توصل لها من خلال هذه الدراسة.

أولا: مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

1- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولي للفرضية الفرعية الأولى القائلة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى- **توجد علاقة بين القيادة التحويلية ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة**- تم الحصول علي مجموعة من النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(7) من خلال إجابات المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأن لديهم وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:(**98.3%**) التي تؤكدعلى وجود علاقة بين البندين (**س7- س58**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.099**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س7- س58**) وبما أن قيمة(**Sig=0.194**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما تشير نتائج الجدول رقم(**8**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة أداء عملهم داخل المنظمة، وأنهم حريصون بشكل دائم على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي دون أن يتلقوا آمر بذلك، من طرف الرئيس كقائد على زيادة مستواهم الأدائي، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:(**95.3%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س8- س59**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.67**) انه توجد علاقة قوية بين البندين(**س8- س59**)وبما أن قيمة (**Sig=0.379**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- فيما أكدت نتائج الجدول رقم (**9**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يحثهم على التحسين في جودة الخدمة، وبأنه لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية أثناء العمل بالمنظمة، وقد مثلت بنسبة(**97.7%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س 9- س60**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**0.135**) انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س9- س60**)، **وبما ان قيمة** (**Sig=0.073**) وهي أكبر من(**0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين.

- تبين نتائج الجدول رقم (10) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يساهم في بناء الثقة وتعزيزها بينهم كتابعين، كما أنهم حريصين على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، وقد مثلت بنسبة(95.3%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (س10- س56) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.115) انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س10-س56) وبما أن قيمة (Sig=0.129) هي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما أظهرت نتائج الجدول رقم(11) حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على خدمة المصلحة العامة، وهذا التشجيع من طرف الرئيس ساهم في زيادة وعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة لمؤسستهم، وقد مثلت بنسبة(98.8%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س11-س62) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.038) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س11- س62) وبما أن قيمة (Sig=0.616) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما أشارت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، إلى أن الرئيس يحثهم بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، وانه لديهم وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية تجاه مؤسستهم أثناء إنجاز مهامهم الوظيفية، وقد مثلت بنسبة(97.7%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س12- س60) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.095) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س12- س60)وبما أن قيمة (Sig=0.212) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- فيما أظهرت نتائج الجدول رقم (13) حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يحثهم على خدمة وإرضاء زبائن المؤسسة، كما أكدوا على وعيهم بضرورة إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد، وقد مثلت بنسبة(98.3%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س13- س58) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.110)) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س13- س58) وبما أن قيمة(Sig=0.146) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.

- كما بينت نتائج الجدول رقم **(14)** وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس كقائد يحثهم على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، وأنهم حريصين على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا آمر بذلك، وقد مثلت بنسبة**(95.3%)** إلى وجود علاقة بين البندين**(س16–س59)** وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي**(0.125)** نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين**(س13– س58)** وبما أن قيمة**(Sig=0.146)** وهي أكبر من**(α=0.05)** نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما**(cc=0)** أي انه توجد علاقة بين البندين.
- أما الجدول رقم **(15)** يتضح من خلال نتائجه المتحصل عليها، وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين حول مساهمة الرئيس كقائد في تطوير قدرات المرؤوسين والذي قدر كاتجاه عام بحجم **(134)** مفردة بحثية جاءت بنسبة مئوية قوامها**(100%)** يؤكدون على مساهمة الرئيس كقائد على تطوير قدراتهم الأدائية أثناء انجاز مهامهم من خلال اعتماده على ثلاثة أساليب في ذلك وهي كالتالي: **أسلوب المتابعة المستمرة لأداء، أسلوب إعطاء المهام الإضافية، أسلوب التوجيه أثناء الخطأ.**
- كما توضح نتائج الجدول رقم **(16)** التي جاءت حول حث الرئيس للعاملين على الالتزام ببعض أخلاقيات العمل أثناء انجاز مهامهم الوظيفية بالمنظمة، والذي قدر كاتجاه عام بحجم**(167)** مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها**(100%)** قد أكدوا على حثهم من طرف الرئيس كقائد على الالتزام ببعض أخلاقيات العمل، والتي تمثلت فيما يلي: **الصرامة والانضباط في العمل، عدم التراخي و التسيب في أداء العمل، الالتزام بمواقيت الدخول و الخروج احترام قانون المؤسسة والتقيد بتعليماته.**
- بينما تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم**(17)** أن الرئيس يستثير روح التعاون بين المرؤوسين كزملاء في العمل. والتي قدرت بحجم **(139)** مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها **(80.8%)**.
- كما تؤكد أيضا النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم**(18)**أن الرئيس يسمح للمرؤوسين بالعبير عن أرائهم وأفكارهم حول العمل بكل حرية. والتي قدرت بحجم **(142)** مفردة بحثية، و بنسبة مئوية قوامها **(82.6%)**.
- نجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم**(19)** أن نسبة**(97.6%)** والتي تمثل غالبية إجابات المبحوثين قد أكدوا بأنهم في وعي تام بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية التي تعد من أهم الضوابط السلوكية التي تنتهجها المؤسسة وتحرص على الالتزام بها.
- كما توضح نتائج الجدول رقم**(20)** التي جاءت حول **رأي المرؤوسين برئيسهم من حيث المعاملة** أثناء انجاز مهامهم الوظيفية بالمنظمة، والذي قدر كاتجاه عام بحجم**(172)** مفردة بحثية، جاءت

بنسبة مئوية قوامها(**100%**) وتوزعت بأحجام ونسب مئوية مختلفة حسب إجابات المبحوثين الذين أكدوا على الترتيب بأن الرئيس كقائد معاملته إما جيدة، أو حسنة، أو متوسطة، أو سيئة.

- كما توضح أيضا نتائج الجدول رقم(**21**) التي جاءت حول **تقييم العاملين لسياسة وأنظمة العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة،** والذي قدر كاتجاه عام بحجم(**172**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها(**100%**) وتوزعت بأحجام ونسب مئوية مختلفة حسب إجابات المبحوثين الذين أكدوا على الترتيب بأنها **سياسة وأنظمة جيدة، سياسة وأنظمة حسنة، سياسة وأنظمة متوسطة، سياسة وأنظمة مقبولة.**

ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الأولى القائلة"**توجد علاقة بين القيادة التحويلية ووعي الضمير لدي العاملين بالمؤسسة.**" نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

تعد القيادة بصفة عامة، والقيادة التحويلية بصفة خاصة من الأساليب القيادية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتسعي إلى استغلال هذه الأخيرة وما تمتلكه من قدرات ومهارات في مجال العمل بشكل عقلاني، بهدف خدمة المصلحة العامة والخاصة للمنظمة، لذلك اتجهت المنظمات الحديثة نحو استغلال طاقة العمل لموردها البشري، والعمل على تنميتها وتطويرها بما يتماشي ومتطلبات المنافسة الخارجية، مما يساعدها على احتوائه وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها بنوع من القبول والطوع الإرادي من طرف العاملين فيها، مرتكزة في ذلك على سياسة واضحة المعالم تحتوي على أساليب تحفيزية، تزيد من اهتمام وحرص العاملين على تقديم ما هو أفضل للمنظمة التي ينتمون إليها، وهذا ما يساهم به القائد التحويلي من خلال التأثير المثالي على مرؤوسيه، عن طريق ما يمتلكه من أساليب التأثير القيادية.

حيث أكد المبحوثين من خلال إجابتهم حول مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الأولي، أن القائد يساهم بشكل كبير في تنمية قدراتهم ومهارتهم في مجال العمل، وحرصه على توجيه سلوكياتهم وتفاعلاتهم اليومية فيما بينهم بشكل هادف، وذلك من خلال اتباعه لمجموعة من السلوكيات القيادية في مجال العمل، والتي تهدف إلى جعل العامل أكثر حكمة من حيث الجانب المعرفي حول وظيفته وكيفية التعامل مع الآخرين سلوكيا، وكما ذكرنا في قراءتنا للجدول رقم(**7**) فإن القائد يساهم في تشجيع المرؤوسين على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأن لديهم وعي بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، بحيث يعد التشجيع من الأساليب التحفيزية التي يستخدمها القائد التحويلي مع مرؤوسيه، بهدف دفعهم نحو المشاركة بكل حرية بما يمتلكونه من أراء وأفكار بناءة، لدعم المنظمة باليات جديدة حول العمل ومتطلباته، والذي يساهم بدوره في زيادة مستوي الأداء الوظيفي لدي

العاملين، كما يجعلهم التشجيع من طرف القائد أكثر حرصا ووعيا بمدي أهمية وضرورة انجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب، كنتيجة لجهود القائد المبذولة في تشجيع العاملين وتحسسهم بمدي أهميتهم كأعضاء فاعلين في المنظمة، لهم الدور الأساسي في تحسين جودة الحياة الوظيفية وفعاليتها داخل المنظمة.

فيما أوضحت النتائج المتحصل عليها حول الفرضية الجزئية الأولى، أن القائد يعمل على تحفيز المرؤوسين على التجديد في طريقة أداء عملهم داخل المنظمة، وهذا ما يساعدهم على أن يكونوا حريصين بشكل دائم على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي دون أن يتلقوا آمر بذلك من طرف الرئيس كقائد على زيادة مستواهم الأدائي، أي أن القائد يسعي لتحويل المرؤوسين من خلال تحفيزهم الدائم على التجديد في طريقة أدائهم لمهامهم الوظيفية، إلى درجة المرؤوس القادر على التحكم التام في متطلبات الوظيفية الخاصة به دون الاعتماد الكلى على توجيهات القائد وإرشاداته الدائمة لهم، وبالتالي سيجعل من العامل أكثر استقلالية وحرصا ووعيا ودراية بمسؤولياته، وهذا ما يزيد كذلك من درجة مستوي أداء العامل ووعيه الضميري نحو انجاز متطلبات ومهام الوظيفة والمنظمة ككل، **وهذا ما أشارت إليه احدي النتائج التي توصلت إليها دراسة ليث شناوة حسن الجابري، بعنوان" دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي' والتي تمثلت في: أن رفاهية الأفراد الناتجة عن الصحة الجيدة للمنظمة تقود إلى زيادة كفاءة أداء الأفراد"** أي أن القائد يساهم من خلال تحفيزه الدائم لمرؤوسيه في تطوير قدراتهم ومهاراتهم العملية في مجال العمل، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم **(15)** التي أكدت أن القائد يساهم في تطوير قدرات العاملين باعتماده على بعض الأساليب التحفيزية والتي تمثلت في: **أسلوب المتابعة المستمرة للأداء، أسلوب إعطاء المهام الإضافية، أسلوب التوجيه أثناء الخطأ.**

كما يعتمد القائد مع المرؤوسين بالمؤسسة ميدان الدراسة، أسلوب الحث اللفظي باعتباره من الأساليب الرائجة، والتي تعتمد على الألفاظ التشجيعية من القائد إلى المرؤوس حول انجاز مهمة ما، وهذا ما جاء كنتيجة في الجدول رقم**(9)** والتي تقر بان الرئيس كقائد يحث مرؤوسيه على التحسين في جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة للزبائن والمستهلكين المرتادين لها، كما يدل ذلك على حرص القائد حول تعظيم أهمية الخدمات المقدمة في أعين مرؤوسيه، مما يجعلهم أكثر حرصا على انجازها وتقديمها بأفضل الطرق للطرف الأخر– زبون، مستهلك– أي أن أسلوب الحث يعد بمثابة الحافز المعنوي الذي يساهم في زيادة وعي المرؤوسين بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية أثناء العمل بالمنظمة، كاستجابة لمبادرات الرئيس كقائد مسؤول عن مهامه، وللإجراءات التنظيمية للمنظمة التي تحتم على العامل بالتقيد بها وممارستها بالشكل المطلوب، كأساس قاعدي تعتمد المنظمة عليه في تجسيد رؤيتها وأهدافها المنشودة، وبذلك يساهم الرئيس من خلال حثه الدائم للمرؤوسين – حول أهمية عملية التحسين

في جودة الخدمة التي يقدمونها لزبائن المنظمة– في تحويل السلوك المهني لدي المرؤوسين من السلوك المحايد إلى السلوك المشارك والمسؤول، فقد أثبتت كذلك نتائج الدراسة أن القائد يحث العاملين بشكل دائم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة التي ينتمون إليها، خدمة وإرضاء زبائن المرتادين للمؤسسة، الالتزام بأخلاقيات العمل، حيث دلت نتائج الجدول **(16)** على أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك سلوكيات تتعلق بأخلاقيات العمل، وأن العاملين بالمؤسسة ملتزمين بتطبيق هذه الأخلاقيات، وذلك كنتيجة لأسلوب الحث الدائم من طرف القائد لمرؤوسيه بالتحلي بها أثناء العمل والتي تمثلت في: **الصرامة والانضباط في العمل، عدم التراخي والتسيب في أداء العمل، الالتزام بمواقيت الدخول والخروج، احترام قانون المؤسسة والتقيد بتعليماته(أنظر الجدول رقم 15، ص164)** بحيث يساهم القائد من خلال أسلوب الحث الدائم في زيادة حرص العاملين على زيادة مستوي أدائهم في العمل، وزيادة وعيهم بضرورة أنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد، بالإضافة إلى زيادة وعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية تجاه مؤسستهم أثناء إنجاز مهامهم الوظيفية.

كما تم التأكيد من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولي أن الرئيس كقائد يساهم في بناء الثقة وتعزيزها بين مرؤوسيه كأسلوب معنوي ينتهجه معهم، بهدف زيادة الرفع من مستوي معنويات المرؤوسين في أنفسهم وفي زملاء العمل، مما يساهم كذلك في تدني سلوكيات التوتر والخوف لدي العاملين من ردود أفعال الزملاء غير المتوقعة، والتي قد تكون سببا في وقوع ضرر مادي أو معنوي للطرف الأخر، إلا أن مساهمة القائد في تعزيز سلوك الثقة بين مرؤوسيه، قد ساهم في ارتفاع مستوي المعنويات بينهم وزاد أيضا من مستوي ثقتهم ببعضهم البعض، فالثقة المتبادلة بين الزملاء والرئيس هي أيضا احد المحددات السلوكية التي تبين طبيعة الأسلوب المتبع من طرف القائد مع مرؤوسيه، كما تبين من جهة أخري طبيعة سلوك المرؤوسين نحو القائد، والتي تكون كنتيجة حتمية لوجود سلوك الثقة فيما بينهم من حيث تفاعلهم وتعاملهم اليومي في العمل، مما يزيد من حرص المرؤوسين بالحفاظ على مستوي الثقة التي بينهم وبين قائدهم، كحرصهم على تجنب مسائلة القائد لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، وهذا ما يدل على إن ثقة القائد بمرؤوسيه تساهم بشكل كبير في زيادة وعيهم الضميري نحو أهمية التحلي بسلوكيات ايجابية تساهم في تحقيق مصالحهم الشخصية والعامة للمنظمة التي ينتمون إليها.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها على انتهاج القائد أسلوب التشجيع مع مرؤوسيه، والذي تمثل في تشجيعهم على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة، بهدف ترسيخ ثقافة أهمية المصلحة العامة لدي المرؤوسين كسلوك ثقافي يتحلون به نحو مؤسستهم، مما يجعلهم أكثر دراية ووعيا بأهمية إعطاء الأولوية للمصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية، فتشجيع القائد يعد بمثابة استثارة داخلية لروح التعاون الجماعي بين المرؤوسين داخل المنظمة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(**17**) الذي يؤكد على أن

القائد يستثير روح التعاون بين العاملين، ويسعي باستمرار إلى بث روح حب العمل في تابعيه، وذلك من خلال حثهم عن أهمية سلوك التعاون فيما بينهم، وما يقدمه سلوك التعاون لهم وللمنظمة التي ينتمون إليها من إيجابيات، كإنجاز المتطلبات الوظيفية دون أخطاء وفي الوقت المناسب، لتشارك بذلك في تذليل الصعاب، وانجاز المهمات الموكلة إليهم بنجاح، إضافة إلى ذلك سيخلق التعاون فيما بينهم مناخ عملي تسوده العلاقات الإنسانية والاجتماعية، كما يساهم التعاون بين العاملين داخل المنظمة في زيادة مستوي الأداء والإنتاجية لديهم، وبالتالي هو تضمين وتعزيز لمعالم الفعالية التنظيمية للمنظمة، من خلال استثارة قدراتهم ومهاراتهم وتبادلها فيما بينهم، كآلية تساهم بتنمية التابعين سلوكيا، وتحقيق أهداف المنظمة في ظل مبدأ استثارة روح التعاون العمالي، فكل هذه المؤشرات ستساهم في خدمة المصلحة العامة للمؤسسة، والتي بدورها ستكون كعائد مادي ومعنوي على المنظمة وجماعة العمل ككل.

وأظهرت كذلك نتائج الدراسة الحالية حول الفرضية الجزئية الأولي، أن القائد يفسح المجال للمرؤوسين بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية، بحيث تؤكد الكثير من المراجع العلمية على أهمية وضرورة فسح المجال للعامل حول عملية التعبير عن أرائه وأفكاره بحرية في مجال العمل، لما لها من ايجابية تخدم أهداف الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب التحفيزية التي يساهم بها القائد في جعل المرؤوسين أكثر حرية واستقلالية في التعبير عن أرائهم حول العمليات التنظيمية، والمشاركة بأفكارهم في تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها، كما يساهم القائد أيضا من خلال إعطائه للعاملين حرية التعبير حول ما يرونه مناسبا للمنظمة ومكوناتها، في زيادة مستوي الثقة في نفوس تابعيه حول ما يقدمونه من أفكار وأراء، وزيادة مستوي دافعيتهم للإنجاز والمشاركة البناءة في سبيل نجاح المنظمة.

ومن خلال ما سبق من مناقشة لنتائج الفرضية الجزئية الأولى فقد تم التأكيد بأن المؤسسة ميدان الدراسة، وذلك استنادا لإجابات المبحوثين على وجود نمط القيادة التحويلية بالمؤسسة، ومساهمتها الفعالة في ترسيخ سلوك وعي الضمير لديهم، من خلال مجموعة من الأساليب المتبعة من طرف القادة الموجودين بالمؤسسة ميدان الدراسة، حيث ساعد على تواجدهم طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحتوي على المصالح الموجودة بالمؤسسة– **نيابة مديرية الإدارة العامة، نيابة مديرية التعويضات، المدير، نيابة مديرية المالية والتحصيل، نيابة المراقبة الطبية**–(*) حيث تنتهج المؤسسة ميدان الدراسة سياسة المصالح الإدارية، في كل مصلحة رئيس قائد يتولى مهام إدارة المصلحة الخاصة به، وما تمتلكه من مهام وظيفية وموارد بشرية، كما ساهمت مجموعة النتائج المتحصل عليها في التأكيد على وجود عنصرا القيادة التحويلية وسلوك وعي الضمير بالمؤسسة ميدان الدراسة، وذلك من خلال تحلى القائد بمجموعة من

(*) وهذا ما اكدته الملاحظة المباشرة من طرف الباحث أثناء زيارته للمؤسسة ميدان الدراسة.

السلوكيات القيادية التي تساهم بشكل كبير في تضمين سلوك وعي الضمير لدي التابعين، كسلوك التشجيع والتحفيز والحث والاستثارة والاستشارة الدائمة والمعاملة الجيدة للتابعين، مما يجعلهم يشعرون بقيمتهم كأفراد فاعلين، وجزء لا يتجزأ من المنظمة التي ينتمون إليها، وبالتالي سيستجيب التابعين لقائدهم، ويعملون على مشاركته وتحقيق ما يصبو إليه من خدمة ومصلحة عامة تعود بالنفع على القائد والتابعين والمنظمة ككل، حيث يصبح القائد بمثابة الأب المثالي الذي يسعي باستمرار إلى تعليم أبنائه سلوكيات ايجابية تخدم الفرد والمجتمع على حد سواء، وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري الخاص بالقيادة التحويلية ومنطلقات الإدارة اليابانية التي أكدت أن"القيادة الإدارية في المنظمات اليابانية هي قيادة جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى– أمريكا مثلا– لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه من خلال تعهدهم الجماعي لتحقيق الأهداف " فالقائد الياباني يتخذ دور الأب في التعامل مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، فلا يهتم القائد أو المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضا بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كائن متكامل لا يمكن تجزئته".وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات **podsakoff et al.1999. pillia et al1990)** عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل، كقدوة لهم واحترامهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوي ثقة مرؤوسيه فيه، لأن أقواله دائما تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد(**pillia et al.1999)** أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما تكون مستوي ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يتعاظم في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكريزماتي للقائد والتشجيع الإبداعي، ودافعية الاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي ينمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي.**(أحمد بن سالم العامري .(2003). ص11).بتصرف.**

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الأولى، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين القيادة التحويلية ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

2– مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى القائلة: توجد **علاقة بين القيادة التحويلية ومنظومة الإيثار لدى العامل بالمؤسسة.**

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى تم الحصول علي مجموعة من النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(22) من خلال إجابات المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأن لديهم استعداد في التضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـنسبة(98.3%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س7- س44) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.370) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س7- س58) وبما أن قيمة (Sig=0.630) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما تشير نتائج الجدول رقم (23) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس يساهم في تحفيزهم على التجديد في طريقة العمل، وأنهم يساهمون في مساعدة وتوجيه زملائهم حديثي التوظيف في العمل، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:(4.95%) التي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (س8-س46) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (0.105) انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س8- س46) وبما أن قيمة (Sig=0.164) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما تشير أيضا نتائج الجدول رقم (24) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن الرئيس يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، وأنهم يتحملون الأعباء الإضافية الوظيفية مع زملاء العمل،وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرتبـ:(86.7%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س9-س42) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق cc والذي يساوي(0.141) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س9-س42) وبما أن قيمة (Sig=0.062) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- تبين نتائج الجدول رقم(25) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يساهم في بناء الثقة بينهم كزملاء عمل، وأنهم يؤثرون زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:(71.6%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س10- س43) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـقcc والذي يساوي(0.110) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين (س10- س43) وبما أن قيمة (Sig=0.145) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.

- كما بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(26) من خلال إجابات المبحوثين أن الرئيس كقائد يستثير روح التعاون بينهم كزملاء عمل، وأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:(89.6%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (س18- س45) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.022) **نجد** انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س18- س45) وبما أن قيمة(Sig=0.774) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.

ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الثانيةللفرضية الفرعية الأولى القائلة"توجد علاقة بين القيادة التحويلية ومنظومة الإيثار لدى العامل بالمؤسسة"نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

حيث أكد المبحوثين من خلال إجابتهم حول مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولي، وذلك انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (22) أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك إطارات قيادية، تساهم من خلال ما تملكه من خصائص وأساليب قيادية بالتأثير في المرؤوسين، وجعلهم أكثر فاعلية وإقداما واجتهادا في إنجاز مهامهم الوظيفية، وهذا ما تبين من خلال انتهاج الرئيس كقائد لأسلوب التشجيع الهادف والبناء مع المرؤوسين، كتشجيعهم على إبداء أفكارهم حول العمل، بهدف ترسيخ ثقافة المشاركة بالأفكار الهادفة والبناءة لدي العاملين، كما بعد فسح المجال لاستقلالية وحرية العاملين في التعبيرعن ما يمتلكونه من أفكار خادمة ذات طابع عملي تتماشي، وطبيعة الوظيفة أو المهمة التي يعملون على إنجاحها، من الأساليب الداعمة والمحفزة للمرؤوسين، والتي تجعلهم على استعداد دائم في تقديم كل ما يمتلكونه من إمكانيات أدائية، وسلوكية في سبيل إنجاز متطلبات العمل اليومية، والتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها في مجال المنافسة، كأحد الآليات التي تسعي المؤسسة من خلالها إلى الحفاظ على رؤيتها ورسالتها التي أنشأت من أجلها.

كما أظهرت النتائج المتحصل عليها بعد التحليل السوسيولوجي لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى، أن المؤسسة تعتمد على أسلوب التحفيز في إدارة موردها البشري واستثارة ما لديه من إمكانيات مختلفة لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة، وذلك من خلال تسخير كفاءتها القيادية في تفعيل منظومة التحفيز، كأسلوب معتمد في تحفيز مرؤوسيهم ماديا ومعنويا، بهدف دفعهم للعمل والمساهمة بما يمتلكونه من قدرات معرفية وفكرية وفنية في تحقيق ما تطمح إلى تحقيقه المؤسسة من أهداف مرغوبة، وبذلك يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك رأس مال بشري كفء، والذي يتمثل في الرئيس كقائد يساهم في ترسيخ جملة من السلوكيات الإيجابية لدي مرؤوسيه، مما يساعدهم على الانتقال أو

التحول من وضع سلوكي معين، إلى ثقافة سلوكية محبذة وهادفة ومسؤولة لدي الجميع، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم(23) من خلال تحلى العاملين بالمؤسسة بسلوك إيثاري، تمثل في مساهمتهم في مساعدة وتوجيه زملائهم حديثي التوظيف في العمل دون استثناء في حل المشكلات الشخصية لديهم أثناء العمل، وذلك رغبة منهم في الحفاظ على سلامة البيئة التنظيمية من تلك الاختلالات التي قد تؤثر عليها بشكل أو بأخر، أي أنهم يحرصون على سلامة زملائهم من أثار تلك المشاكل الشخصية التي يعانون منها، والتي ستؤثر على مردودهم الأدائي والسلوكي، وهذا ما يعرضهم لألية الجزاء والعقاب من طرف المنظمة، وكذلك يشير إلى حرصهم على دوام صحة وسلامة المناخ التنظيمي وخلوه من معالم الصراعات والنزاعات والعلاقات غير الإنسانية، التي ستؤثر حتما على الجو العام للمؤسسة ميدان الدراسة.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد عملية القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي لمؤشرات الجدول رقم(24) أن العاملين كأفراد فاعلين داخل المؤسسة يتلقون أثناء أدائهم لأعمالهم الوظيفية تحفيز معنوي من طرف قائدهم في العمل، والذي تمثل في أسلوب الحث اللفظي الهادف حول التحسين في جودة الخدمات الخاصة بالمؤسسة، بطريقة تتماشي ومتطلبات الزبائن المرتادين لها، وإرضائهم من خلال تلبية حاجياتهم وتقديم يد العون لهم كتسهيلات تنظيمية تساهم في جذبهم وزيادة مستوي رضاهم عن الخدمات المقدمة، وعن طريقة تقديمها لهم، وبذلك يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة تسعي من خلال كادرها القيادي إلى تضمين سلوكيات الدور الإضافي لدي موردها البشري كثقافة سلوكية داعمة لمختلف نشاطاتها ومهامها، بحيث يساهم الرئيس كقائد في ترسيخها كقدرة سلوكية من خلال ما يمتلكه من أساليب وخصائص قيادية إلهامية وتأثيرية تساعده على التحكم في مرؤوسيه وتوجيههم بشكل مثالي نحو تحقيق الأهداف، واكتسابهم لسلوكيات إيجابية تساعدهم على إدارة شؤونهم الوظيفية بكل حرية واستقلالية مهنية.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد عملية القراءة الإحصائية والتحليل لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى، أن الرئيس كقائد يسعي باستمرار إلى توطيد علاقته مع مرؤوسيه، وليس هذا فحسب وإنما يساهم كذلك في توطيد علاقات العمل بين مرؤوسيه كزملاء عمل تجمعهم بيئة جغرافية واحدة وأهداف مشتركة، وذلك من خلال إقدام الرئيس كقائد في توطيد هذه العلاقة بتعزيز وبناء الثقة كسلوك ومبدأ عمل فيما بينهم، يساهم في أنسنة بيئة العمل، وتهذيب لسلوك العاملين، وجعلهم أكثر حرية واستقلالية وثقة في سلوكياتهم، دون الخوف من الطرف الأخر وتعاملهم مع بعضهم البعض بحذر شديد كرد فعل لتزعزع سلوك الثقة فيما بينهم، فالثقة التي يضمنها الرئيس كقائد بين مرؤوسيه، تعتبر من الأساليب الهامة التي تساعده على إدارة مهامه بشكل جيد في جو تنظيمي تسوده معالم الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وبين العاملين فيما بينهم كزملاء، كما تساهم الثقة المتبادلة بين العاملين في خلق

سلوكيات إيثارية كمقابل لسلوك الثقة الذي يعد كشرط من شروط التعامل اليومي داخل المؤسسة فيما بينهم، مما يدفع زملاء العمل إلى تقديم المساعدة ومد يد العون لمن يحتاجها من زملاء العمل دون استثناء، حتى ولو كانت على حساب وقتهم الرسمي المنصوص عليه من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، وهنا يمكن القول أن الثقة الممنوحة والمتبادلة من الرئيس كقائد إلى العاملين هي من تجعلهم على استعداد دائم بالتضحية وإيثار زملائهم على أنفسهم في أداء مهامهم الوظيفية، كإسهام في تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.

في حين تم التأكيد من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الأولى، أن الرئيس كقائد ينتهج أسلوب الاستثارة لروح التعاون بين مرؤوسه كزملاء عمل، بحيث يعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة ذات الطابع التحفيزي، التي تساهم في دفع العاملين إلى العمل بكل حزم وجدية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، لكن الأساس الجوهري الذي يهدف إليه الرئيس كقائد بالمؤسسة ميدان الدراسة هو استثارة لروح التعاون بين العاملين أو مرؤوسيه، بهدف جعلهم أكثر تناسقا وانسجام وظيفي وسلوكي، وهذا ما يظهر في مساهمتهم الداعمة لزملائهم من خلال مساعدتهم على إيجاد حلول لمشاكلهم الشخصية في مكان العمل، وبذلك يمكن القول أن القادة بالمؤسسة ميدان الدراسة، يسعون من خلال ما يمتلكونه من أساليب فاعلة وخصائص قيادية، وقدرات ومهارات عملية إلى إدارة مرؤوسيهم ودعمهم وظيفيا وسلوكيا، فمن حيث الدعم الوظيفي يساهم القادة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات تابعيهم بما يتماشي ومتطلبات الوظيفة وأهداف المؤسسة، مما يجعلهم أكثر تحكما واستقلالية في قدراتهم المعرفية والفكرية، وبالتالي سيدير العاملين مع مرور الوقت أمورهم الخاصة بالوظيفة، دون توجيه أو مساعدة من الرئيس كقائد، وهذا ما ينطبق مع الدعم السلوكي، بحيث يصبح العامل مدركا لمعني سلوكياته وكيفية توظيفها بما يتماشي وتحقيق بيئة عمل صحية خالية من السلوكيات السلبية كالصراعات والنزاعات العمالية.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين القيادة التحويلية ومنظومة الإيثار كسلوك لدي العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى القائلة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الحضاري لدي العامل بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى تم الحصول علي مجموعة من النتائج نبلورها في النقاط التالية:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**27**) من خلال إجابات المبحوثين أن الرئيس كقائد يشجعهم على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، وأنهم يتابعون كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـــ: (**91.9%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س7- س51**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.112**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س7- س51**) وبما أن قيمة (**Sig=0.139**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**28**) من خلال إجابات المبحوثين أن الرئيس كقائد يحفزهم على التجديد في طريقة أداء عملهم داخل المنظمة، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـــ: (**66.3%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س8-س48**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـق**cc** والذي يساوي(**0.163**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س8-س48**) وبما أن قيمة (**Sig=0.030**) وهي أقل من (α=0.05) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- كما بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**29**) من خلال إجابات المبحوثين أن الرئيس كقائد يحثهم على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، وأنهم حريصون على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي للعمل. وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:(**95.9%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س9- س50**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـق**cc** والذي يساوي (**0.142**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س9- س50**) وبما أن قيمة (**Sig=0.061**) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**30**) أن الرئيس كقائد يحثهم بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، وأنهم يساهمون في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:(**93.1%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س12- س52**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـق**cc** والذي يساوي(**0.167**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س12- س52**) وبما أن قيمة (**Sig=0.027**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**31**) من خلال إجابات المبحوثين، أن الرئيس كقائد يسمح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية، وأنهم يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومراسلات

المؤسسة، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:**(83.2%)** والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س19- س49**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.079**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س19-س49**) وبما أن قيمة (**Sig=0.297**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.

- كما تشير أيضا النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**32**) من خلال إجابات المبحوثين بان زملائهم في العمل يتمتعون بسلوك حضاري نحو مؤسستهم، وقد مثلتهم نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ:**(97.1%)**.

ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى القائلة**"توجد علاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الحضاريلدي العامل بالمؤسسة"** نأتي إلى تفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

أكدت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(**27**) والمتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يشاركون في إثراء عملهم داخل المؤسسة، وذلك من خلال حرية المرؤوسين في إبداء أفكار شخصية جديدة تساهم في زيادة مستوي التنويع والإثراء الوظيفي لدي العاملين في مهامهم الوظيفية، وذلك من خلال أسلوب التشجيع المتبع من طرف الرئيس كقائد نحوهم، وهذا ما يجعلهم في حالة من العطاء الفكري المستمر، بما يعود بالمصلحة العامة عليهم وعلى المؤسسة ككل، فالتشجيع كأسلوب تحفيزي يعد من أهم الأساليب التي تتخذ أشكالا عديدة، وذلك حسب طبيعة التابعين وحاجياتهم التي يرغبون في إشباعها، فهناك تشجيع ذاتي، تشجيع عاطفي، تشجيع مادي، تشجيع جماعي، بحيث يتوقف تحديد نوع التشجيع على قدرة القائد القيادية، ومدي قربه من مرؤوسيه في مكان العمل، فمساهمة القائد في تشجيع مرؤوسيه بالشكل الصحيح والمطلوب سيكون له نتائج جيدة، والتي تضمن الجانب الوظيفي بحيث ستساهم في دفع العاملين نحو العمل وإنجازه بكل جدية، والجانب السلوكي كحرصهم الدائم على متابعة كافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، كسلوك حضاري داعم للجانب الوظيفي لدي العاملين.

ومن خلال ما تم التحصل عليه من نتائج نهائية لمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى، أكد المبحوثين على وجود أسلوب التحفيز، والسلوك الحضاري بالمؤسسة ميدان الدراسة، كمؤشرات إيجابية داخل بيئة العمل، فالرئيس كقائد يسعي بشكل دائم إلى تحقيق نتائج ميدانية تتسم بالفعالية والحيوية، وذلك باستخدامه واستغلاله الأمثل لخبراته، قدراته، ومهاراته الفكرية والمعرفية والسلوكية، كآلية تساعده على التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم بكل يسر نحو تحقيق أفضل النتائج،

فالتحفيز يعد كذلك من الأساليب التي لا يمكن للرئيس الاستغناء عنها، وهذا ما أشار إليه المبحوثين من خلال تأكيدهم على أن قائدهم ينتهج معهم أسلوب التحفيز حول التجديد في طريقة أدائهم لعملهم داخل المؤسسة، وبذلك يمكن القول أنه ساهم من خلال أسلوبه التحفيزي في ترسيخ ثقافة الابتكار والتجديد الدائم لعقلية مرؤوسيه، وعدم الخضوع والخنوع للركود الفكري في مجال العمل، أي أنه يدفعهم نحو التحديث الدائم لمهاراتهم وقدراتهم المختلفة، واستغلالها في التحول من وضع العامل المتلقي إلى وضع العامل المستقل فكريا وسلوكيا، والحرص الدائم على التقصي والبحث عن المعلومة، من خلال حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة التي يعمل بها، كدعامة سلوكية معرفية تساعده على الرفع من مستوي عطائه الفكري والمعرفي في مجال اهتماماته في بيئة العمل التنظيمية للمؤسسة.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد عملية التحليل لمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى، على ان العاملين يتم تحفيزهم من طرف الرئيس كقائد لهم، باستخدام أسلوب الحث اللفظي حول التحسين في جودة الخدمة المقدمة بالمؤسسة، وبذلك يمكن القول أن الرئيس كقائد، يسعي إلى تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال اهتمامه الدائم بمرؤوسيه، والمساهمة في تمكينهم وظيفيا وسلوكيا، بدفعهم وتوجيههم إلى الاهتمام والحرص على إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب، والعمل على التحسين في جودة الخدمة المقدمة من طرفهم، كدعم إضافي لجودة الخدمة المقدمة للزبائن المرتادين للمؤسسة، فجودة الخدمة تعد من الأساليب، والآليات العملية التي تساعد على استقطاب وجذب الزبون نحو المؤسسة، مما يترك في ذهنه انطباع إيجابي، يضاف للخصائص المميزة لهذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخري، وهذا ما يعد كنتيجة إيجابية لأسلوب الحث اللفظي المنتهج من الرئيس كقائد مع مرؤوسيه، كما يساهم أيضا هذا الأسلوب في تضمين سلوكيات الدور الإضافي لدي العاملين، كالاجتهاد في معاملة الزبائن معاملة جيدة، تلبية حاجياتهم دو إطالة أو تقصير، الاستقبال الجيد لهم أثناء حضورهم، وغيرها من أساليب اللباقة السلوكية، كما يساهم من جهة ثانية الحث اللفظي في زيادة حرص العاملين بالمؤسسة على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص للعمل، وذلك كسلوك حضاري موجه نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، وإلى قائدهم كنظير لما يقدمه من تضحيات شخصية في سبيل تمكينهم وظيفيا وسلوكيا من متطلبات العمل اليومية.

وفي نفس السياق أكد المبحوثين من خلال نتائج الجدول رقم(**30**) على انتهاج القائد أسلوب الحث اللفظي معهم، من خلال حثهم بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، وهذا ما يؤكد على حرص الرئيس كقائد على القيام بواجبه المهني، والذي يتمثل في إحساسه بالمسؤولية المهنية نحو مؤسسته، من خلال حرصه على سلامة وأمن المعدات المادية الخاصة بالمؤسسة، وحرصه من جهة ثانية على تنمية إحساس العاملين بالمسؤولية المهنية نحو مؤسستهم وما تحتويه من ممتلكات مادية لها

الدور الأساسي في مساعدتهم على إنجاز مهامهم الوظيفية بأقل جهد ووقت، وبذلك يمكننا القول بأنه اجتهاد من الرئيس كقائد في تعزيز وتضمين جملة من السلوكيات الإيجابية لدي مرؤوسيه تساهم في تعزيز معالم الصحة التنظيمية وسلوك المواطنة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

كما بينت أيضا مؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الأولى على نتائج ميدانية، تؤكد على إتباع الرئيس كقائد لأسلوب السماح وفسح المجال لدي مرؤوسيه بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية، وهذا ما يؤكد على أن الرئيس كقائد ينتهج سياسة عصفورين بحجر واحد، والذي تمثل في انتهاجه لأسلوب فسح المجال من خلال مؤشر السماح أي إعطاء الفرصة لدي المرؤوسين، وعدم إتباعه لسلوك العرقلة والتعجيز المقصود مع مرؤوسيه، ومن جهة ثانية استهداف سلوك التعبير بكل حرية من خلال تضمينه وتعزيزه كثقافة سلوكية لدي العاملين، وبذلك فقد ساهم الرئيس كقائد في جعل بيئة العمل التنظيمية، تتمتع بسلوك فسح لمجال- **السماح**- وسلوك التعبير بكل حرية عن أرائهم، وأفكارهم حول العمل، وبالتالي هو تشجيع وتحفيز ضمني على الاستقلالية الفكرية، والإبداع والابتكار لدي العاملين كسلوكيات داعمة لرفع من مستوي تطلعاتهم، كما يساهم هذا الأسلوب القيادي في زيادة اهتمام العاملين بكل ما يحدث داخل المؤسسة، من مصادر للمعلومة كالإعلانات والمرسلات التي يستغلونها بشكل أمثل في تعزيز وتثمين أرائهم وأفكارهم بما يتماشي وأهداف المؤسسة.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الحضاري لدي العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة، قد تحققت نسبيا.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

1- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولي المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار لدي العامل بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى- توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة و منظومة الإيثار لدي العامل بالمؤسسة- تم الحصول علي مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- بينت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(**33**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يبادرون في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل الذي ينتمون إليه، كما يتحملون الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء، وقد جاءت بنسبة(**86.6%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين

البندين(**س21- س42**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.203**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س21-س42**)وبما أن قيمة(**Sig=0.006**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

- كما أظهرت نتائج الجدول رقم(**34**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يتقبلون أراء بعضهم البعض كزملاء عمل حول كيفية انجاز أعمالهم كفريق عمل، كما أنهم مستعدين للتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها (**89.0%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س22-س44**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.134**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س22-س44**) وبما أن قيمة(**Sig=0.076**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- أما عن نتائج الجدول رق**م**(**35**) فقد دلت حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يتعاونون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، ويتحملون الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع بعضهم البعض كزملاء ينتمون لنفس المؤسسة، والتي مثلت بنسبة مئوية قوامها (**86.6%**) والتي دلت أيضا على وجود علاقة بين البندين(**س23- س42**) وبالنظر إلى نتائج معامل التواف**ـق cc** والذي يساو**ي**(**cc=0.134**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س23- س42**) وبما أن قيمة (**Sig=0.076**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- وفيما يخص الجدول رقم (**36**) فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها، وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أنهم يتفقون فيما بينهم كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي جماعي يخص العمل، ويضحون كذلك في سبيل نجاح المؤسسة باهتماماتهم الشخصية، والتي مثلت بنسبة(**89.0%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س26- س44**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.169**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س26- س44**) وبما أن قيمة(**Sig=0.24**) وهي اكبر من (α=0.05) نجد أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- بينت نتائج الجدول رقم(**37**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأن تواصلهم مع الرئيس وزملاء العمل يكون بشكل مباشر، ويساهمون كذلك في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم بالعمل، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها(**89.0%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س27- س45**) وبالنظر إلى نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.225**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين

البندين(**س27-س45**) وبما أن قيمة (**Sig=0.02**) وهي أقل من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

- نجد نتائج الجدول رقم(**38**) المتحصل عليها تؤكد حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس يساعدهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المنظمة، كما أنهم على استعداد دائم بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح منظمتهم، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها (**89.0%**) وتشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س28-س44**) وبالنظر إلى نتائج معامل التواف**قcc** والذي يساو**ي**(**cc=0.164**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س28- س44**) وبما أن قيمة (**Sig=0.029**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- توضح نتائج الجدول رقم(**39**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يحرصون على تجنب الجدال أثناء العمل، ويساهمون في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل، وقد مثلت بنسبة(**95.3%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س29-س46**) وبالنظر إلى نتائج معامل التواف**قcc** والذي يساوي(**cc=0.228**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س28- س44**) وبما أن قيمة(**Sig=0.002**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- كما وضحت نتائج الجدول رقم(**40**) أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على عملية التحفيز كآلية تساهم في دعم العاملين ودفعهم نحو العمل، وبذل الجهد في سبيل تحقيق المصالح الشخصية المشروعة المصرح بها، كحقوق لدي العاملين في نصوص الإجراءات الإدارية للمنظمة، وذلك حسب إجابات المبحوثين وتحديد رغبتهم في نوع التحفيز المستخدم من طرف رئيسهم، حيث اخذ التحفيز بالمؤسسة ميدان الدراسة عدة أشكال جاءت حسب إجابات المبحوثين، كالتشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية، التقدير الذاتي كعضو فعال في الفريق، الحصول على المقابل المادي نظير جهودك مع الفريق، الحصول على الترقية كمكافئة للتميز الأدائي.
- أما الجدول رقم(**41**) فقد بينت النتائج المتحصل عليها، وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن العاملين لديهم حس مهني تمثل في مساهمتهم الفعالة في توفير مناخ عملي مريح، يساعدهم على انجاز مهامهم بالشكل المطلوب، وذلك من خلال المشاركة ببعض السلوكيات مثل: حث زملاء العمل على الاحترام المتبادل، حث الزملاء على المثابرة والإتقان في العمل، القدرة على تحفيز الزملاء معنويا، القدرة على التفاهم مع زملاء.

فمن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الأولى القائلة "**توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار لدي العامل بالمؤسسة** " نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

تعد فرق العمل الفعالة من أهم الأساليب التنظيمية المعتمدة في التنظيمات الحديثة، وذلك نظرا لأهميتها ولما تقدمه من خدمات تعود بالفائدة على المنظمة ومواردها البشري ككل، حيث أصبحت أحد الميزات التنافسية التي تتميز بها بعض المؤسسات عن الأخرى، كبديل وإضافة تنظيمية تساهم في تطوير خدمات المنظمة وزيادة فعاليتها التنظيمية، كما يعد فريق العمل احد المصادر الأساسية التي تزيد من مستوي توطيد العلاقات والسلوكيات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين داخل المنظمة، باعتبار أن ما يميز فريق العمل هو سلوكيات الدور الإضافي كالإيثار والتعاون والتضامن وتقديم المساعدة فيما بينهم، وغيرها من السلوكيات التي يساهم بها فريق العمل في تعزيز سلوكيات الدور الإضافي لدي العاملين، حيث أكد المبحوثين من خلال إجابتهم حول الفرضية الفرعية الثانية بأنهم يبادرون في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل، ويتحملون الأعباء الإضافية في العمل مع الزملاء، حيث يعد عنصر المبادرة من أهم السلوكيات التي يتميز بها فريق العمل أثناء إنجازه لمهامه الخاصة، والتي تكون نابعة من دافع رسمي نحو انجاز المهام الوظيفية، وكمسؤولية مهنية أمام طبيعة التقيد بالإجراءات التنظيمية في تسهيل العمل وتسييره بصفة طبيعية، كما يكون سلوك المبادرة نابع أيضا من دافع ذاتي غير رسمي، أي كسلوك إضافي يتحلى به أفراد فريق العمل، بهدف تقديم المساعدة فيما بينهم، وتقاسم الأعباء والمصاعب التي تواجه أفرد فريق العمل، والسعي إلى تحقيق النجاح من خلال المبادرة الذاتية في انجاز مهامهم المشتركة، كأعضاء فاعلين داخل الفريق الواحد لهم مسعى وهدف مشترك يحدد طبيعة سلوكهم وتفاعلهم مع المعطيات والمستجدات التنظيمية، كما يساهم سلوك المبادرة في تعزيز سلوك التعاون بين أعضاء فريق العمل، مما يجعلهم أكثر انسجاما وتكيفا فيما بينهم، وقد **ذكرنا** في الفصل الثاني تأكيد العالم الأمريكي **chester Irving Barnard** شستر ارفن بارنارد في هذا الصدد على أهمية التعاون بين أفراد فريق العمل قائلا: بأن التعاون شيئا مهما جدا لبقاء المنظمة على قيد الحياة، واستمرار دفع أعضائها بعضهم البعض إلى السلوك التعاوني، وبمنظوره يعتبر "بارنارد" المنظمة نظاما تشاركيا يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كفريق عمل، ويتوقف نمو هذا النظام على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، ويمثل المورد البشري أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائد في المنظمة،**(أنظر الصفحة44)**

كما أظهرت النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل بيانات مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يتقبلون أراء بعضهم البعض حول كيفية انجاز أعمالهم كفريق، كما أنهم مستعدين للتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، وقد أكد ذلك معامل التوافق من خلال وجود علاقة بين البندين**(س22- س44)** أي أن تقبل العاملين لأراء بعضهم البعض حول كيفية انجاز أعمالهم الوظيفية كفريق، سيجعلهم أكثر استعدادا وتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، فتقبل العاملين لأراء بعضهم البعض، يدل على مدي انسجامهم وظيفيا، كما يعد أسلوب ناجح

يزيد من درجة الثقة ببعضهم البعض، كما يساعدهم على التعامل والتواصل أثناء العمل بكل حرية، في جو يخلوا من قيود النفاق والتأمر على بعضهم البعض، مما يجعلهم أكثر إيثارا فيما بينهم، وبالتالي سينعكس هذا السلوك ألإيثاري بالإيجاب على المنظمة، من خلال تضحية العاملين باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاحها، أي تركيز العاملين على ما يزيد من فعالية، ونجاح المؤسسة أكثر من تركيزهم على اهتماماتهم الشخصية، كالاهتمام بأفضل المكافئات المالية، الترقية، الإجازات...الخ، فسلوك تقبل أراء الطرف الأخر، موجود بين العاملين داخل المؤسسة ميدان الدراسة، وهذا ما أكد عليه المبحوثين من خلال إجاباتهم، والتي مثلت بنسبة(**89%**) وذلك يعود إلى طبيعة سياسة التسيير المنتهجة من طرف المنظمة، وهذا ما تم تأكيده في الجدول رقم(**21**) الذي يوضح أن المؤسسة ميدان الدراسة تنتهج سياسة وأنظمة عمل(**جيدة، حسنة، متوسطة، ومقبولة**) إلا أن غالبية المبحوثين الذين قدرت نسبتهم المئوية بـــ:(**63.4%**) قد أكدوا على أنها تنتهج سياسة وأنظمة عمل جيدة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج في تسيير شؤونها التنظيمية سياسة واضحة، وأنظمة وإجراءات عملية مناسبة، تساهم في تحفيز ودفع العاملين إلى بذل الجهد والرفع من مستوي أدائهم الوظيفي في سبيل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.(**انظر الصفحة168**).

وكذلك يعود سلوك تقبل أراء فريق العمل لبعضهم البعض إلى طبيعة القيادة التي ينتهجها القائد مع مرؤوسيه، حيث تم التأكيد من خلال الفرضية الفرعية الأولى على أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك القيادة التحويلية كنوع وسلوك قيادي ناجح، ينتهجه الرئيس كقائد مع مرؤوسيه في انجاز مهامهم وتحويل سلوكياتهم بما يتماشي وأهداف المنظمة، وذلك عن طريق أسلوب التشجيع، والتحفيز والحث الدائم على البذل والعطاء سواء في إطاره الرسمي أو غير الرسمي.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها للفرضية الفرعية الثانية تم التأكيد أيضا على أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يتعاونون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، ويتحملون الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع بعضهم البعض كزملاء ينتمون لنفس المؤسسة، وهذا ما تم تأكيده من خلال معامل التوافق الذي يشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س23- س42**) أي أن سلوك التعاون يساهم في تضمين سلوك تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية لدي أعضاء فريق العمل، فالتعاون بين زملاء العمل كسلوك يعد من أهم المؤشرات الدالة على روح التضامن والتكاتف العضوي بين العاملين، والمساندة الإنسانية لبعضهم البعض، بحيث تتجلي عن طريق سلوكيات الإيثار، التي تساهم في خلق حالة اجتماعية إنسانية بين أعضاء فريق العمل، أي أن أعضاء فريق العمل مطالبون بتحقيق مبدأ الانسجام والتوائم العملي، وانجاز المهام الموكلة إليهم بدقة متناهية، وفي الوقت المحدد، وهذا ما يجعل من أفراد فريق العمل يساهمون في انجاز مهامهم ومهام زملائهم من خلال تقديم المساعدة كالتوجيه

والإرشاد، تحمل المصاعب والمشاكل التنظيمية مع بعض، تقديم الدعم النفسي والمعنوي، مساندة بعض الزملاء في حالة التأخر في انجاز مهامهم ...الخ، فكل هذه السلوكيات الإيثارية يهدف من خلالها فريق العمل إلى تحقيق مبدأ الانسجام والتوائم العملي، الذي يعد من أساسيات تكوين فرق عمل فعال، وهذا ما يجعل منهم عبارة عن هيكل متكامل الأجزاء يتمتع بالقوة والفعالية الأدائية، أي قدرة الفريق على التوائم والانسجام والتكامل أثناء انجاز المهمات التنظيمية الموكلة إليهم في زمن قياسي، وهذا ما تم التأكيد عليه في الجانب النظري الخاص بأبعاد الصحة التنظيمية- فريق العمل- من خلال **تعريف موسي اللوزي حيث أشار قائلا:** أن فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية معينة ضمن موارد محددة، وهذا الفريق يجب أن يشتمل كافة الأفراد في المؤسسة، ولهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له، كما يجب بان يكمل أفراد الفريق بعضهم من أجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل، ويشير يرنارد من جهة أخري أن تعزيز سلوك التعاون كثقافة ممارسة من طرف الفرد العامل مع فريقه، يستوجب دعم تنظيمي من طرف الإدارة العليا، كتوفير المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة- مادية ومعنوية- مقابل الإسهامات التي يطلب من الفرد تقديمها أثناء انجاز مهامه الوظيفية.**(فاطمة بدر.(2018). ص65)** وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة الحالية التي وجدت أن المؤسسة ميدان الدراسة تستخدم مع العاملين سياسة التحفيز المادي والمعنوي، الذي يزيد من مستوي التعاون والأداء لدي العاملين بالمؤسسة، والتي تمثلت في: التشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية، التقدير الذاتي كعضو فعال في الفريق، الحصول على المقابل المادي نظير جهودك مع الفريق، الحصول على الترقية كمكافئة للتميز الأدائي.**(أنظر الجدول رقم 39، صفحة 201)**.

كما أظهرت النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية، وذلك حسب إجابات المبحوثين في الجدول رقم**(36)** أنهم يتفقون كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي جماعي يخص العمل، ويضحون في سبيل نجاح المؤسسة باهتماماتهم الشخصية، وذلك يؤكد على الكثير من المؤشرات الدالة على مدي انسجام أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، كالتوافق الفكري، قوة مستوي الاهتمام والحب للعمل في الفريق، أولوية الجماعة عن الفرد، انجاز المهمة وتنفيذها فوق كل اعتبار، قوة التماثل في النسق القيمي والثقافي لدي أعضاء الفريق...الخ، فالاتفاق كسلوك ايجابي، يعد من السلوكيات المحبذة التي يسعي القادة الإداريين إلى تعزيزها وتضمينها كثقافة سلوكية لدي مرؤوسيهم، نظرا لمساهمتها الفعالة في أنسنة جو العمل، وجعله أكثر توافقا مع تطلعات العاملين، كما يساهم أيضا سلوك الاتفاق بين العاملين في إدارة الجو الاجتماعي فيما بينهم، بحيث يساعد هذا الأخير في الرفع من مستوي التعاون وتقديم المساعدة، والتكاتف والتضامن العضوي، وهذا ما يساعد في دحض سلوكيات الاختلاف والأنانية الذاتية بين العاملين، وكل ذلك يعود إلى قدرة المؤسسة ميدان الدراسة بتحكمها في ضبط سلوكيات

العاملين بما يتماشي وأهدافها، من خلال توفير شروط التوازن التنظيمي، كتوفير الجو الملائم والمريح الذي يعد من أهم الشروط المحفزة والدافعة التي تزيد من مستوي تحضر سلوكيات العاملين، وسعيهم نحو تحقيق الأفضل من خلال اكتساب المعارف والسلوكيات الايجابية التي تزيد من روح الاتفاق والتضامن ومساندة بعضهم البعض على حساب اهتماماتهم الشخصية، في سبيل ترسيخ روح الجماعة وتحقيقا لأهداف المؤسسة في ظل التغيرات والمستجدات التي تواجه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

كما بينت النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التحليل للبيانات الكمية في الجدول رقم(37) والخاصة بالفرضية الجزئية الأولى، أن العاملين يعتمدون على عملية الاتصال المباشر مع الرئيس وزملاء العمل، وهذا ما يساعدهم على المشاركة في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم بالعمل، وفيما يخص علاقة البندين(**س27- س45**) فقد أكد معامل التوافق على وجود علاقة بينهما، أي أن شكل الاتصال الذي ينتهجه أعضاء فريق العمل في التفاعل والاحتكاك بالرئيس وزملاء العمل، يكون بشكل مباشر بحيث يزيد من سهولة التواصل وجها لوجه بين أعضاء فريق العمل، مما يزيد هذه العملية وضوحا وفهما بين أطراف العملية الاتصالية- المرسل والمرسل اليه- كما يساهم أيضا هذا الأسلوب المباشر من عملية الاتصال في دفع العاملين لمساعدة زملائهم في حالة تعرضهم لبعض المشاكل الشخصية، بمساندتهم معنويا، ومشاركتهم في إيجاد حلول لمشاكلهم الشخصية التي قد تؤثر على مستواهم الأدائي ومردودهم الإنتاجي، فمن هذا المنطلق نجد أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يساعدون زملائهم بهدف الحفاظ على التوازن التنظيمي للمؤسسة، وتجنيب المؤسسة من الوقوع في الخسائر المعنوية التي تتمثل في تخبط العاملين في المشاكل النفسية كالتوتر والقلق، والاكتئاب والشرود الدائم الذي يؤثر على أداء الفرد العامل والمنظمة، وكذلك تجنب الوقوع في الخسائر المادية التي تدفع بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات نهائية في حق موردها البشري، كاضطرار المؤسسة إلى تسريح أو فصل العاملين الذين لديهم مشاكل خاصة، بسبب تدني أدائهم الوظيفي أو كثرت غيابهم عن مكان العمل...الخ، وبذلك تكون المؤسسة قد خسرت مورد بشري ذا أهمية، باعتبار أن هذا الأخير يعد في الوقت الراهن من أهم العناصر البشرية التي يعول عليها في تغيير الواقع التنظيمي للمنظمات الحديثة.

وتبعا لما تقدم من نتائج ميدانية أبانت عليها الدراسة الحالية من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للجدول(**38**) وحسب إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أن الرئيس كقائد لفريق العمل ينتهج أسلوب المساعدة مع مرؤوسيه، من خلال مساعدتهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المنظمة، كما أكدوا على جاهزيتهم واستعدادهم بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح منظمتهم، ومن خلال معامل التوافق فقد تم التأكيد على وجود علاقة بين البندين(**س28- س44**) التي دلت على أن مساعدة الرئيس للمرؤوسين، في فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية يساهم في تعزيز سلوك

التضحية بالاهتمامات الشخصية لديهم في سبيل نجاح المؤسسة التي ينتمون إليها، وقد أكدت الكثير من الدراسات على دور القائد وتأثيره في سلوكيات مرؤوسيه، واستغلالها بشكل امثل في خدمتهم وخدمة الأهداف المنشودة التي تسعي المنظمة إلى تحقيقها من خلال ما يبذله العاملين كفريق عمل من جهد فكري وعضلي، فإحساس العامل كعضو في فريق العمل بوضوح معالم دوره الوظيفي، وفهمه لطبيعة وظيفته المكلف بها داخل المنظمة، وذلك من خلال ما يقدمه القائد من مساعدة معنوية في ذلك، سيعزز من ثقته بنفسه، ويرفع من مستوي معنوياته وطموحاته المهنية، وبالتالي ستكون كعامل موجه لسلوكياته المهنية، التي تعد من العمليات الأساسية التي تسعي المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بها والعمل على ترسيخها كعامل أساسي يساهم بشكل كبير في زيادة مستوي فعالية المنظمة، والحفاظ على توازنها الداخلي والخارجي، فطبيعة سلوك العامل المعتمد بالمنظمة سيحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخلها، فكلما كان السلوك ذا طبيعة ايجابية، انعكس ذلك على المناخ التنظيمي بشكل ايجابي من خلال مجموعة من السلوكيات والتفاعلات التي تحدث بين أعضاء الفريق الواحد، كالتعاون في انجاز مهامهم الوظيفية، التضامن العضوي في حالة تعرض المنظمة لأزمات وحوادث العمل، المساهمة بتشجيع بعضهم البعض للرفع من مستوي الروح المعنوية لديهم، المشاركة الجماعية في تذليل صعاب العمل بما يخدمهم ويخدم أهداف المنظمة، التطوع الإرادي في تقديم المساعدة لبقية الزملاء الذين لديهم تأخر في مستوي انجاز بعض المهام الوظيفية، كتضحية منهم في سبيل نجاحهم كفريق عمل، كما تعد هذه السلوكيات دافعا لدي العاملين نحو التضحية بكل ما يملكونه من اهتمامات شخصية في سبيل نجاح المنظمة، على عكس السلوك السلبي أو المحايد الذي يزيد في مستوي سلوكيات الصراع التنظيمي بالمنظمة، وبذلك يمكن القول أن فريق العمل تتحدد طبيعة سلوكياته بنوع وطبيعة الأسلوب القيادي المنتهج داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

وأظهرت أيضا النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التحليل لمعطيات الجدول رقم**(39)** الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى، أن لحرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل علاقة بمدي مساهمتهم في توجيه ومساعدة زملاء العمل حديثي التوظيف، وهذاما تم تأكيده من خلال نتائج معامل التوافق الذي يشير إلى وجود علاقة بين البندين**(س29- س46)** أي أن سلوك الحرص الذي يتمتع به العاملين من خلال حرصهم على تجنب سلوك الجدال مع زملائهم أثناء انجاز المهام الوظيفية في وقتها الرسمي، سيساهم في خلق سلوك تقديم المساعدة لديهم، وهذا ما يجعلهم على استعداد دائم بمشاركة زملائهم حديثي التوظيف في مهامهم الوظيفية، من خلال توجيههم ومساعدتهم على التمكن من دورهم الوظيفي، ومن متطلبات الوظيفة التي يشغلونها كسلوك إيثاري إنساني يساهم بدوره في تعزيز وتوطيد علاقة العمل فيما بينهم، أي أنه سيندرج من خلال هذا السلوك الايثاري سلوكيات تنظيمية أخري تساهم

في بناء مناخ تنظيمي تسوده علاقات الحب والمودة والتعاون التشاركي بين العاملين كفريق عمل، تجمعه المهام المشتركة والثقافة الواحدة التي تعزز من شعور العاملين بوحدتهم والتحامهم وإيمانهم بقوة الجماعة التي ينتمون إليها، وبذلك يكون العاملين من خلال حرصهم على تجنب الجدال والمشاحنات أثناء العمل، قد ساهموا بشكل كبير في خلق جو اجتماعي تعاوني فيما بينهم، كما يساهم في دفعهم نحو البذل والعطاء خدمة للمصلحة العامة للمنظمة، وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال تحليل معطيات الجدول **رقم(41)** الذي أكد فيه المبحوثين على مشاركتهم، ومساهمتهم البناءة في خلق جو اجتماعي تعاوني، والذي أخذ عدة سلوكيات تمثلت في: **حث الزملاء على الاحترام المتبادل فيما بينهم، حث الزملاء على المثابرة وإتقان العمل، قدرتهم على تحفيز بعضهم البعض معنويا، قدرتهم على التفاهم مع زملائهم في العمل**، بحيث تساهم هذه السلوكيات في توطيد العلاقات الاجتماعية، وزيادة مستوي التفاهم والتوافق الفكري بين العاملين، مما يؤدي إلى تجنب المشاحنات والاصطدامات الفكرية التي تزيد من حدة الصراعات العمالية، كما تساهم في تغييب سلوك المصلحة الشخصية، وبالتالي سيكون السلوك الجماعي العام أكثر بروزا من السلوك الشخصي الأناني بين العاملين، كما تساهم أيضا في الزيادة من مستوي التزام وانضباط الفرد العامل أثناء انجازه لمتطلبات عمله اليومية، وبذلك يمكن القول أن صحة السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة مع الفاعلين فيها، ستنعكس بشكل إيجابي على سلوك العاملين، الذي بدوره سيساهم في صحة المناخ التنظيمي وجعله أكثر موائمة مع متطلبات وحاجيات العاملين والمنظمة ككل.

واستنادا إلى ما سبق من مناقشة لنتائج الفرضية الجزئية الأولى فقد تم التأكيد وفقا لإجابات المبحوثين، على وجود أسلوب فرق العمل وعلاقته بترسيخ سلوك الإيثار لدي أعضاء فريق العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة، باعتباره من أهم الأساليب التي أضحت الخيار البديل والأمثل لدي الكثير من المنظمات الحديثة، وذلك نظرا لما يقدمه من إضافة مادية ومعنوية للمنظمة في ظل التسارع التكنولوجي والمعرفي في مجال إدارة الأعمال التنظيمية، وهذا ما أكدت عليه مجموعة من المؤشرات الدالة على امتلاك المؤسسة ميدان الدراسة فرق عمل فعالة تساهم من خلال خصائصها السلوكية في ترسيخ ثقافة سلوك الإيثار بين أعضائها الفاعلين، كخاصية المبادرة الذاتية في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل، خاصية تقبل رأي الطرف الأخر، التعاون ومساعدة بعضهم البعض، الاتفاق وعدم الاختلاف حول أمر جماعي يخص فريق العمل، التواصل المباشر فيما بينهم أثناء العمل، مساعدة القائد لهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية، حرصهم على تجنب الجدال والمشاحنات مع الجماعات الأخرى، بذل الجهد العضلي والفكري في سبيل تحقيق المصلحة العامة، حسهم المهني بالمساهمة الفعالة في توفير جو اجتماعي ومريح للعمل، بحيث تعد هذه المؤشرات السالفة الذكر بمثابة المحددات السلوكية الأساسية لمفهوم فرق العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة، وهذا ما توافق مع ما قاله الباحث **"يوسف علي"** بأن سلوكيات أعضاء

الفريق تعكس نجاحه من عدمه، فالفريق الناجح هو الذي يسعي كل فرد فيه نحو نجاح الفريق، وهذا السلوك ينتج عن الاتصال الفاعل والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة، وتتصف الفرق الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، ويؤدي أفرد الفريق معظم أعمالهم بدرجة عالية من الجودة، ويمنحون الأفراد الآخرين الشعور بالرضا لكونه فردا في هذا الفريق، ويميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم، ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء، ويدفعهم ذلك الشعور بالفخر والزهو ويرون أنفسهم أفضل الفرق الأخرى، بحيث يكون الفخر هنا محمودا لأنها ليست لاحتقار الناس، بل دافع لبذل المزيد من التقدم". **(يوسف، على عيسى أبو جربوع.(2014).ص44).**

وفي نفس السياق واستنادا على ما قدمه المبحوثين من إجابات حول علاقة فرق العمل الفعالة بسلوك الإيثار الذي يعد نتيجة لسلوكيات أعضاء الفريق بالمؤسسة ميدان الدراسة، فقد تم التأكيد على بعض السلوكيات الإيثارية التي ساهم أعضاء الفريق في تواجدها كثقافة سلوكية فيما بينهم، كسلوك تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء، التضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم، المساهمة في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم بالعمل، توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل دون مقابل مادي أو معنوي، كسلوكيات ذاتية غير رسمية، يبين من خلالها أعضاء الفريق عن مدي انتمائهم وولائهم للمؤسسة، وبذلك يكون فريق العمل قد ساهم بشكل كبير في زيادة صحة المنظمة وفعاليتها التنظيمية، وتضمين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين والمنظمة كثقافة تنظيمية تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الأولي، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار العمالي بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والقائلة: توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ووعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى -**توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ووعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة**- تم الحصول علي مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الجدول رقم(**42**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يبادرون بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل، وأنهم علوعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية بالمؤسسة، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(**97.6%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س21- س60**) وبالنظر

إلى نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (cc=0.169) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س21- س60) وبما أن قيمة(Sig=0.024) وهي أقل من(α=0.05) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(43) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يتعاونون مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، وأنهم يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها (95.4%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (س23- س56) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (0.038) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س23- س56) وبما أن قيمة (Sig=0.616) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- أشارت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(44) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أنهم يتفقون كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي جماعي يخص العمل، وأن لديهم وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، وقد مثلث بنسبة مئوية قوامها(98.3%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س26- س58) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.094) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س26- س58) وبما أن قيمة (Sig=0.214) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما أظهرت نتائج الجدول رقم(45) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأن تواصلهم مع الرئيس وزملاء العمل يكون بشكل مباشر، وأنهم حريصون على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(95.4%) والتي تشير وجود علاقة بين البندين (س27 - س59) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(0.126) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س27- س59) وبما أن قيمة (Sig=0.095) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- وبينت أيضا نتائج الجدول رقم(46) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس كقائد يساعدهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، وأنهم يحترمون اللوائح والأنظمة الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(98.3%) إلى وجود علاقة بين البندين (س28- س57) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (0.040) عند

مستوي معنوية(**0.603**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س28- س57**) وبما أن قيمة(**Sig=0.603**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين.

فمن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الثانية القائلة "**توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة** " نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

أبانت النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية، على أن أعضاء الفريق الواحد يتخذون من سلوك المبادرة في انجاز المهام الوظيفية الخاصة بفريق العمل، أساسا عمليا يساهمون من خلاله في تحقيق مستويات عالية من التناسق والانسجام في عملية الإنجاز الوظيفي لمختلف المتطلبات اللازمة للمهمات التي كلفوا كفريق على تأديتها في زمن قياسي، فالمبادرة هي قدرة الفرد على استغلال الفرص السانحة واقتناصها، وتقديس الوقت واستثماره بشكل عقلاني يتماشي وأهداف مهمة الفريق، وهذا ما يميز فريق العمل كميزة تنافسية تمكنه من الوصول إلى أهدافه وتحقيقها بدقة متناهية، كما تساهم المبادرة من طرف أعضاء الفريق الواحد، في جعل الأعضاء في حالة من التأهب الاستعداد الدائمين، كحرص منهم على تحقيق نتائج مرضية تليق بما يسمي بفريق العمل، كما هو وعي ضميري من طرفهم في تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية نحو المهمة والمهام الوظيفية ونحو الفريق وأعضائه ككل.

أظهرت كذلك نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية، أن أفراد فريق العمل يتخذون كذلك من سلوك التعاون أساسا لهم كزملاء عمل تجمعهم أهداف مشتركة في انجاز متطلبات العمل اليومية، مما يوضح أن هناك تبادل للمعلومات، وحوار واتصال مباشر هادف وبناء، بين أفراد الفريق الواحد، كما يعد سلوك التعاون من الخصائص الأساسية لفريق العمل، او كل مجموعة من الأفراد تجمعهم غاية واحدة، وبيئة جغرافية موحدة، فقد أضحت المنظمات الحديثة في الوقت الراهن تسعي إلى تضمين آلية فريق العمل داخل بيئتها التنظيمية، نظرا لما نظفيه من فعالية في مختلف العمليات التنظيمية للمؤسسة، فاعتماد فريق العمل كآلية داخل المؤسسة، لم يكن وليد الصدفة العرضية، وإنما يتم بنائها لغرض هادف من طرف أرباب العمل، باعتباره آلية ناجحة تساهم في بلورة الأوضاع الوظيفية والسلوكية بما يتماشي ومتطلبات العصرنة في مجال الأعمال الربحية أو الخدماتية، وهذا ما نلاحظه في المؤسسة ميدان الدراسة التي تحتوي على هيكل تنظيمي يتضمن مجموعة من المصالح الخدماتية، حيث كل مصلحة تشمل مهام معينة وفريق عمل يقوم بإنجازها تحت رئاسة رئيس المصلحة، كما تم ملاحظة سلوك

التعاون والانسجام فيما بينهم أثناء إنجازهم لمهامهم الوظيفية، كما ظهر عليهم سلوك الانضباط الدائم في العمل، بحكم الزيارات المتكررة لميدان الدراسة من طرف الباحث.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد عملية القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية، أن أعضاء فريق العمل يتخذون من سلوك الاتفاق أساسا عمليا، في تعاملاتهم اليومية مع العمليات التنظيمية التي تخص فريق العمل، وهذا ما اتضح في تأكيدهم على الاتفاق كفريق عمل حول عملية اتخاذ القرار في شأن ما، شريطة أن يكون ذا منفعة جماعية، مما يؤكد على حرصهم واهتمامهم بضرورة استفادة جميع أعضاء فريق العمل دون استثناء من أي خدمة أو سلوك يتم الاتفاق عليه بشكل جماعي، كما يؤكد سلوك الاتفاق فيما بينهم، على وجود سلوك المشاركة والتعاون والتضامن العضوي، إذ أنه لا يمكن تصور اتفاق أعضاء فريق العمل على قرار نفعي جماعي، دون مشاركتهم في اتخاذ القرار وتعاونهم في صنعه من خلال جمع المعلومات حول الظاهرة أو المهمة التي سيتخذ فيها القرار، وأخيرا تضامنهم مع بعضهم البعض سواء كانت نتائج هذا القرار سلبية أو إيجابية، أي أن الاتفاق أساسه المشاركة البناءة والتعاون والتضامن العضوي، لرفع من مستوي الروح المعنوية لدي أفراد الفريق، وهذا ما يجعلهم أكثر حرصا ووعيا بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، وبالتالي هو مساهمة في زيادة مستوي تمكنهم الوظيفي والسلوكي بما يتماشي وخدمة المصلحة العامة للفريق والمؤسسة ككل.

كما أكدت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم**(44)** أن أعضاء فريق العمل يعتمدون على ألية التواصل المباشر مع الرئيس وزملائهم أثناء العمل، حيث تساعد آلية التواصل المباشر على تحقيق مجموعة من السلوكيات الايجابية التي تعود بالمنفعة العامة للمؤسسة، فهي تساهم في تحقيق الفهم الجيد لتعليمات وأوامر الرئيس لدي المرؤوسين، من خلال التواصل المباشر بين الرئيس وأعضاء الفريق في تحقيق نتائج جيدة، عكس ما يحققه التواصل غير المباشر فيما بينهم، بحيث سيكون هناك سوء فهم بسبب عدم فهم ملامح وتعابير الوجه، ونبرة الصوت وغيرها من الإشارات الرمزية لتواصل مع الطرف الأخر، كما يساهم أيضا الاتصال المباشر في استغلال الوقت وعدم ضياعه، بين المرسل والمرسل إليه والتغذية الراجعة، فالاتصال المباشر يستغني عن كل ما يساهم في عرقلة العملية التواصلية بين الرئيس ومرؤوسيه، فالتواصل المباشر يعمل على توطيد العلاقة التعاملية فيما بينهم، والتي ينتج عنها حرص من طرف العاملين كأعضاء في فريق العمل، على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي والسلوكي دون أن يتلقوا أمر بذلك من طرف رئيسهم.

في حين بينت النتائج النهائية المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية، أن الرئيس كقائد عمل يساعدهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية كأعضاء في فريق العمل، وبذلك يمكن القول أن للقائد دور

أساسي وفعال في زيادة مستوي تناسق وانسجام فريق العمل، من خلال ما يقوم به من تضحيات في سبيل تحقيق النجاح للفريق والمؤسسة ككل، فالقائد باعتباره المسؤول الأول عن نجاح أو فشل أعضاء الفريق، يحتم عليه إحساسه بالمسؤولية المهنية نحو عمله، من أن يساهم بقدر كبير مما يملكه من إمكانيات ومهارات قيادية في تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف المنشودة، التي تضمن بقاء واستمرار فرق العمل والمؤسسة في مجال المنافسة والعطاء بشكل دائم، وهذا ما يحتم عليه أيضا بأن يكون كرجل ميدان دائم القرب من مرؤوسيه، بهدف مشاركتهم ومساعدتهم بشكل دائم في حال احتياجهم للمساعدة، كتوجيههم وتقديم النصح لهم، والشرح لهم بغرض تحقيق سلوك الفهم لديهم حول أدوارهم كفاعلين في فرق العمل، وحو وظائفهم في حال تعسر أو تعقد مهامهم أثناء إنجازها، فحرص القائد على تقديم المساعدة لدي مرؤوسيه، من خلال مساعدتهم على الفهم الجيد لأدوارهم ومهامهم الوظيفية، سيساهم ذلك في فهم الشروط والإجراءات الرسمية بالمؤسسة، مما يحتم عليهم احترامها والتقيد بها، بهدف حفظ النظام الداخلي للمؤسسة من اختلال توازنها.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة ووعي الضمير لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

3- مناقشة و تفسير الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والقائلة: توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والسلوك الحضاري لدي العامل بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى- **توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والسلوك الحضاري لدي العامل بالمؤسسة** - تم الحصول علي مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الجدول رقم(**47**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأنهم يبادرون مع أعضاء الفريق بانجاز المهام الخاصة بفريق العمل ، وأنهم على إطلاع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(**83.2%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س21- س49**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**0.033**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س21- س49**) وبما أن قيمة(**Sig=0.665**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.

- بينت نتائج الجدول رقم(48) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأنهم يتعاونون مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وأنهم حريصون على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(95.9%) **والتي تشير** إلى وجود علاقة بين البندين (س23- س50) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـقcc والذي يساوي(0.138) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س23- س50) وبما أن قيمة (Sig=0.067) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(49) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس يحفزهم على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل، وأنهم حريصين على حضور اللقاءات والندوات التي يتم تنظيمها من طرف المؤسسة، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(66.3%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س24- س48) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـقcc والذي يساوي(0.081) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س24- س48) وبما أن قيمة (Sig= 0.287) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- وأوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(50) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بان الرئيس يساعدهم في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، وأنهم يساهمون كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(93.1%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (س28- س52) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـقcc والذي يساوي(0.085) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س28-س52) وبما أن قيمة (Sig=0.263) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- وبينت أيضا نتائج الجدول رقم(51) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يحرصون على تجنب الجدال أثناء العمل، وأنهم على متابعة لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(91.9%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س29-س51) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافـقcc والذي يساوي(0.253) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س 29- س51) وبما أن قيمة (Sig=0.001) وهي أقل من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.

فمن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الثالثة القائلة"**توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والسلوك الحضاري لدي العامل بالمؤسسة** "نأتي إلى مناقشة هذه النتائج فيضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

أكدت النتائج التي تم التحصل عليها والمتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية، أن المبحوثين قد أكدوا على أن فريق العمل يعتمد على مجموعة من السلوكيات الايجابية والهادفة، التي تزيد من فعالية أعضاء فريق العمل من حيث الجانب الوظيفي والأدائي والسلوكي، ومن هذه السلوكيات سلوك المبادرة في إنجاز المهام الخاصة بفريق العمل، سلوك التعاون فيما بينهم كفريق عمل في إنجاز متطلبات العمل اليومي، سلوك الحرص كزملاء عمل على تجنب الجدال أثناء العمل، سلوك التحفيز من طرف الرئيس كقائد على أداء مهامه الوظيفية كفرق عمل، ومساعدتهم على فهم أدوارهم ومهامهم داخل المؤسسة كزملاء عمل تجمعهم غاية مشتركة، فهي إذن سلوكيات داعمة ومحفزة لأفراد الفريق كفاعلين، على المساهمة في تحقيق نتائج مرضية تعبر عن مدي انسجام وتوافق الأعضاء أثناء قيامهم بالأعمال المنوطة بهم، كما تعتبر هذه السلوكيات عبارة عن خصائص تحاكي المعني الحقيقي لمفهوم فرق العمل، وذلك نظرا لما أكد عليه المبحوثين من إجابات حول محور فرق العمل، من وجود هذه السلوكيات لديهم، وممارستها بشكل طبيعي داخل بيئة العمل للمؤسسة ميدان الدراسة، كما أكد أيضا المبحوثين من خلال إجاباتهم حول محور السلوك الحضاري، عن وجود السلوك الحضاري لديهم كأعضاء في فريق العمل، حيث أكدوا على أنهم على إطلاع دائم وبشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، كمصدر لجمع المعلومات داخل المؤسسة، والتي تساعدهم على المبادرة في انجاز المهام الوظيفية بمجرد إلمامهم بالمعلومات الخاصة بمهام العمل، بالإضافة إلى حرصهم كذلك على حضور اللقاءات والندوات بالمؤسسة، وحرصهم على إنجاز مهامهم الوظيفية في وقتها الرسمي المخصص لها، ومتابعتهم لكافة نشاطات ومستجدات العمل، بهدف تقديم المساعدة لزملائهم والتعاون فيما بينهم، وتحفيز بعضهم البعض على إنجاز المهام الخاصة بفريقهم، وبالتالي السعي والمثابرة الجماعية في تحقيق النجاح والفعالية للفريق والمؤسسة ككل.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانثة، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة متوسطة، وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة: توجد علاقة بين فرق العمل الفعالة والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة، قد تحققت نسبيا.

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

1- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولي المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والقائلة: توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري لدي العاملين بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولي–**توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة** – تم الحصول علي مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الجدول رقم(**52**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستهم، ويتابعون كافة الأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة، والتي قدرت بنسبة مئوية قوامها(**91.9%**) وتشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س32- س51**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول رقم(**52**) نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.142**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س 32- س51**) وبما أن قيمة (**0.061**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم**53**) نجد حسب إجابات أغلبية المبحوثين أنهم يؤكدون على أن المؤسسة التي يعملون بها، تمنحهم فرصة المشاركة فيها من خلال إعطائهم بعض المسؤوليات الوظيفية بالاعتماد على سياسة التفويض، كما أنهم على اطلاع دائم على إعلانات ومرسلات مؤسستهم، حيث مثلت بنسبة مئوية قوامها(**83.1%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البنديين(**س36-س49**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول رقم(**31**) نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**cc=0.237**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س36- س49**) وبما أن قيمة (**Sig=0.001**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- كما بينت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم(**54**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، يتضح أن هناك من أكدوا على أنهم استفادوا من بعض الحوافز، وأنهم يحرصون على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، وقد مثلت بنسبة(**66.3%**) والتي تشيرإلى وجود علاقة بين البندين(**س38-س48**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي(**cc=0.209**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س38-س48**) وبما أن قيمة(**Sig=0.005**) وهي أقل من (**0.05**) نجد أن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(**55**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأنهم يساهمون في إثراء العمل الخاص بهم بطرق مناسبة، كما أنهم يطلعون بشكل يومي على إعلانات ومرسلات

المؤسسة التي يعملون بها، وقد قدرت بنسبة(**83.1%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س39- س49**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول رقم (**55**) تشير نتائج معامل التوافـق**cc** والذي يساوي(**cc=0.134**) **إلى** وجود علاقة ضعيفة بين البندين(**س39-س49**) وبما أن قيمة (**Sig=0.076**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(**cc=0**) أي انه توجد علاقة بين البندين.

- أظهرت كذلك نتائج الجدول رقم(**56**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن المؤسسة ميدان الدراسة، تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم تساعدهم على تنمية مهاراتهم، وقدراتهم المعرفية والعملية في مجال مهامهم الوظيفية، كما يساهمون بدورهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم من خلال الإشادة بما تقدمه لهم، من خدمات ومساعدات في مجال العمل داخل المنظمة وخارجها، والتي مثلت بنسبة مئوية قوامها (**93.0%**) وقد أشارت إلى وجود علاقة بين البندين(**س40- س52**) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول **رقم**(**56**) تشير نتائج معامل التوافـق**cc** والذي يساوي(**cc=0.165**) إلى وجود علاقة ضعيفة بين البندين(**س40- س52**) وبما أن قيمة(**Sig=0.029**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- من خلال نتائج الجدول **رقم**(**57**) تم التأكيد حسب إجابات أغلبية المبحوثين على مشاركتهم في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستهم، حيث تمثلت هذه القرارات حسب إجابات المبحوثين في أربعة قرارات جاءت على النحو التالي: **قرارات حول تحسين الخدمة، قرارات حول انشغالات العاملين، قرارات حول نظام العمل الرسمي، قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل.**
- من خلال نتائج الجدول **رقم**(**58**) تم التأكيد حسب إجابات أغلبية المبحوثين بان رئيسهم يستشيرهم حول مجموعة من المهام الوظيفية – تحسين الخدمة، إتقان العمل، مشاكل العمل والحلول المقترحة، الرقابة الإدارية، تقييم العمل- وذلك تجسيدا لمبدأ الشورى بين الرئيس والمرؤوسين.
- من خلال نتائج الجدول **رقم**(**59**) تم التأكيد حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأنهم يستفيدون من عملية تفويض المسؤوليات الوظيفية بمؤسستهم، وقد تعددت هذه المسؤوليات بتعدد أراء المبحوثين الذين أكدوا على أدائهم لها، عن طريق التخويل- التفويض- كمسؤولية الإشراف على العاملين، مسؤولية المراقبة الإدارية، مسؤولية التدريب المهني للعاملين، مسؤولية تقييم أداء العاملين، مسؤولية البرمجة التكنولوجية.
- من خلال نتائج الجدول رقم(**60**) تم التأكيد حسب إجابات أغلبية المبحوثين على وجود السلوك الحضاري كسلوك ممارس لدي زملائهم نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على مدي حرص

العاملين على أداء واجبهم الأدبي نحو مؤسستهم، وما تنتهجه من أساليب إدارية في إدارة شؤونها وشؤون الفاعلين فيها.

- من خلال نتائج الجدول **رقم(61)** تم التأكيد حسب إجابات أغلبية المبحوثين بأنهم يحرصون على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها، مما يؤكد على مدي التزامهم الوظيفي بالوقت الرسمي، ورضاهم عن طبيعة الوظيفة المنسوبة إليهم، وحرصهم على بذل الجهد في سبيل انجاز واجباتهم الوظيفية في إطارها الرسمي.
- من خلال نتائج الجدول **رقم(62)** تم التأكيد حسب إجابات المبحوثين، أن اكتساب الخبرة المهنية لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، تختلف باختلاف وجهات النظر الخاصة لكل عامل حول كيفية اكتسابه للخبرة المهنية في مجال عمله.
- من خلال نتائج الجدول **رقم(63)** تم التأكيد حسب إجابات المبحوثين، وذلك من وجهة نظرهم إن السلوك الحضاري داخل المؤسسة يكمن في عدة أشكال سلوكية، **كالحفاظ على سمعة المؤسسة، الالتزام بالنظام الداخلي، الاحترام المتبادل، حسن الاستقبال، إرضاء الزبائن.**

ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الفرعية الجزئية الأولى القائلة" **توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة.**" نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

نظرا لما يشهده العالم بصفة عامة في مختلف مجالاته من تقدم علمي ومعرفي وتكنولوجي، وما تشهده مؤسساته بصفة خاصة من تطور وتقدم ملحوظ، دعت الحاجة لهذا التطور إلى إيجاد بعض السبل والأساليب العلمية التي تساهم بدورها في الحفاظ على وتيرة التسارع في عملية التطور وما يصاحبها من تغييرات جذرية لمختلف الأساليب التقليدية التي كانت تستخدم في إدارة أهم عنصر ومحرك لتلك التغيرات التي طرأت على منظمات المجتمعات الراهنة سواء الغربية أو العربية، والذي تمثل في العنصر البشري الذي يعد المكون والمحرك الرئيسي لما يشهده العالم اليوم من مستجدات وتطورات معرفية وتكنولوجية في مجال التنظيم وإدارة الإعمال التنظيمية، ولكن ما وصل إليه المورد البشري في الوقت الراهن لم يكن وليد الصدفة، وإنما كان عبارة عن بحث تراكمي وممنهج للوصول إلى أفضل الأساليب التنظيمية التي تساعدهم على إدارة مهامهم وأعمالهم اليومية في مجال العمل، ومن بين هذه الأساليب التي أضحت عبارة عن نمط ثقافي في كل مؤسسة تسعي إلى تحقيق الميزة التنافسية في مجال معين، أسلوب أو عملية التمكين الوظيفي، بحيث يهدف هذا الأسلوب العملي إلى استهداف نقاط ضعف المورد البشري والعمل على تطويرها بما ويتماشي ومتطلبات العمل، من خلال مجموعة من الخطوات العملية، والتي أكدت

عليها الدراسة الحالية كمجموعة من النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات المبحوثين حول الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة.

ومن بين هذه النتائج التي تؤكد على أهمية التمكين الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، فقد أكد المبحوثين أن هذه الأخيرة تساهم في تمكين العاملين من خلال إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات الحاسمة بمؤسستهم، بحيث تساهم هذه الأخيرة في تعزيز سلوك المتابعة لكافة الأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة لدي العاملين، وهذا ما دل عليه معامل التوافق حول وجود علاقة بين البندين(**س32- س51**) إلا أنها غير دالة إحصائيا، حيث قدرت العلاقة بين البندين بـ:(**0.142**) وهي علاقة ضعيفة، وبذلك يمكن القول أن لإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات بالمؤسسة علاقة في تضمين سلوك المتابعة لكافة أنشطة ومستجدات لدي العاملين، فإشراك المؤسسة ميدان الدراسة للعاملين في عملية صنع واتخاذ قرارات حاسمة تخص الحياة الوظيفية للمؤسسة، التي تعد من أهم العمليات التنظيمية التي تتوقف عليها حياة المنظمة، يعتبر تشجيع وتحفيز من طرفها نحو الفاعلين فيها، تهدف من خلاله إلى زيادة كفاءة وفعالية مرؤوسيها الأدائية والإنتاجية، كما ترفع بذلك من الروح المعنوية لديهم وتزيد من مستوي شعورهم بالرضا والولاء والانتماء لها، فهذا الشعور سيؤدي بدوره إلى تعزيز بعض السلوكيات الحضارية لدي العاملين، كحرصهم على متابعة كل ما يخص المؤسسة من أنشطة ومستجدات يومية في مجال العمل، بحيث يعد سلوك المتابعة كأحد المصادر التي يعتمد عليها العاملين في تلقي المعلومات التي تساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية، وتساهم في تنمية قدراتهم مهارتهم وخبراتهم المهنية في مجال العمل.

وتأكيدا على أهمية عملية إشراك العاملين فقد أكد الباحثان عبد الله، ونورة، على أن: التمكين ينظر إليه على انه طريقة لإشراك الموظفين في المستويات التنفيذية في عملية صناعة القرار، وإثراء البعد المهاري والخبراتي لديهم وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل، ويؤكد كذلك بعض الباحثين أن التمكين يمثل في جوهره مكون دافعية يقوم على تغذية الثقة لدي الموظفين بأنفسهم وقدراتهم.(**عبد الله، ونورة.(2012). ص166**). فتدعيما لما تقدم حول عملية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ولتأكيد على أن المؤسسة ميدان الدراسة تنتهج فعلا سياسة إشراك العاملين بها في عملية صنع واتخاذ بعض القرارات الخاصة بها، فقد أكد المبحوثين من خلال إجاباتهم حول الجدول رقم(**57**) أنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة بالمؤسسة والتي تمثلت في أربعة قرارات:

- ✓ **قرارات حول تحسين الخدمة،** والذي قدر بحجم(**52**) مفردة بحثية، وبنسبة(**55.3%**) أكد المبحوثين على تواجدها كأحد القرارات الهامة بالمؤسسة ومشاركتهم فيها.

- ✓ **قرارات حول انشغالات العاملين**، والذي قدر بحجم(**21**) مفردة بحثية، جاءت بنسبة مئوية قوامها (**22.3%**) أكد فيها المبحوثين على تواجدها كأحد القرارات الهامة بالمؤسسة ومشاركتهم الفعلية فيها.
- ✓ **قرارات حول نظام العمل الرسمي**، والذي جاء بحجم(**12**) مفردة بحثية وبنسبة مئوية قوامها (**12.8%**) أكد فيها المبحوثين على تواجدها كأحد القرارات الهامة بالمؤسسة ميدان الدراسة، ومشاركتهم الفعلية فيها.
- ✓ **قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل**، حيث قدر بحجم(**9**) مفردات بحثية، وبنسبة مئوية قوامها(**9.6%**) أكد المبحوثين من خلالها على تواجدها كأحد القرارات الهامة بالمؤسسة، ومشاركتهم الفعلية فيها.(**أنظر الجدول (56) ص232**).

وبذلك يمكن القول إن المؤسسة تساهم بشكل كبير في تمكين عمالها وظيفيا وسلوكيا عن طريق فسح المجال لهم في التعبير عن أرائهم وأفكارهم حول العمل، من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الحاسمة بالمؤسسة، باعتبار أن المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يهدف إليها كل عامل على اختلاف مستوياتهم المهنية بالمشاركة فيها، وذلك نظرا لما تقدمه هذه العملية من دفع وتحفيز معنوي، وشعور بالحس المهني والمسؤولية التامة لدي العاملين، والتي بدورها تساهم في زيادة إتقانهم للعمل، وحرصهم على الرفع من مستوي الأداء والإنتاجية، بهدف المشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي ينتمون إليها.

كما أظهرت النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى، واستنادا إلى إجابات المبحوثين في الجدول رقم (**53**) فقد أكدوا على أن المؤسسة التي يعملون بها تمنحهم فرصة المشاركة فيها من خلال إعطائهم بعض المسؤوليات الوظيفية بالاعتماد على سياسة التفويض، كما أنهم على اطلاع دائم على إعلانات ومرسلات مؤسستهم، وفيما يخص علاقة البندين(**س36-س49**) فقد أكدت نتائج معامل التوافق على وجود علاقة بين البندين قدرت بـــ:(**cc=0.237**) والتي دلت على أن تفويض العاملين بعض المسؤوليات الوظيفية من طرف المؤسسة، سيساهم في تعزيز سلوكهم المتمثل بالإطلاع اليومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة ميدان الدراسة، هذه الأخيرة التي تعتمد على عملية التفويض للمسؤوليات الوظيفية مع العاملين فيها، وهذا ما يعكس مدي وعي الكادر الإداري لأهمية هذه العملية في زيادة فعاليتها، ومساهمتها في تمكين العاملين من حيث الأداء والسلوك الممكن أثناء انجازه لمهامه الوظيفية، وبذلك يمكن القول أن حصول العامل على فرصته من عملية التفويض، سيزيد من مستوي رضاه عن نفسه وعن المنظمة التي ينتمي إليها، كما تساهم في زيادة وعيه بمستوي المكانة والأهمية التي منحت له في مكان العمل، وبالتالي سيكون شعوره وإحساسه بأهميته من طرف المنظمة، الحافز المعنوي الذي يجعله أكثر حرصا على تقديم الأفضل من حيث الأداء والسلوك للمنظمة، كالحرص على المساهمة

الفعالة في تحقيق أهدافها من خلال حرصه على الاجتهاد والإطلاع الدائم على كل ما يخص المؤسسة من إعلانات ومرسلات تساعده على تقديم المقابل الملموس لمنظمته، كمقابل لما تمنحه له المنظمة من خدمات تساهم في تنمية وتطوير مهارته وقدراته الوظيفية في مجال العمل، ولتأكيد على ما تم ذكره حول ما تساهم به عملية التفويض في تنمية وتطوير القدرات العملية والسلوكية لدي العاملين، فقد أكدت إجابات المبحوثين حول الجدول رقم(**59**) أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يستفيدون من عملية تفويض المسؤوليات الوظيفية بمؤسستهم، وقد تعددت هذه المسؤوليات بتعدد أراء المبحوثين الذين أكدوا على أدائهم لها، عن طريق التخويل– التفويض– والتي تمثلت في:

- ✓ **مسؤولية الإشراف على العاملين،** والتي قدرت بحجم(**39**) مفردة، وبنسبة مئوية قومها(**45.3%**) أكد فيها المبحوثين على شغلهم لهذه المسؤولية عن طريق عملية التفويض بالمؤسسة.
- ✓ **مسؤولية المراقبة الإدارية،** والتي جاءت بحجم(**26**) مفردة قدرت بنسبة(**30.2%**) أكد فيها المبحوثين على شغلهم لهذه المسؤولية عن طريق عملية التفويض المعتمدة بالمؤسسة.
- ✓ **مسؤولية تقييم أداء العاملين،** والتي جاءت بحجم(**9**) مفردات بحثية قدرت بنسبة مئوية قوامها (**10.5%**) أكد فيها المبحوثين على شغلهم لمسؤولية تقييم أداء العاملين عن طريق عملية التفويض المعتمدة بالمؤسسة.
- ✓ بينما تذيلت الترتيب **مسؤولية البرمجة التكنولوجية** بحجم مفردة واحدة، والتي قدرت بنسبة(**1.2%**) أكدت على شغلها لمسؤولية البرمجة التكنولوجية عن طريق عملية التفويض. وحسب إجابات المبحوثين لا تعتمد المؤسسة على عملية التفويض بشكل كبير في مسؤولية البرمجة التكنولوجية، والتي قد تعود إلى كفاية المؤسسة لهذه المسؤولية باعتبارها عملية تقنية بحتة، لا يمكن تفويضها للعاملين من المستوي البسيط، وذلك نظرا لمستوي خطورة هذه المسؤولية على توازن المؤسسة في حال تفويضها إلى أشخاص غير مؤهلين في البرمجة التكنولوجية، وهذا ما يوضح لنا درجة رشد إدارة المؤسسة وخوفها على مصالحها العامة التي تعتبر من الأولويات التنظيمية التي تسعي المؤسسة إلى تحقيقها، بهدف الحفاظ على توازنها الداخلي والخارجي في ظل شراسة و حدة المنافسات الخارجية في مجال التنظيم الإداري للمنظمات الحديثة.

كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها، على أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة قد استفادوا من بعض الحوافز المعتمدة بالمؤسسة، كما أكدوا على حرصهم الدائم بحضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة كسلوك حضاري، وبالنظر إلى طبيعة العلاقة بين ما تقدم ذكره، فقد تبين أن هناك علاقة بين البندين(**س 38– س48**) وهذا ما أكدته نتائج معامل التوافق التي تشير إلى وجود علاقة بينهما، والتي قدرت بـ:(**cc=0.209**) أي أن الحوافز التي تمنح للعاملين بالمؤسسة تساهم بشكل كبير في تعزيز

السلوك الحضاري لديهم، والذي تمثل في حرصهم الدائم على حضور اللقاءات والندوات التي تنظمها مؤسستهم، مما يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تنتهج سياسة التحفيز مع العاملين، بهدف ترغيبهم ودفعهم نحو بذل الجهد وتقديم أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات معرفية وعملية في انجاز متطلبات العمل اليومي، فالعامل باعتباره كائن اجتماعي يميل إلى تحقيق المنفعة الذاتية، والتي تتمثل في رغباته وحاجاته الفسيولوجية، لذلك سيستجيب إلى كل مثير أو حافز يساعده على إشباعها، وهذا ما توافق مع ما قدمناه في الشق النظري للدراسة حول منظومة الحوافز، التي اعتبرتها الباحثة مارية فلاح: بأنها العوامل التي تهدف إلى أثارة القوي الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز .**(مارية فلاح.(2008).**

ومن جملة النتائج المتحصل عليها حول تحليل بيانات الجدول رقم**(55)** الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى، تم التأكيد من طرف المبحوثين على أن مساهمتهم في إثراء العمل الخاص بهم بطرق مناسبة، تدفعهم إلى الحرص على الاطلاع اليومي من طرفهم على ما تنشره المؤسسة ميدان الدراسة من إعلانات ومرسلات تخص متطلبات العمل اليومي بالمؤسسة، كما أكدت على ذلك نتائج معامل التوافق من خلال وجود علاقة بين البندين**(س39- س49)** والتي قدرت **بـــ:(cc=0.134)** وبذلك نستنتج أن العاملين يمتلكون حس مهني عالي حول ما يقدمونه من جهد فكري حول طريقة انجاز مهامهم، بهدف التخلص من الطرق المعتادة في انجاز المهام اليومية، وبالتالي هو عبارة عن تجديد وتحديث لطرق العمل من طرف العاملين، لتجنب الطرق الروتينية التقليدية، التي تزيد من تدني مستوي الروح المعنوية لديهم، كما تزعزع ثقتهم بأنفسهم نظرا للتكرار اليومي لنفس الأعمال وبنفس طريقة الإنجاز، فالإثراء الوظيفي كما **أشرنا** في الجانب النظري "قد جاء كأحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لتصميم الوظيفة بشكل حقق الرضا الوظيفي للعاملين بأي مؤسسة، من خلال إتاحة فرص النمو المهني والشخصي للفرد، مع توفير جوانب تحمل المسؤولية والاستقلالية وحرية الأداء في مناخ العمل المؤسسي.**(الوذيناني.(2014).ص865).**

وهذا ما تم الكشف عليه من خلال الملاحظة المباشرة بميدان الدراسة، فالعاملين يتمتعون بقدر كبير من الحرية والاستقلالية في العمل، وحريصين بشكل ملفت على أداء مهامهم، وهذا ما يدل على سعيهم إلى التمكن من متطلبات العمل، بهدف اكتساب الخبرة الكافية التي تساعدهم على التمكن والتحكم الجيد في أساليب وطرق انجاز مهامه الوظيفية، وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال إجابات المبحوثين حول الجدول رقم**(62)** الذي تضمن سؤالا مفتوحا حول كيفية تمكن العاملين من اكتساب الخبرة المهنية، والتي تضمنت عدة إجابات تمثلت في:

- ✓ **الممارسة اليومية:** ويقصدون بذلك العمل بشكل يومي على انجاز مهامهم الوظيفية بشكل عملي- تطبيقي- حيث تتمثل هذه المهام في تحمل بعض المسؤوليات التي يكلفون بها من طرف الإدارة العليا

للمؤسسة، على سبيل التفويض مثلا كأسلوب ممكن يتخذ من المشاركة أساس له في زيادة وتنمية قدرات ومهارات العاملين في مجال تخصصهم المهني.

- ✓ **الانضباط والمثابرة في العمل:** بحيث يعد من أهم السلوكيات التي تم رصدها من خلال الملاحظة المباشرة بميدان الدراسة، مما يعكس مدي حرص العاملين على الانضباط بالإجراءات التنظيمية للمؤسسة، والمثابرة في تحقيق أفضل النتائج التي تساعدهم على المسائلة القانونية، والحصول على عائد إما معنوي أو مادي، باعتبار إن المؤسسة تنتهج سياسة التحفيز مع الفاعلين فيها. وهذا ما يعد دافعا أساسيا للعاملين لبذل الجهد في أداء مهامهم وزيادة مستوي تمكنهم الوظيفي منها.
- ✓ **حب العمل:** بحيث يعد من أهم السلوكيات التي تم رصدها من خلال الملاحظة المباشرة بميدان الدراسة، والتي تعكس مدي حب العاملين لمهنتهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة، وهذا ما يساهم في تمكنهم وظيفيا من مجال العمل، باعتبار أن سلوك الحب من أهم العناصر التي تستثير العامل وتدفعه نحو التميز في الأداء والإنتاجية.
- ✓ **العمل الجماعي:** فقد تم التأكيد على وجود هذا السلوك– العمل الجماعي– لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، من خلال ما تقدم من نتائج ميدانية تخص الفرضية الثانية التي جاءت حول علاقة فرق العمل الفعالة بمنظومة الإيثار العمالي بالمؤسسة، بحيث يعد هذا السلوك من المحددات التي تحاكي معني التمكين الوظيفي لدي العاملين.
- ✓ **الأقدمية في العمل:** تعد هذه الخاصية السوسيومهنية من العمليات الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تمكين العاملين وظيفيا وسلوكيا من خلال تنمية مهارتهم وقدراتهم المعرفية والفنية وحتى التقنية في مجال العمل، بحيث تعتمد على عنصر التراكم الزمني والممارسة اليومية والفعالة في انجاز المهام المتطلبات اليومية للوظيفة.
- ✓ **الدورات التكوينية والتدريبية:** حيث أكد المبحوثين على أهمية هذه العملية في مساهمتها الفعالة في تمكينهم وظيفيا، وبذلك فالمؤسسة ميدان الدراسة تعتمد في زيادة مهارة مرؤوسيها من حيث الأداء والتحكم في متطلبات العمل على عمليتي التكوين والتدريب المهني، **ومن جملة ما تقدم يمكن** القول إن المؤسسة ميدان الدراسة قد ساهمت بشكل كبير في ترسيخ أسلوب التمكين الوظيفي لدي العاملين بها، من خلال حرصها على توفير مجموعة من الأساليب العملية التي تساهم في إثراء وتنمية القدرات والمهارات المعرفية لديهم، حول متطلبات الوظيفة، والمهام التي يمارسها العاملين بشكل يومي.

كما أكدت النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين، وعملية قراءة وتحليل المعطيات الخاصة بالجدول رقم(**56**) أن المؤسسة ميدان الدراسة تنظم دورات تكوينية وتدريبية لفائدتهم، وان هذه الأخيرة تساهم بدورها في حرص العاملين على إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، وفيما يخص طبيعة

العلاقة بينها، فقد أكد معامل التوافق على وجود علاقة بينهما، والتي قدرت بـ:(**cc=0.165**) وبذلك فقد تم التأكيد علي أن انتهاج المؤسسة لسياسة تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية لفائدة العاملين واستفادتهم منها، قد ساهم في تعزيز السلوك الحضاري لديهم، والذي تمثل في حرصهم على إعطاء صورة جيدة على مؤسستهم للطرف الأخر(**عميل أو زبون**)، فمن مميزات المنظمة الناجحة اهتمامها بموردها البشري، وذلك من خلال تلبية حاجياتهم ورغباتهم، والعمل على الزيادة في مستوي تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل، وجعلهم أكثر تحكما وتمكنا من المتطلبات الوظيفية، ومن بين هذه المميزات حرص المنظمة على تنظيم دورات تكوينية وتدريبية لصالح العاملين فيها، بهدف معالجة جوانب الضعف التي تزيد من صعوبة مهمتهم الوظيفية، بحيث تهدف المؤسسة من خلال هذه الميزة إلى ترسيخ انطباع ايجابي لدي موردها البشري نحوها، فالمؤسسة ميدان الدراسة تعتبر كغيرها من المؤسسات التي تهدف إلى تمكين موردها البشري، وجعله أكثر قدرة وكفاءة في مجال عمله، لذلك تستخدم وسائلها وأساليبها العملية في مساعدتهم، كتنظيم دورات تكوينية وأخري تدريبية لفائدة الفاعلين فيها، وذلك حسب ما تمليه حاجة المؤسسة والعاملين من هذه العمليات التطبيقية، التي تساهم بشكل كبير في إحساس العاملين بأهميتهم وقيمتهم كجزء من أجزاء المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عليها، وهذا ما يساهم بدوره في دفع العاملين بشكل تلقائي إلى الحرص على الدفاع عن سمعة مؤسستهم، والسعي في إعطاء صورة جيدة عليها لدي الزبائن والعملاء المرتادين بشكل دائم للمؤسسة ميدان الدراسة، من خلال الإشادة بما تقدمه لهم من خدمات ومساعدات في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها.

كما بينت النتائج المتحصل عليها أن الرئيس كقائد يساهم في تمكين مرؤوسيه وظيفيا، وهذا ما أكده المبحوثين من خلال تأكيدهم على أن الرئيس يستشيرهم حول مجموعة من المهام الوظيفية – **تحسين الخدمة، إتقان العمل، مشاكل العمل والحلول المقترحة، الرقابة الإدارية، تقييم العمل**– وذلك تجسيدا لمبدأ الشورى بين الرئيس والمرؤوسين، حيث تعد عملية الشورى من الأساليب المعمول بها بالمؤسسة ميدان الدراسة، وقد ساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على بروز أسلوب الشورى كثقافة تنظيمية بالمؤسسة، التي تحتوي على عدة مصالح، كل مصلحة بها مجموعة من العاملين يشرف عليهم رئيس المصلحة، كما ساعدت الملاحظة المباشرة في التأكيد عن تواجد هذا السلوك بين العاملين والرئيس، فالاستشارة تعد أسلوب عملي يساعد العاملين في الاطلاع الدائم على طبيعة المهام والوظائف الموجودة بالمؤسسة ميدان الدراسة، وبالتالي سيساهم هذا الأسلوب في زيادة مستوي الجانب المعرفي لدي العاملين حول طبيعة المكونات النظرية لوظيفة الرقابة الإدارية مثلا، وهذا ما يساهم أيضا في زيادة معرفته حول طريقة انجازها، أي ستساهم بشكل غير مباشر في تنمية قدراته ومهارته الوظيفية أي تمكين العاملين وظيفيا.

وفي نفس السياق أكد المبحوثين على حرصهم الدائم على أنجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها، مما يؤكد على مدي التزامهم الوظيفي والأدبي بالوقت الرسمي، ورضاهم عن طبيعة الوظيفة المنسوبة إليهم، وحرصهم على بذل الجهد في سبيل انجاز واجباتهم الوظيفية في إطارها الرسمي، فتحلى العامل بالحرص في انجاز مهامه بكل مسؤولية مهنية، هو عبارة عن سلوك حضاري يحاكي ما يتمتع به العامل من استغراق وظيفي وحب للعمل والمهنة، مما يساعده على التمكن من متطلبات الوظيفة الخاصة به، وبالتالي هو تنمية وتطوير لقدراته ومهاراته المعرفية والفكرية في مجال تخصصه العملي، كما يعد هذا الحرص على انجاز المهام الوظيفية في وقتها الرسمي، من أخلاقيات العمل المتعارف عليها عالميا، فهذا السلوك هو نتاج لصحة المنظمة وقدرتها على احتواء العاملين، من خلال سياستها الهادفة وأسلوبها الحضاري في التعامل مع الفاعلين فيها، فالمؤسسة ميدان الدراسة تولي أهمية كبيرة للمعاملة الجيدة مع العاملين فيها، وهذا ما تم ملاحظته من خلال السلوكيات الحضارية التي يتمتع بها المبحوثين داخل المؤسسة، وقد تم التأكيد علي وجود هذه السلوكيات من خلال إجابات المبحوثين المضمنة في الجدول رقم(**63**) الذي تضمن سؤالا مفتوحا حول وجهة نظر العاملين حول السلوك الحضاري داخل المؤسسة، والتي تضمنت عدة إجابات تمثلت في:

- ✓ **الحفاظ على سمعة المؤسسة:** حيث تم التأكيد على تواجد هذا السلوك لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، والذي يعد كواجب مهني وسلوك حضاري، يصدر من العاملين كمقابل معنوي نحو المؤسسة وما توفره من خدمات مادية ومعنوية لفائدتهم.
- ✓ **الالتزام بالنظام الداخلي**: فقد أظهر العاملين من خلال التزامهم بالنظام الداخلي للمؤسسة ميدان الدراسة، على مدي رضاهم وتقبلهم للإجراءات الداخلية التي تساهم في تسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة، وهذا ما يساهم في دفع العاملين إلى تنفيذها والتقيد بخطواتها الإجرائية كواجب وظيفي نحوها، بهدف حفظ التوازن الداخلي للمؤسسة، وبالتالي المساهمة في زيادة مستوي الأمن والراحة لديهم التي تجعل منهم عنصرا فعالا يسعي إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.
- ✓ **الاحترام المتبادل:** بحيث يعد هذا السلوك من أهم السلوكيات المحبذ تواجدها بأماكن العمل، وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال إجابات المبحوثين على تواجده كسلوك تعاملي بينهم، كما تم التأكيد عليه عن طريق الملاحظة المباشرة بميدان الدراسة كسلوك حضاري يتحلى به العاملين أثناء انجازهم لمهامهم بمكان العمل.
- ✓ **حسن الاستقبال:** باعتبار طابع المؤسسة خدماتي، فمن بين السلوكيات التي يستوجب تواجدها لدي العاملين سلوك حسن الاستقبال، الذي يعد من أهم العمليات التي تقوم عليها المؤسسة ميدان الدراسة، والتي من خلالها تساهم بها في كسب ثقة العملاء والمرتادين والزبائن المؤمنين اجتماعيا، وقد تم

التأكيد على وجود هذا السلوك من طرف إجابات المبحوثين، كما ساهمت على تأكيده أيضا الملاحظة المباشرة كسلوك حضاري يتحلي به أغلبية العاملين بالمؤسسة.

- ✓ **إرضاء الزبائن:** أكد المبحوثين على تحليهم بهذا السلوك الحضاري، والذي يعد من الأهداف التي تطمح إلي تحقيقه وتجسيده أي مؤسسة خدماتية على أرض الواقع، باعتباره من السلوكيات التي تعبر عن قوة السلوك الثقافي الخاص بالمؤسسة ميدان الدراسة، حيث تم ملاحظة هذا السلوك بشكل مباشر لدي العاملين بالمؤسسة، والذي تمثل في لباقة الموظفين وحسن معاملتهم للزبائن، وحرصهم على تلبية حاجياتهم في زمن قياسي وبشكل منتظم.

واستنادا إلى ما تقدم من مناقشة لنتائج الفرضية الجزئية الأولى، فقد تم التأكيد وفقا لإجابات المبحوثين، على وجود علاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، باعتباره من الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تمكين العاملين وظيفيا وسلوكيا، وهذا ما أكدت عليه مجموعة من المؤشرات الدالة على امتلاك المؤسسة ميدان الدراسة لسياسة التمكين الوظيفي التي تعمل على ترسيخ بعض السلوكيات الحضارية لدي العاملين، بجانب تمكينهم من متطلبات العمل اليومية، وزيادة مستوي تنمية مهاراتهم وقدراتهم الخاصة في مجال العمل، كإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، الاعتماد على عملية تفويض بعض المسؤوليات الوظيفية للعاملين ومنحهم فرصة المشاركة فيها، تحفيز العاملين من خلال حصولهم على بعض الحوافز المادية والمعنوية، المساهمة في إثراء العمل بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة، تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية لفائدة العاملين، استشارة العاملين حول مجموعة من المهام الوظيفية **– تحسين الخدمة، إتقان العمل، مشاكل العمل والحلول المقترحة، الرقابة الإدارية، تقييم العمل...الخ،**

فكل هذه المؤشرات تعد بمثابة المحددات السلوكية لسياسة التمكين، التي تساعد على ترسيخه كجزء لا يتجزأ عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة ميدان الدراسة، فتمكين العاملين وظيفيا وسلوكيا من خلال إشراكهم في العمليات التنظيمية دون تحيز، وتمكينهم من الحصول على بعض الحوافز نظير ما يقدمونه من جهد عضلي وفكري، سيساهم في إحساس العاملين بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة، كما يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة مستوي الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة التي يعملون بها، مما ينعكس ذلك بصورة ايجابية على زيادة مستوي أدائهم وإنتاجيتهم في العمل بالمؤسسة، **وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري،** حيث أكدت الباحثتان **ميسون و أشواق"** أن عملية التمكين الوظيفي للعاملين، تعد عاملا مهما ومفتاحا رئيسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم، تدرك أن العاملين يريدون الإفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين،

إذ تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين، فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا منظميه لا يمكن تحقيقها من دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة لكل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف.**(أنظر الصفحة 46)**، وهذا تأكيد على أهمية المؤشرات التي تم استقائها من المبحوثين بميدان الدراسة، وتوافقها مع ما تم ذكره في الجانب النظري لهذه الدراسة، ومن العمليات التي تم التأكيد على أهميتها كعنصر أساسي، ألا وهي عملية المشاركة أو إشراك العاملين في مختلف العمليات التنظيمية بالمؤسسة، كأسلوب يساهم في تنويع مهارته وقدراته العملية والسلوكية في مجال العمل. وهذا ما أكدت عليه أيضا المقاربة السوسيولوجية لهذه الدراسة – مدرسة العلاقات الانسانية– التي أكد عليها مايوا كأهم الجوانب التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة ألا وهي "الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارت لما له من دور في تحقيق الفعالية".**(نورالدين تاوريريت.(2009).ص 27). بتصرف**

وفي السياق نفسه واستنادا على ما قدمه المبحوثين من إجابات حول علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الحضاري الذي يعد كنتيجة لتمكن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة من متطلبات عملهم، فقد تم التأكيد على بعض السلوكيات الحضارية التي ساهمت على تواجدها لدي العاملين سياسة أو أسلوب التمكين الوظيفي المعتمد من طرف المؤسسة، كسلوك المتابعة المستمرة لكافة الأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة، الإطلاع بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة، الحرص الدائم على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، مساهمة العاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم، حرص العاملين على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها، بالإضافة إلى مجموعة من السلوكيات الحضارية التي أكد عليها أيضا المبحوثين كالحفاظ على سمعة المؤسسة، الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة، الاحترام المتبادل يبنهم، حسن الاستقبال والعمل على إرضاء الزبائن والعملاء المرتادين للمؤسسة، يبين من خلالها العاملين عن مدي حرصهم على خدمة مؤسستهم، والمساهمة في دفعها من خلال سلوكياتهم الحضارية، والمعرفية نحو تحقيق أهدافها، وزيادة مستوي فعاليتها بما يتماشي ومتطلبات النجاح والتميز في الوقت الراهن، وهذا ما يؤكد على قوة الرابط الانتمائي بين العامل والمؤسسة كسلوك يعبر عن مدي وطنيته نحوها، والتي جاءت كنتيجة لما تقوم به المؤسسة من تلبية لحاجيات ورغبات العاملين بها، سواء فيما يخص الجانب المادي أو المعنوي وحتى الفيزيقي.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الأولى، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والقائلة: توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ومنظومة الإيثار لدي العامل بالمؤسسة

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية –**توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك الإيثار لدى العامل بالمؤسسة**– تم الحصول علي مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- أظهرت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(**64**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يشاركون في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وأنهم على استعداد بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(**86.6%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين (**س32- س42**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، تشير نتائج معامل التوافق**cc** والذي يساوي (**cc=0.122**) انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س 32- س42**) وبما أن قيمة (**Sig= 0.108**) وهي أكبر من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا، وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين
- وتبين نتائج الجدول رقم(**65**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم على استعداد بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(**88.9%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س38- س44**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، نلاحظ نتائج معامل التوافق **cc** والذي يساوي(**cc=0.198**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س38- س44**) وبما أن قيمة(**Sig=0.008**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- وتوضح أيضا النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(**66**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأن المؤسسة ميدان الدراسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين، وأنهم يساهمون في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(**89.5%**) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(**س40- س45**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، تشير نتائج معامل التوافـق**cc** والذي يساوي(**cc=0.167**) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س40- س45**) وبما أن قيمة (**Sig=0.027**) وهي أقل من(**α=0.05**) نجد إن معامل الارتباط دال إحصائيا.
- كما أوضحت النتائج المستقاة من الجدول رق**م**(**67**) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يساهمون كعاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة، وأنهم يساهمون أيضا في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(**88.9%**) **والتي تشير**إلى وجود علاقة بين البندين (**س39- س46**) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، تشير نتائج معامل التوافـق**cc** والذي يساوي

(cc=0.102) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(**س39- س46**) وبما أن قيمة(**Sig=0.178**) وهي أكبر من((**α=0.05**)، نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.

ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الثانية القائلة" **توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك الإيثار لدى العامل بالمؤسسة**"نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

أكدت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(**64**) والمتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة، أن العاملين بالمؤسسة يشاركون في عملية صنع واتخاذ قرارات حاسمة، باعتبارهم من أهم العمليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة كآلية في تحقيق أهدافها، من خلال ما يقدمه العاملين من مشاركة بناءة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وبذلك يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على عمليتين في تمكين العاملين وظيفيا وسلوكيا، والتي تمثلت أولا في ترسيخ وتعزيز سلوك المشاركة، وذلك بإعطاء وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة بآرائهم وأفكارهم دون استثناء حول مشكلة ما تستدعي حل تشاركي، بحيث تساهم عملية الإشراك أو المشاركة في تمكين العاملين من خلال السماح لهم بالممارسة العينية والفعلية لسلوك المشاركة في مختلف العمليات التنظيمية بالمؤسسة، وهذا ما يساهم في تنمية قدرات ومهارات العاملين معرفيا وفكريا، أما العملية الثانية فقد تمثلت في عملية صنع واتخاذ القرار، أي أن المؤسسة ميدان الدراسة وكغيرها من المؤسسات الأخرى، تعتمد على هذه العملية في إيجاد أنسب الحلول وأفضلها للمشاكل والصعاب التي تواجهها داخل بيئتها التنظيمية، ولضمان نجاح عملية صنع واتخاذ القرارات، تتجه المؤسسة إلى انتهاج أسلوب أو عملية إشراك العاملين باعتبارهم مورد أساسي في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تهدف من وراء انتهاجها لأسلوب أو عملية المشاركة إلى ترسيخها كثقافة سلوكية لدي العاملين داخل المؤسسة، من خلال تفاعلاتهم وتعاملاتهم اليومية مع مختلف نشاطاتها وأعمالها الوظيفية والتنظيمية كزملاء عمل، وإلى تحقيق أهدافها لضمان حصولها على نتائج جيدة تزيد من فعاليتها وقدرتها على مواجهة كل ما يواجهها من صعوبات في بيئة العمل، وكل هذا يتوقف على عملية إشراك موردها البشري وتحسسه بمدي قيمته وأهميته كعنصر فاعل، وهذا ما يساهم في زيادة مستوي ثقة العامل بنفسه وبالمؤسسة التي ينتمي إليها، وبالتالي سيكون دائم الاستعداد على تحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع وزملائه، كسلوك إيثاري ساهمت سياسة المؤسسة العادلة على ترسيخ مثل هذه السلوكيات لديهم كمؤشر على مدي رضا وحب وولاء العامل لعمله ولمؤسسته.

كما أكدت النتائج المتحصل عليها بعد صياغة النتائج النهائية لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة قد أكدوا على استفادتهم كفاعلين من بعض

الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، أي أن هناك نظام حوافز تعتمد عليه المؤسسة في تحفيز موردها البشري وتمكينه منها كمقابل لما يبذله من مجهود فكري وعضلي أثناء أدائه لمتطلبات العمل اليومية، أي أن المؤسسة ميدان الدراسة وكغيرها من المؤسسات تسعي إلى انجاز مهامها وتحقيق أهدافها، بالاعتماد على مجموعة من العمليات التنظيمية كسياسة تحفيزية تشجيعية، تهدف من خلالها إلى استثارة روح العمل لدي مرؤوسيها ودفعهم نحو العمل، فالحوافز بشقيها المادي والمعنوي تعد من الآليات التحفيزية التي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها، وذلك لارتباطها الوثيق بالحياة الفيزيولوجية للمورد البشري، فمن خلالها يمكن التحكم في طبيعته المتقلبة وتوجيهه وفقا لرغباته وحاجاته المختلفة، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها من خلال عملية التحفيز الصحيح الذي يتماشي ومتطلبات العاملين من حاجة مادية ومعنوية، فتأكيد العاملين على استفادتهم من بعض الحوافز، هو إقرار على اهتمام المؤسسة بهم وما يطمحون إلى تحقيقه من رغبات وحاجيات مختلفة، وهذا ما يجعل العاملين في حالة من التأكد اليقيني بقيمتهم وأهميتهم داخل المؤسسة، مما يزيد من الرفع من مستوي روحهم المعنوية وثقتهم بأنفسهم، والتي تسهم بدورها في تعزيز سلوكيات الدور الإضافي لديهم كالاستعداد الدائم من طرفهم على تقديم كل ما هو أفضل والتضحية بما يمتلكونه من حاجة خاصة واهتمامات شخصية في سبيل نجاح مؤسستهم وبقائها في ميدان المنافسة في ظل التغيرات الحاصلة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وهذا السلوك يعد بمثابة محصلة لاهتمام المؤسسة بموردها البشري وتحسسه بأهميته فيما تحققه من نجاح وتقدم مستمرين.

أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد عملية القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي والصياغة النهائية لنتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يستفيدون من الدورات التكوينية والتدريبية التي تنظمها مؤسستهم، وهذا ما يشير إلى مساهمة المؤسسة في تمكين عمالها وظيفيا، فمن خلال تنظيمها لدورات تكوينية وتدريبية للعاملين بها، يضمن لها مقدرتها على اكتساب مورد بشري يتميز بالكفاءة والمهارة المهنية، حيث تساعد هذه الدورات في زيادة مستوي الإدراك والفهم لكل ما يتعلق بمهامهم الوظيفية بشكل متخصص، من حيث طبيعتها وطريقة أدائها بما يعود على العاملين والمؤسسة بالمنفعة العامة، فبالنسبة للعاملين ستساهم هذه العملية في توسيع مداركهم المعرفية والفكرية حول متطلبات العمل اليومية وكيفية التحكم فيها، أي هو تنمية وتطوير لإمكانياتهم المختلفة في مجال العمل، وبالتالي الرفع من مستوي أدائهم الوظيفي كأحد المطالب الأساسية التي تسعي المؤسسة إلى تحقيقها، وبالنسبة للمنظمة ستساهم هذه الدورات التكوينية والتدريبية في ضمان كسب المؤسسة للمورد البشري المؤهل ذا الكفاءة المهنية العالية، حيث يساهم بها في مساعدة مؤسسته على تحقيق أهدافها، فاكتساب العاملين لمهارات وظيفية من خلال إشراكهم في عملية التكوين والتدريب،

التي ستساهم بدورها في إكسابهم لمهارات سلوكية رسمية، كانضباطهم والتزامهم بشروط التحكم في متطلبات الوظيفة، وسلوكيات غير رسمية تمارس بشكل عفوي وتلقائي أو ما يسمي بسلوك الدور الإضافي في العمل، كسلوك إيثاري يقوم به العامل نحو زملائه في العمل، كمشاركتهم همومهم والمساهمة في حل مشاكلهم الشخصية أثناء العمل، كدعم نفسي معنوي يهدف من خلاله إلى الحفاظ على صحة وسلامة بيئة العمل من السلوكيات السلبية غير الداعمة لأهداف المؤسسة.

فيما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها بعد عملية القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي والصياغة النهائية للنتائج العامة المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة قد أكدوا على أنهم يساهمون كعاملين في إثراء مهامهم الوظيفية بطرق تتناسب وطبيعتها، وهذا ما يشير بشكل ضمني إلى أن المؤسسة تعمل على تشجيع وتحفيز موردها البشري بالمشاركة بما يملكه من مهارات وقدرات معرفية وفكرية بالتنويع في طرق أدائه وانجازه لمهامه الوظيفية، أي أن العاملين يتمتعون باستقلالية وحرية في كيفية انجاز مهامهم والتعبير عنها بطرق تتناسب وطبيعتها، كما يؤكد على أن المؤسسة تفسح المجال أمام موظفيها لتجسيد أفكارهم حول العمل، كمساهمة من طرفهم نحو إثراء بيئة العمل بأساليب عملية جديدة تزيد من فعاليتها التنظيمية، وهذا ما يدل على إلمام العاملين وتحكمهم من متطلبات ما يقومون به من وظائف بالمؤسسة ميدان الدراسة، وبالتالي يمكن القول بأنهم على تمكن وظيفي، مما يساعدهم على الشعور بمدي قدرتهم واستطاعتهم على انجاز ما ينسب لهم من أعمال بكل يسر، فهذا الشعور بالقدرة على الإثراء، سيساهم بدوره كذلك في توجيههم نحو مساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل من خلال التوجيه والنصح، باعتبارهم موارد بشرية تفتقر للخبرة والممارسة الطويلة في ميدان العمل.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الثانية، وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك الإيثار لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والقائلة: توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة

ومن خلال ما تقدم من عرض وتحليل للبيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة-**توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة** - تم الحصول علي مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- أظهرت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(68) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يشاركون كعاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، وأنهم على وعي بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(98.3%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س32- س58) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، تشير نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي(cc=0.120) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س32- س58) وبما أن قيمة(Sig=0.111) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما بينت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(69) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن الرئيس يستشيرهم كعاملين حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، وأنهم يحرصون على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(95.4%) إلى وجود علاقة بين البنديںن(س34- س56) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، تشير نتائج معامل التوافق cc والذي يساوي(cc=0.134) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س34 - س56) وبما أن قيمة(Sig=(0.076)) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- أوضحت أيضا نتائج الجدول رقم(70) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنه تفوض لهم كعاملين بعض المسؤوليات الوظيفية، وأنهم على وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(98.4%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س36-س62) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، تشير نتائج معامل التوافـقcc والذي يساوي (cc=0.110) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س36-س62) وبما أن قيمة(Sig=0.145) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.
- كما أظهرت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(71) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأنهم يستفيدون كعاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، وأنهم على وعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(97.7%) **والتي تشير** إلى وجود علاقة بين البندين(س38- س55) وبالنظر إلى الشق الثاني من ذات الجدول، تشير نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (cc=0.152) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين (س38-س55) وبما أن قيمة (Sig=0.130) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما(cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين.

- وأكدت نتائج الجدول رقم(72) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم كعاملين، وأنهم على وعي بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم، وقد مثلت بنسبة مئوية قوامها(97.7%) والتي تشير إلى وجود علاقة بين البندين(س40-س60) وبالنظر إلى الشق الثاني من الجدول رقم(71) تشير نتائج معامل التوافقcc والذي يساوي (cc=0.120) نجد انه توجد علاقة ضعيفة بين البندين(س40- س60) وبما أن قيمة (Sig=0.114) وهي أكبر من(α=0.05) نجد إن معامل الارتباط غير دال إحصائيا. وهذا لا يعني أن العلاقة منعدمة تماما (cc=0) أي انه توجد علاقة بين البندين
- أكدت نتائج الجدول رقم(73) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أنهم يساهمون في إثراء مهامهم الوظيفية بطرق تتناسب وطبيعتها.
- أكدت نتائج الجدول رقم(74) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يحترمون اللوائح والأنظمة الخاصة بمؤسستهم.
- أكدت نتائج الجدول رقم(75) وذلك حسب إجابات أغلبية المبحوثين أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة يحرصون على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك.

ومن خلال ما تقدم من صياغة نهائية لنتائج الفرضية الجزئية الثالثة القائلة" **توجد علاقة بين التمكين الوظيفي ووعي الضمير لدي العامل بالمؤسسة"** نأتي إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضية والمقاربات النظرية المعتمدة في هذه الدراسة

أكدت النتائج المتحصل عليها بعد عملية القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي لمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة، أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، يتم إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، أي أن المؤسسة تعتمد على سياسة المشاركة مع مرؤوسيها في عملية اتخاذ قرارات حاسمة تخص أحد المهام أو العمليات التنظيمية، فاعتماد المؤسسة على هذه السياسة هو تأكيد على مدي اهتمامها بمواردها البشري، وسعيها إلى ترسيخ ثقافة سلوك المشاركة كأحد المؤشرات الدالة على اجتهاد المؤسسة ميدان الدراسة بإقامة وتعزيز مبدأ المساواة والعدالة في عملية إشراك العاملين في مختلف العمليات التنظيمية، أي سعيها إلى تأمين سياسة ناجحة، وبيئة عمل تتماشي وشروط البيئة المحفزة والمشجعة والداعمة، للإمكانيات الوظيفية والسلوكية التي يتمتع بها العاملين داخل البيئة التنظيمية، وبالتالي هو مساهمة فعالة من طرف المؤسسة في دحض السلوكيات السلبية التي من شانها أن تعيق كل ما تهدف إلى تحقيقه المؤسسة من أهداف ومصلحة عامة للجميع، وهذا ما يساهم في زيادة مستوي الوعي لدي العاملين بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي، وبالتالي سيساهم هذا الوعي

في زيادة مستوي تمكنهم من متطلبات مهامهم الوظيفية من حيث الجانب الأداء الوظيفي والجانب السلوكي.

كما أكدت النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة، أن الرئيس كقائد بالمؤسسة ميدان الدراسة يعتمد مع مرؤوسيه أسلوب الاستشارة –**الشورى**– حيث أكدوا كعاملين بالمؤسسة أن الرئيس كقائد يستشيرهم حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، وهذا ما يؤكد على وجود اهتمام ذو حدين من طرف المؤسسة والرئيس كإطار قيادي تعتمد المؤسسة عليه في تنفيذ سياستها المتبعة، فبالنسبة للمؤسسة باعتبارها الكيان الكلي الذي يحدد طبيعة السياسات والمهام الوظيفية، فإنها تساهم بشكل مستمر في إثراء بيئة العمل بأساليب وعمليات وطرق متنوعة، يسهل عمل العاملين أثناء أدائهم لمهامهم المنوطة كواجب مهني، وبالنسبة للرئيس كقائد فإنه يعتبر بمثابة الأداة التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ أساليبها وسياساتها بأسلوبه القيادي الخاص، الذي يتماشي وطبيعة المرؤوسين، بحيث يساهم القائد في تمكين العاملين وظيفيا من خلال اعتماده على مبدأ الاستشارة – **الشورى**– مع مرؤوسيه، فهو يستشيرهم حول مجموعة من المهام الوظيفية التي لا تتعدي الإطار الرسمي الخاص بالمؤسسة، بحيث يهدف من وراء هذه الاستشارة إلى الاستفادة من أراء وأفكار تابعيه حول تلك الوظائف التي تحتاج إلى حلول، أي انه يستعين بما يمتلكونه من قدرات ومهارات معرفية وفكرية في إيجاد حلول للمشكلات والعوارض التي تعيق سيرورتها بشكل جيد، وهذا ما يزيد من تمكنهم وظيفيا من خلال مشاركتهم في عملية الاستشارة، مما يجعلهم على معرفة ودراية نسبية ببعض الوظائف التي تم استشارتهم فيها، فشعور وإحساس العاملين باهتمام القائد والمؤسسة بهم، سيزيد من مستوي انضباطهم وحرصهم الدائم على أداء العمل بشكل جيد لتجنب مسائلة الرئيس لهم أو تعرضهم لأثار العقاب بسبب الإهمال أو التسيب في إنجاز مهامهم الوظيفية كما هو مطلوب.

كما أكدت أيضا نتائج الجدول(69) والمتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة، أن هناك سياسة تفويض للمسؤوليات داخل المؤسسة، حيث أكد على وجودها العاملين من خلال تأكيدهم على أن المؤسسة ميدان الدراسة تفوض لهم كعاملين بعض المسؤوليات الوظيفية، فهي عملية تنظيمية وسياسة تحفيزية هادفة، لا يمكن الاستغناء عنها بالبيئة التنظيمية لأي مؤسسة خاصة أو عامة، لذلك تعتمد عليها المؤسسة في تحفيز موردها البشري وتشجيعه نحو خوض تجارب مختلفة من المسؤوليات المتوافرة بالمؤسسة، كما يساهم تفويض المسؤوليات كآلية فاعلة في تمكين العاملين وظيفيا، وذلك من خلال تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المختلفة في مجال العمل، فالتفويض كما هو متعارف عليه في الكثير من الأدبيات ذات الصلة بالمجال المنظمي، على أنه إعطاء الفرد العامل جزء من المسؤولية الكلية التي يتمتع بها الرئيس كرئيس أو كقائد أو كمشرف عمل، والتي تهدف من خلالها إلى تخفيف عبء المسؤولية

للطرف المفوض، وتمكين الطرف المفوض إليه من تقلد بعض المسؤوليات التي تساعده في صقل مهاراته وقدراته المعرفية والفكرية حول مهام وظيفية أو عمليات تنظيمية معينة، فاعتماد المؤسسة ميدان الدراسة لهذه السياسة التحفيزية وتمكين العاملين منها لتنمية وتطوير إمكانياتهم في مجال العمل، سيولد لديهم الإحساس بأهميتهم كفاعلين لهم الدور الأساسي في تحقيق المنفعة العامة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستوي وعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها.

بنما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها من الجدولين(**70**) و(**71**) والمتعلقة بمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة، أن العاملين بالمؤسسة قد أكدوا على استفادتهم من بعض الحوافز المعتمدة داخل المؤسسة، وأنها تنظم دورات تكوينية تدريبية لفائدتهم، أي انها تعتمد في إدارة شؤونها التنظيمية بإنتهاجها لعدة أساليب سياسية خادمة، تساهم في تمكين العاملين وظيفيا وسلوكيا بما يخدم ويساهم في تحقيق أهدافها المنشودة، فنظام الحوافز، والدورات التكوينية التدريبية تعتبر من العناصر التنظيمية الأكثر فعالية وقوة في دفع العاملين والمنظمة ككل، إلى تحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات والتغيرات السريعة في مجال السلوك التنظيمي، فبالنسبة لنظام الحوافز الذي يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، سيساهم في استثارة روح العمل لدي العاملين ودفعهم نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء، كمقابل لما يحصلون عليه من عوائد مادية أو معنوية، وهذا ما يساهم من جهة ثانية في تطور وتحسن أدائهم وزيادة مستوي خبرتهم المهنية بشكل تلقائي، والذي يعزي لذلك الحماس والإصرار للحصول على الحوافز المناسبة، وفيما يخص عملية تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية فهي تعد دعامة إضافية لمجموعة الأساليب التحفيزية والتشجيعية المعتمدة داخل المؤسسة، فمن خلالها ستساهم هذه العملية في دمج الجانب المعرفي والجانب العملي وسيرهم بشكل متوازي بهدف تمكين العاملين وترسيخ ما يتعلمونه من معلومات حول مهامهم الوظيفية، وبذلك يمكن القول ان هذه العمليات والأساليب لا يقتصر دورها في التمكين الوظيفي فقط، وإنما تساهم في زيادة وعي العاملين بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، وضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية لديهم، كتمكين سلوكي داعم للأداء الوظيفي لدي فئة العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ومن خلال ما تم من مناقشته لمؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة،وبالنظر إلى نسبة وحجم اتجاهها العام ونتائج معامل التوافق، يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك وعي الضمير لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، لكن طبيعة هذه العلاقة منخفضة(متوسطة)، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة، قد تحققت نسبيا.

ونتيجة لما سبق من مناقشة للفرضيات الفرعية والجزئية لهذه الدراسة، نصل إلى أن الفرضية العامة التي مؤداها "توجد علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة" قد تحققت بشكل نسبي جيد.

رابعا: النتائج العامة للدراسة

انطلاقا مما تقدم من مجريات لهذه الدراسة البحثية تم التوصل إلى النتائج العامة التالية:

- يغلب على أفراد مجتمع البحث فئة الذكور عن الإناث.
- أن المتوسط العمري لمفردات مجتمع البحث يساو(**43**) سنة ما يؤكد أن العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة هم من فئة الشباب.
- تعتمد المؤسسة ميدان الدراسة في سياسة توظيفها على توظيف جميع أطياف الحالات الاجتماعية في المجتمع دون استثناء.
- أغلبية مفردات العينة من فئة الثانوي أصحاب التكوين المتخصص وفئة الجامعيين، مما يؤكد على حرص المؤسسة في انتقاء مورد بشري كفء ومؤهل علميا، يساعد في تقديم الإضافة المطلوبة في تحقيق أهدافها.
- يتمتع مفردات العينة بخبرة مهنية حديثة، حيث كان متوسط الأقدمية يساوي(**5**) سنوات، لكن معظم مفردات العينة بالمؤسسة لديهم خبرة وممارسة مهنية تفوق(**10**) سنوات، والتي تساهم بدورها في إكساب العامل مهارات وقدرات معرفية وعملية في مجال عمله.
- أن المؤسسة ميدان الدراسة تمتلك عنصر القيادة التحويلية الذي يتمتع بالكفاءة المهنية في مجال العمل.
- أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على سياسة واضحة المعالم مع موردها البشري(**كسياسة، التشجيع، التحفيز، التفويض، الحث اللفظي، الاتصال المباشر المفتوح...الخ**).
- أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على أسلوب فريق العمل كآلية لتحقيق أهدافها.
- أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد في تمكين موردها البشري وظيفيا من خلال **أسلوب تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية، إشراك العاملين، الشورى، التفويض للمسؤوليات، منظومة منح الحوافز)**
- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة ميدان الدراسة(**سلوك الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري)**
- وجود علاقة ضعيفة بين تشجيع الرئيس كقائد مرؤوسيه على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، و وعيهم بضرورة العمل على إنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب.
- وجود علاقة قوية بين تحفيز الرئيس كقائد لمرؤوسيه على التجديد في طريقة أداء عملهم داخل المنظمة، وحرصهم بشكل دائم على زيادة مستوي أدائهم الوظيفي دون أن يتلقوا آمر بذلك من طرف الرئيس كقائد على زيادة مستواهم الأدائي.
- وجود علاقة ضعيفة بين حث الرئيس كقائد لمرؤوسيه على التحسين في جودة الخدمة، ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية أثناء العمل بالمنظمة.

- وجود علاقة ضعيفة بين مساهمة الرئيس كقائد في بناء الثقة وتعزيزها بين تابعيه، و حرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين تشجيع الرئيس كقائد لمرؤوسيه على خدمة المصلحة العامة وزيادة وعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة لمؤسستهم.
- وجود علاقة ضعيفة بين حث الرئيس كقائد لمرؤوسيه بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية تجاه مؤسستهم أثناء إنجاز مهامهم الوظيفية.
- وجود علاقة ضعيفة بين حث الرئيس كقائد لمرؤوسيه على خدمة وإرضاء زبائن المؤسسة ووعيهم بضرورة إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل جيد.
- وجود علاقة ضعيفة بين حث الرئيس كقائد لمرؤوسيه على الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، وحرصهم على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا آمر بذلك.
- مساهمة الرئيس كقائد على تطوير القدرات الأدائية لمرؤوسيه أثناء انجاز مهامهم من خلال اعتماده على ثلاثة أساليب في ذلك وهي كالتالي: أسلوب المتابعة المستمرة لأداء، أسلوب إعطاء المهام الإضافية، أسلوب التوجيه أثناء الخطأ.
- حث الرئيس كقائد للعاملين على الالتزام ببعض أخلاقيات العمل أثناء انجاز مهامهم الوظيفية بالمنظمة، والتي تمثلت فيما يلي: الصرامة والانضباط في العمل، عدم التراخي و التسيب في أداء العمل، الالتزام بمواقيت الدخول و الخروج احترام قانون المؤسسة والتقيد بتعليماته.
- مساهمة الرئيس كقائد في استثارة روح التعاون بين المرؤوسين كزملاء في العمل.
- كما أكدت أيضا النتائج المتحصل عليها أن الرئيس يسمح للمرؤوسين بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم حول العمل بكل حرية.
- نجد أن غالبية إجابات المبحوثين قد أكدوا بأنهم في وعي تام بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية التي تعد من أهم الضوابط السلوكية التي تنتهجها المؤسسة وتحرص على الالتزام بها.
- جاء رأي المرؤوسين بالغالبية حول رئيسهم من حيث المعاملة أثناء انجاز مهامهم الوظيفية بالمنظمة، بأن معاملته جيدة.
- جاء رأي المرؤوسين بالغالبية حول تقييمهم لسياسة وأنظمة العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة، على أنها سياسة وأنظمة عمل جيدة.
- وجود علاقة منخفضة بين تشجيع الرئيس كقائد لمرؤوسيه على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، واستعداد الدائم على التضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم.

- وجود علاقة ضعيفة بين مساهمة الرئيس كقائد في تحفيز مرؤوسيه على التجديد في طريقة العمل، ومساهمتهم في مساعدة وتوجيه زملائهم حديثي التوظيف في العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين حث الرئيس كقائد لمرؤوسيه على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، وتحملهم للأعباء الإضافية الوظيفية مع زملاء العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين مساهمة الرئيس كقائد في بناء الثقة بين مرؤوسيه كزملاء عمل، ومدي إيثارهم زملاء العمل على أنفسهم في أداء المهام الوظيفية على حساب وقتهم الرسمي.
- وجود علاقة ضعيفة بين استثارة الرئيس كقائد روح التعاون بين مرؤوسيه كزملاء عمل، ومساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين تشجيع الرئيس كقائد لمرؤوسيه على إبداء أفكارهم الجديدة حول العمل، ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين تحفيز الرئيس كقائد لمرؤوسيه على التجديد في طريقة أداء عملهم داخل المنظمة، وحرصهم على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين حث الرئيس كقائد لمرؤوسيه على التحسين في جودة الخدمة بالمؤسسة، و حرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي للعمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين حث الرئيس كقائد لمرؤوسيه بشكل دائم على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها، ومساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم.
- وجود علاقة ضعيفة بين سماح الرئيس كقائد لمرؤوسيه بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية واطلاعهم بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.
- أكد المبحوثين بان زملائهم في العمل يتمتعون بسلوك حضاري نحو مؤسستهم.
- وجود علاقة منخفضة بين مبادرة العاملين في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل الذي ينتمون إليه، وتحملهم للأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع الزملاء.
- وجود علاقة ضعيفة بين تقبل العاملين أراء بعضهم البعض كزملاء عمل حول كيفية انجاز أعمالهم كفريق عمل، واستعدادهم بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح مؤسستهم.
- وجود علاقة ضعيفة بين تعاون العاملين مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، وتتحملهم للأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع بعضهم البعض كزملاء ينتمون لنفس المؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين إتفاق العاملين فيما بينهم كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي جماعي يخص العمل، وتضحيتهم كذلك في سبيل نجاح المؤسسة باهتماماتهم الشخصية.

- وجود علاقة منخفضة بين تواصل العاملين مع الرئيس وزملاء العمل بشكل مباشر، ومساهمتهم كذلك في حل المشكلات الشخصية لدي زملائهم بالعمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين مساعدة الرئيس العاملين على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المنظمة، واستعدادهم الدائم بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح منظمتهم.
- وجود علاقة منخفضة بين حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل، ومساهمتهم في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل.
- اخذ التحفيز بالمؤسسة ميدان الدراسة عدة أشكال جاءت حسب إجابات المبحوثين كالتالى: كالتشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية، التقدير الذاتي كعضو فعال في الفريق، الحصول على المقابل المادي نظير جهودك مع الفريق، الحصول على الترقية كمكافئة للتميز الأدائي.
- أن العاملين لديهم حس مهني تمثل في مساهمتهم الفعالة في توفير مناخ عملي مريح، يساعدهم على انجاز مهامهم بالشكل المطلوب، وذلك من خلال مشاركتهم ببعض السلوكيات مثل: حث زملاء العمل على الاحترام المتبادل، حث الزملاء على المثابرة والإتقان في العمل، القدرة على تحفيز الزملاء معنويا، القدرة على التفاهم مع زملاء.
- وجود علاقة ضعيفة بين مبادرة العاملين بانجاز المهام الخاصة في فريق العمل، ووعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية بالمؤسسة،
- وجود علاقة ضعيفة بين تعاون العاملين مع زملائهم كفريق عمل لإنجاز متطلبات العمل اليومي، وحرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين اتفاق العاملين كزملاء في فريق العمل على قرار نفعي جماعي يخص العمل، و وعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.
- وجود علاقة ضعيفة بين تواصل العاملين مع الرئيس وزملاء العمل بشكل مباشر، وحرصهم على زيادة مستوي أدائهم دون أن يتلقوا أمر بذلك.
- وجود علاقة ضعيفة بين مساعدة الرئيس كقائد للعاملين على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، واحترامهم للوائح والأنظمة الرسمية الخاصة بالمؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين مبادرة العاملين مع أعضاء الفريق في انجاز المهام الخاصة بفريق العمل، وإطلاعهم بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين تعاون العاملين مع الزملاء كفريق عمل في انجاز متطلبات العمل اليومي، وحرصهم على انجاز المهام الوظيفية في الوقت الرسمي.

- وجود علاقة ضعيفة بين تحفيز الرئيس لمرؤوسيه على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل، وحرصهم على حضور اللقاءات والندوات التي يتم تنظيمها من طرف المؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين مساعدة الرئيس لمرؤوسيه في فهم مهامهم ودورهم بالمؤسسة، ومساهمتهم كعاملين في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم.
- وجود علاقة منخفضة بين حرص العاملين على تجنب الجدال أثناء العمل، ومتابعتهم لكافة أنشطة ومستجدات المؤسسة
- وجود علاقة ضعيفة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستهم، ومتابعتهم لكافة الأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة.
- وجود علاقة منخفضة بين منح المؤسسة فرصة المشاركة لدي العاملين في بعض المسؤوليات الوظيفية بالاعتماد على سياسة التفويض، واطلاعهم الدائم على إعلانات ومرسلات مؤسستهم.
- وجود علاقة منخفضة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز المعتمدة بالمؤسسة ميدان الدراسة، وحرصهم على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين مساهمة العاملين في إثراء العمل الخاص بهم بطرق مناسبة، وإطلاعهم بشكل يومي على إعلانات ومرسلات المؤسسة التي يعملون بها.
- وجود علاقة ضعيفة بين تنظيم المؤسسة ميدان الدراسة لدورات تدريبية وتكوينية لفائدتهم تساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والعملية في مجال مهامهم الوظيفية، ومساهمتهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم من خلال الإشادة بما تقدمه لهم من خدمات ومساعدات في مجال العمل داخل المنظمة وخارجها.
- وجود مشاركة للعاملين في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستهم، حيث تمثلت هذه القرارات حسب إجابات المبحوثين في أربعة قرارات جاءت على النحو التالي: **قرارات حول تحسين الخدمة، قرارات حول انشغالات العاملين، قرارات حول نظام العمل الرسمي، قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل.**
- انتهاج الرئيس أسلوب الاستشارة مع مرؤوسيه حول مجموعة من المهام الوظيفية – **تحسين الخدمة، إتقان العمل، مشاكل العمل والحلول المقترحة، الرقابة الإدارية، تقييم العمل**– وذلك تجسيدا لمبدأ الشورى بين الرئيس والمرؤوسين.
- استفادة المرؤوسين من عملية تفويض المسؤوليات الوظيفية بمؤسستهم، وقد تعددت هذه المسؤوليات بتعدد أراء المبحوثين الذين أكدوا على أدائهم لها، عن طريق التخويل– التفويض– **كمسؤولية الإشراف على العاملين، مسؤولية المراقبة الإدارية، مسؤولية التدريب المهني للعاملين، مسؤولية تقييم أداء العاملين، مسؤولية البرمجة التكنولوجية.**

- وجود السلوك الحضاري كسلوك ممارس لدي العاملين نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على مدي حرص العاملين على أداء واجبهم الأدبي نحو مؤسستهم، وما تنتهجه من أساليب إدارية في إدارة شؤونها وشؤون الفاعلين فيها.
- حرص المرؤوسين على انجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها، مما يؤكد على مدي التزامهم الوظيفي بالوقت الرسمي، ورضاهم عن طبيعة الوظيفة المنسوبة إليهم، وحرصهم على بذل الجهد في سبيل انجاز واجباتهم الوظيفية في إطارها الرسمي.
- اكتساب الخبرة المهنية لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، تختلف باختلاف وجهات النظر الخاصة لكل عامل حول كيفية اكتسابه للخبرة المهنية في مجال عمله، وقد أكدوا على عدة أساليب وهي كالتالي: **الممارسة اليومية، الانضباط والمثابرة في العمل، حب العمل، العمل الجماعي، الأقدمية في العمل، الدورات التكوينية والتدريبية**
- جاءت وجهة نظر العاملين حول السلوك الحضاري داخل المؤسسة بأنه يكمن في عدة أشكال سلوكية، **كالحفاظ على سمعة المؤسسة، الالتزام بالنظام الداخلي، الاحترام المتبادل، حسن الاستقبال، إرضاء الزبائن.**
- وجود علاقة ضعيفة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، واستعدادهم بتحمل الأعباء الوظيفية الإضافية في العمل مع زملاء العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، واستعدادهم بالتضحية باهتماماتهم الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة،
- وجود علاقة ضعيفة بين تنظيم المؤسسة ميدان الدراسة دورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين، ومساهمتهم في حل المشكلات الشخصية لدي زملاء العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين مساهمة العاملين في إثراء العمل بطرق مناسبة، ومساهمتهم أيضا في توجيه ومساعدة زملاء العمل الجدد.
- وجود علاقة ضعيفة بين مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات حاسمة في مؤسستهم، ووعيهم بضرورة العمل على انجاز المهام الوظيفية بشكل جدي.
- وجود علاقة ضعيفة بين استشارة الرئيس لمرؤوسيه حول مهام وظيفية تخص المؤسسة، و حرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال انضباطهم الدائم في العمل.
- وجود علاقة ضعيفة بين عملية تفويض بعض المسؤوليات الوظيفية لدي العاملين، ووعيهم بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه المؤسسة.
- وجود علاقة ضعيفة بين استفادة العاملين من بعض الحوافز نظير مجهوداتهم المبذولة، ووعيهم بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية.

خامسا: توصيات الدراسة

- التعريف باهمية البحث العلمي وأهدافه العلمية لدي مؤسسات المجتمع المختلفة التي تجري فيها الدراسات الميدانية لمختلف الظواهر الاجتماعية.
- ربط الجامعات ومراكز البحوث العلمية بمؤسسات المجتمع من خلال الاتفاقيات لتسهيل وجهة المخرجات الجامعية نحو سوق العمل.
- ضرورة الاستفادة من النتائج المتوصل اليها في البحوث العلمية التي تجري بالجامعات عن طريق ربطها بالواقع المعاش كمحاولة للاحتكاك بالمحيط الخارجي.
- العمل على غرس ثقافة الاستثمار في البحث العلمي لدي المؤسسات العامة والخاصة.
- ضرورة الاستفادة من مواضيع الدراسات العليا، وكذلك مواضيع الملتقيات والمؤتمرات في معالجة مشاكل الظواهر الاجتماعية المستفحلة داخل المجتمع.

خلاصة:

تماشيا مع الهدف الأساسي لهذه الدراسة البحثية، والذي تمثل في الكشف عن علاقة الصحة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، وبعد القراءة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي للمعطيات الكمية المستقاة من ميدان الدراسة، وتفسير ومناقشة النتائج العامة المتحصل عليها على ضوء الفرضيات والمقاربة النظرية، تم الوصول إلى وجود علاقة بين الصحة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدي العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة المسيلة، وذلك من خلال تحقق الفرضيات الفرعية والجزئية، حيث تم التأكد من وجود علاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة، ووجود علاقة بين فرق العمل الفعالة والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة. كما تم التأكيد على وجودعلاقة بين التمكين الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة.

أثارة فاستثارت هي العقل البشري وما يحتويه من وجدانية الجوارح البحثية ذات الصبغة العلمية، فتمظهرت معالمها الاستفهامية في قالب فكري لم يتعدي محتواه النظري الجملة التساؤلية التي تضبطها المناهج، والقواعد المنهجية العلمية في البحث العلمي، بإطار منهجي متعارف عليه في ميدان البحوث العلمية والاجتماعية على وجه الخصوص، فتبلورت إشكالية هذه الدراسة التي تم التطرق إليها بمعالجة ميدانية، زاوجت بين النظري والميداني كأحد الأجزاء الأكثر ثباتا وشيوعا في حقل البحث العلمي، الذي يستند على مجموعة من الإجراءات العملية كمبادئ وقواعد ثابتة، نبحث من خلالها عن قيمة الشيء المدروس– المشكلة– وأهميته والكشف عن مسبباته الأساسية التي لها صلة وطيدة بظهور تلك الاستثارة العقلية والوجدانية لدي الباحث، وبذلك تكون قد تمخضت عن عملية البحث والتقصي، وطبيعة الأدوات والإجراءات المنهجية المستخدمة، شواهد ونتائج إمبريقية حول المشكلة المدروسة، التي جسدت علاقة الصحة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية، عبر مؤشرات دلالية تحاكي الجوانب البعدية لمتغيرات الدراسة البحثية في سياقها العلائقي.

فقد تضمن السياق العلائقي بين القيادة التحويلية ووعي الضمير لدي العاملين على نتائج إمبريقية، دلت على وجود علاقة بينها من خلال مجموعة من المؤشرات، التي ترجمت إلى سلوكيات فعلية داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة ميدان الدراسة، والتي كانت واضحة المعالم في التفاعلات السلوكية بين العاملين في المستويات العليا والسفلى من التنظيم الإداري للمؤسسة مجال الدراسة، هذه الأخيرة تمتلك ما يسمي بالقائد التحويلي كأحد أهم أنواع القيادة التي يتبعها الطاقم الإداري، كأسلوب داعم وفعال مع المرؤوسين داخل المؤسسة، من خلال تشجيع القائد للمرؤوسين على إبداء أفكارهم الجديدة حول مضمون العمل، وخدمة المصلحة العامة للمؤسسة، كما يحفزهم على التجديد في طريقة أداء عملهم الوظيفي، بالإضافة إلى حثهم الدائم على التحسين في جودة الخدمة التي يقدمونها للمنظمة وزبائنها، المحافظة على ممتلكات المؤسسة، خدمة وإرضاء الزبائن، الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل، بالإضافة إلى ذلك يساهم القائد التحويلي في بناء سلوك الثقة وتعزيزه بين التابعين له، والعمل على تطوير قدراتهم المختلفة في مجال تخصص عملهم، ناهيك عن استثارة روح التعاون بين المرؤوسين كزملاء في العمل، والسماح لهم بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بكل حرية واستقلالية، وبذلك يمكن القول أن القائد التحويلي بالمؤسسة ميدان الدراسة ينتهج مجموعة من الأساليب العملية مع مرؤوسيه، التي أبانت عليها نتائج الدراسة الحالية، حيث أكدت على أسلوب التشجيع، التحفيز، الاستشارة والاستثارة، الحث الدائم والمساهمة الذاتية، أي المشاركة بتوطين بعض السلوكيات من خلال مجهوده الخاص، فالاعتماد على هذه الأساليب الداعمة مع التابعين

هو تأكيد على مدي حنكة وقوة القائد في قيادته ومعاملته وتسييره لشؤونه الإدارية والتنظيمية، كما هو تأكيد على مدي درايته ومعرفته لطبيعة الأسلوب القيادي التعاملي، الذي يتماشي وطبيعة مرؤوسيه السيكولوجية، بذلك يكون بإمكانه وبكل استقلالية إثارة ودفع مرؤوسيه نحو العمل وبذل الجهد في إنجاز مهامهم الوظيفية، كما يساهم من جهة ثانية في ترسيخ بعض السلوكيات التي تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، كما تساهم أيضا في بروز بعض سلوكيات الدور الإضافي كمقابل لا إرادي لما يقدمه القائد من جهود وتضحيات في سبيل نجاحهم، ومن بين هذه السلوكيات الداعمة التي جاءت نتيجة لطبيعة الأسلوب القيادي المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة، والتي أكدت على تواجدها نتائج الدراسة كأشكال سلوكية فعلية يتحلى بها المرؤوسين أثناء إنجاز أعمالهم الوظيفية، التي تحاكي مدي مستوي وعيهم الضميري والحي نحو مهامهم ونحو مؤسستهم، بحيث تمثلت في وعيهم الدائم بضرورة العمل بجدية على إنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب دون تسيب، حرصهم بشكل دائم على الزيادة في مستوي أدائهم الوظيفي دون أن يتلقوا آمر بذلك من طرف الرئيس كقائد أو مشرف، وعيهم بضرورة تنمية إحساسهم بالمسؤولية المهنية أثناء العمل بالمؤسسة، حرصهم على تجنب مسائلة الرئيس لهم من خلال وعيهم بضرورة الانضباط في العمل وخدمة المصلحة العامة لمؤسستهم، وعيهم كذلك بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من خلال احترامها والتقيد بشروطها الإجرائية، فهذه السلوكيات توافقت في معناها الإبستيمولوجي مع ما قاله الباحث **محمد ياسين حسون"** بأنها ممارسة لذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدي حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره، ومدي الاهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل بعد وعي الضمير على حالة ذاتية موجودة لدي العاملين تتمثل في القبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب".(محمد ياسين حسون.(2016). ص59).

فالخصائص القيادية التي يتحلى بها القائد التحويلي والتي تظهر من خلال سلوكياته التعاملية في ميدان العمل، تخاطب وبشكل مباشر سلوك الوعي لدي العاملين، وتساهم بدرجة كبيرة في التأثير عليه وتنميته وتطويره في أن واحد، مع ما يتماشي والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بميدان العمل، ونظرا إلى السياق العلائقي الذي تم التأكيد عليه من مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى، نري أنه قد تم تحقيق الهدف القائل" محاولة الوقوف على أهم آليات منظومة القيادة التحويلية داخل المؤسسة مجال الدراسة" والتي تمثلت في طبيعة الأساليب التي ينتهجها القائد مع مرؤوسيه، بالإضافة إلى طبيعة التقسيم الهيكلى لهيكل المؤسسة، الذي زاد من توضيح معالم القائد التحويلي وبروزها بشكل كبير من خلال سلوكياته في مكان العمل.

كما تم تحقيق الهدف القائل "الوقوف على الظروف الأساسية القادرة على ترسيخ بعد وعي الضمير لدى الفئة العمالية بالواقع المؤسساتي" والتي تمثلت في الأسلوب القيادي الفعال الذي ينتهجه القائد مع التابعين، سياسة المؤسسة التي تتميز بالوضوح، ومرونة العاملين وقدرتهم على الاستيعاب والاهتمام بكل ما يساهم في نجاح المؤسسة من خلال ما تم التأكيد عليه من سلوكيات واعية تواجدت كثقافة سلوكية لدي العاملين.

كما تضمن السياق العلائقي بين فرق العمل الفعالة ومنظومة الإيثار كسلوك لدي العاملين، دلالات وشواهد إمبريقية دلت على وجود علاقة بينهما، والتي تم التأكيد عليها إحصائيا، وكذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي كشفت عنها تلك السلوكيات الفعلية، التي يتحلى بها العاملين داخل المؤسسة كآلية للتفاعل والتواصل فيما بينهم، فقد أكدت إجابات المبحوثين كاستناد منهجي لهذه الدراسة، على تواجد آلية فرق العمل لدي المؤسسة ميدان الدراسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة في انجاز المهمات الوظيفية التي تحتاج إلى تنسيق وتنظيم عال الدقة على فريق العمل، باعتباره السبيل الوحيد القادر على إنجاز هكذا مستوي من المسؤوليات الوظيفية.

فمن الخصائص التي تميز فريق العمل حسب نتائج الدراسة الحالية، تشير إلى قدرتهم على المبادرة في إنجاز المهام الخاصة بفريق العمل، والتعاون مع بعضهم البعض كزملاء ينتمون لنفس الفريق في انجاز متطلبات العمل اليومية، كما يتقبلون أراء بعضهم البعض كزملاء في فريق العمل حول كيفية أو طريقة إنجاز أعمالهم، مما يضمن لهم الاستمرارية والتفاهم فيما بينهم، ويتقبلون كذلك كأعضاء تجمعهم أهدف مشتركة على قرار نفعي جماعي يخص العمل، والذي يعود عليهم بالمصلحة العامة، بالإضافة إلى انتهاجهم لأسلوب التواصل المباشر مع أفرد الفريق، وكذلك مع الرئيس الذي يساعدهم على فهم أدوارهم ومهامهم الوظيفية داخل المؤسسة، كما يحرص أعضاء الفريق الواحد على تجنب الجدال أثناء العمل، بهدف زيادة مستوي حسهم المهني، وتوفير مناخ عملي مريح وملائم يساعدهم على إنجاز مهامهم ومهماتهم بالشكل المطلوب.

فمن خلال هذه الخصائص التي ظهرت كسلوك يتحلى به أعضاء فريق العمل، يتضح مدي إنفراد أعضاء الفريق بسلوكيات ثقافية خاصة، يتميز بها عن بقية زملاء العمل، كما ساهم في إنفراد فريق العمل بهذا التميز السلوكي طبيعة الهيكل التنظيمي لبناء المنظمة الذي يحتوي على عدة مصالح إدارية، كل مصلحة تحوي فريق عمل ينفرد بمهمة وظيفية تختلفعن بقية المهمات الموكلة في كل مصلحة إدارية، فهذا التميز السلوكي لكل فريق عمل سيزيد من حرصهم على المحافظة عليه، بهدف حفظ تماسك الجماعة وتناسقها وانسجامها عضويا، مما يساهم من جهة ثانية في خلق بعض سلوكيات الإيثار فيما

بينهم، كتحمل الأعباء الإضافية الوظيفية كزملاء، التضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل تماسك الفريق وإنجاز المهمة ونجاح المنظمة، المساهمة في إيجاد حل للمشكلات الشخصية التي تؤرق زملاء العمل كدعم معنوي يعود بالإيجاب على فريق العمل، كما يساهمون أيضا في توجيه ومساعدة زملائهم حديثي التوظيف في العمل، كتحفيز يساهم في دعمهم ودفعهم نحو العمل، وبذل الجهد في سبيل تحقيق الصالح العام لأعضاء الفريق الواحد، وبالتالي هو مشاركة جماعية تساهم في خلو المؤسسة من السلوكيات السلبية، أي هو تشجيع على أنسنة بيئة العمل ودعمها من خلال سياسة التحفيز المنتهجة بالمؤسسة ميدان الدراسة بسلوكيات داعمة تساهم في توفير شروط العمل المريح والمثمر، ونظرا إلى السياق العلائقي الذي تم التأكيد عليه من خلال مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية االثانية، نري أنه قد تم تحقيق الهدف القائل "الكشف عن محددات بناء فرق العمل الفعالة في الحدود المكانية والزمانية لميدان الدراسة البحثية" والتي تمثلت في التعاون الجماعي، المبادرة الذاتية، التقبل والتوافق الفكري، الاتفاق الجماعي، التواصل المباشر، الحرص على تجنب سياسة الجدال.

كما تم تحقيق الهدف القائل" معرفة مدى توافر سلوك الإيثار بين الفئات الفاعلة داخل السباق التنظيمي للمؤسسة" حيث أكد العاملين على توافر سلوك الإيثار فيما بينهم، والتي تمثلت في سلوك التضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل نجاح المؤسسة، تحمل الأعباء الوظيفية مع الزملاء ومساعدتهم في حل بعض المشكلات الشخصية في العمل، بالإضافة إلى سلوك نصح وتوجيه الزملاء حديثي التوظيف دون مقابل مادي أو معنوي.

واستكمالا للقراءة السوسيولوجية لنتائج الدراسة الحالية، فقد تضمن السياق العلائقي بين التمكين الوظيفي والسلوك الحضاري دلالات وشواهد ميدانية، ساهمت في التأكيد علة وجود علاقة بينهما، وهذا ما تم الكشف عنه إحصائيا من خلال معامل التوافق كأسلوب إحصائي تم استخدامه في هذه الدراسة البحثية، فقد أكدت إجابات المبحوثين على أن المؤسسة ميدان الدراسة تولي اهتمام كبير بموردها البشري، وتسعي باستمرار إلى تقديم المساعدة اللازمة له، بهدف تنميته وظيفيا وسلوكيا، وهذا ما اتضح في انتهاجها لآلية التمكين الوظيفي مع العاملين لديها، من خلال مجموعة من الأساليب العملية، التي تتماشي وتطلعات المورد البشري في الوقت الراهن، فالمؤسسة ميدان الدراسة تمنح للفاعلين فيها فرصة المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بها، وإعطائهم فرصة تقمص بعض المسؤوليات الوظيفية من خلال سياسة التفويض، مما يجعلهم أكثر مساهمة في إثراء أعمالهم الخاصة بطرق مناسبة، تزيد من مستوي قدراتهم الأدائية في العمل، كما تنظم المؤسسة بهدف تعزيز آلية التمكين كسلوك لدي العاملين دورات تكوينية وتدريبية لفائدتهم، بالإضافة إلى ذلك وتوطينا لآلية التمكين الوظيفي لدي

العاملين، تعمل المؤسسة عبر كادرها الإداري على استشارتهم حول مجموعة من المهام الوظيفية، بهدف تحسسهم بمدي أهمية ما يشاركون به من أراء وأفكار إبداعية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، في ظل التغيرات السريعة في المحيط الداخلي والخارجي لمكان العمل.

فقد أبانت المؤسسة من خلال اعتمادها الصريح على آلية التمكين الوظيفي مع العاملين فيها، على قدرتها بمواكبة متطلبات وشروط المؤسسة الممكنة، ودرايتها بمدي أهمية الاهتمام برأس المال البشري، وما يضفيه هذا الاهتمام من قوة وفعالية تنظيمية للمؤسسة، وبالتالي هو إهتمام بالجانب الأدائي من العمل، كما يساهم التمكين الوظيفي في خلق سلوكيات الدور الإضافي التي تعد كدعامة إضافية لتمكين العاملين وظيفيا، والتي تمثلت في متابعة العاملين لكافة الأنشطة والمستجدات التي تحدث بالمؤسسة، الإطلاع الدائم على إعلانات ومرسلات مؤسستهم، حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف المؤسسة، المساهمة بإعطاء صورة جيدة عن مؤسستهم للطرف الأخر، من خلال الإشادة بما تقدمه لهم من خدمات ومساعدات في مجال العمل داخل المؤسسة، والحرص على إنجاز مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المخصص لإنجازها، فهذه السلوكيات الحضارية هي انعكاس لمدي إهتمام المؤسسة بمواردها البشري، كما هو انعكاس لمدي رضا وتقبل العاملين لطبيعة السياسة المنتهجة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة نحو المستويات التنفيذية التي تضم الفئة العمالية، التي يعول عليها في تنفيذ التعليمات الوظيفية والتقيد بالإجراءات القانونية، وبذلك يساهم العاملين من خلال تحليهم بالسلوكيات الحضارية في زيادة مستوي درجة تمكنهم من متطلبات الوظيفة، وهذا ما يساهم بدوره في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة، بما يبذله العاملين من جهد عضلي وفكري وسلوكي في سبيل نجاح مؤسستهم، ونظرا إلى السياق العلائقي الذي تم التأكيد عليه إحصائيا وسوسيولوجيا، ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، نري بأنه قد تم تحقيق الهدف القائل" التعرف على أهمية محددات بناء آلية التمكين الوظيفي بالمؤسسة" والتي تمثلت في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، عملية تفويض المسؤوليات، تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية، مبدأ الاستشارة العمالية، حيث تعد من أهم محددات آلية التمكين الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة. كما تم تحقيق الهدف القائل" محاولة التعرف على أهم محكات تضمين السلوك الحضاري كآلية فعالة لدى الفئة الفاعلة داخل مجال العمل" والتي تمثلت في إهتمام المؤسسة بوردها البشري، والعمل على تلبية حاجياته وتنمية وتطوير قدراته في مجال العمل، من خلال إشراكهم في مختلف العمليات التنظيمية دون تحيز، وهذا ما ساهم في خلق سلوكيات الدور الإضافي لديهم، والتي تمثلت في السلوكيات الحضارية المذكورة أعلاه.

وانطلاقا لما سبق من منطلقات تحليلية للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، يمكن القول أن الصحة التنظيمية تعتبر أحد الأبعاد الأساسية والمهمة داخل السياق التنظيمي للمنظمة، حيث تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال معالمها الأساسية والمتمثلة في نمط القيادة التحويلية، فرق العمل، وألية التمكين الوظيفي، بحيث تحرص من خلالها المنظمة على تعزيز الشعور بالأمن والطمأنينة لدي العاملين، وبالتالي القدرة على تعديل سلوك العاملين من أجل الحفاظ على التوازن العام لنظام المنظمة، أي صحة المنظمة وخلوها من المشاكل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن لمجريات وشؤون المنظمة، والذي بدوره يدل على صحة سياسة المنظمة التي تتجلى من خلال عدة إجراءات عملية تساهم في زيادة المستوي الأدائي لدي العاملين، كالسماح بالمشاركة الجماعية للعمال في قرارات المنظمة، تشجيعهم على العمل وبث روح التعاون، الاستماع لأراء العاملين من خلال تحفيزهم وتثمين مجهوداتهم في مجال العمل، وزرع الثقة بين أوساط الفئة العاملة عبر منحهم مسؤوليات أوسع، بهدف تحميلهم مسؤولية العمل التي تزيد من تمكينهم في العمل، وهذا ما نادت به المنطلقات التنظيرية الحديثة من خلال التركيز على ضرورة أخذ المورد البشري على محمل الجد، والعمل على تنميته وتطويره من خلال تلبية حاجاته المادية والمعنوية، بهدف استغلال واستنطاق طاقاته بشكل أمثل، وهذا ما تجلى في السعي المتزايد والحثيث من طرف التنظيمات الحديثة على تحقيق إستراتجية تمكين العاملين وذلك لأهمية هذه الأخيرة على تحقيق نتائج باهرة ومرغوب فيها، وتتضح هذه الإستراتجية في قدرة المنظمة محل الدراسة على تدريب عمالها على كيفية تنظيم برامج تعمل على الترويج لخدماتها، واعتماد سياسة الاتصال المباشر والمفتوح، وتوضيح الرؤية لدي العاملين حول اللوائح والقوانين والأهداف التي يسعي الجميع إلى تحقيقها، فكل هذه العوامل تساهم في صقل مهارات وقدرات العاملين المعرفية والفنية من جهة، وتنمية شعورهم بالاندماج والالتزام والولاء والفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة من جهة أخري، وبالتالي سيجعل من العاملين أكثر كفاءة وتمكنا في أداء مهامهم من خلال الاستيعاب الجيد لمتطلبات الوظيفة، وهذا يؤدي بدوره إلى التنويع في طرق انجاز المهام من طرف العاملين، كما أن المساهمة في بناء ثقافة المواطنة التنظيمية كسلوك لدي العاملين هو نتاج لبيئة عملية صحية يسودها التعاون والتضامن بين العاملين، وسياسات تنظيمية تولي اهتمام مباشر بالجوانب المادية والمعنوية للفئة الفاعلة قصد تفعيلها وزيادة قدرتها على التحكم في متطلبات العمل، والتأقلم مع التغييرات بشكل مرن بهدف النمو والتطوير تماشيا مع متطلبات العصر الراهن.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. إبراهيم الفقي.**(2009)**.العمل الجماعي، الطبعة الأولى. دون بلد: دار أجيال للنشر والتوزيع.

2. أبو المجد، محمد جمال.**(2008)**. التمكين الوظيفي، الطبعة الأولى. بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

3. إحسان دهش، جلاب.**(2011)**.إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: الدار البيضاء للنشر والتوزيع.

4. إحسان، عبد الهادي النائب.**(2017)**. مفهوم السلطة وشرعيتها– إشكالية المعني والدلالة–.

5. أحمد، عبد الغاني.**(2007)**. غدارة وبناء فرق العمل: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

6. أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.

7. إلهام سامي حمام، وآخرون.**(2012)**. الحقيبة التدريبية لبرنامج مهارات بناء فرق العمل.

8. جاد الرب، سيد محمد.**(2008)**. جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مصر: دار العشري للطباعة.

9. خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود.**(1999)**. نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

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

11. سامر جلدة.**(2008)**. السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط1. الأردن. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

12. سعد على، حمود العنزي.**(2017)**. السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات، الطبعة الأولى. بغداد، العراق: دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع.

13. سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي.**(2016)**. القيادة التحويلية والابتكار. مركز البيان للدراسات والتخطيط: العراق .

14. شفيق العتوم.**(2015)**. طرق الإحصاء باستخدام **spss**، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

15. صفناز، الشطي.**(2014)**. ضغوط العمل، وزارة التربية: التوجيه الفني العام للاقتصاد المنزلي.

16. صلاح الدين حسين، الهيتي.**(2004)**.الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

17. ضفاف شربا.**(2010)**. فرق العمل المنسجمة، الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للتوزيع.

18. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي.**(2007)**. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.

19. عبد الرحمان، الخطيب.(2010). الأخلاق المهنية ومواثيقها، الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

20. عثمان، على المزيد.(2018). الإدارة اليابانية بمنظور مختلف – مقدمة للمفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

21. علوي، بن عبد القادر الشقاق.(دون سنة). موسوعة الأخلاق، الجزء2: القسم العلمي بمؤسسة الدور السنية.

22. فاطمة بدر.(2018). أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية النشر.

23. فرفار سامية.(د سنة). المسار التنموي للمؤسسة الجزائرية، جامعة البويرة: الجزائر

24. لوكيا الهاشمي.(2006). السلوك التنظيمي، جزء 2، عين مليلة. الجزائر: دار الهدي للطباعة والنشر والتوزيع.

25. مجدي، محمد الدسوقي.(2016). مقياس السلوك التنمري للأطفال والمراهقين، الطبعة الأولى. القاهرة: دار جوانا للنشر والتوزيع.

26. محمد السويدي.(1990). مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري- تحليلي سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

27. محمد بوعلاق.(2009). الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. الطبعة الأولى: دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع.

28. مسعد، أبو الديار. (2017). سيكولوجية التنمر بين النظرية والعلاج، الطبعة الثانية. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية.

29. موريس، أنجرس.(2006).منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1. الجزائر: دار القصبة.

30. موسي اللوزي.(2002). التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

31. نصر الدين، أحمد إدريس الدومة.(دون سنة). الشعور بالمسؤولية لدي الطلاب المنتمين سياسيا بالجامعات بولاية الخرطوم، قسم علم النفس. كلية الآداب: جامعة إفريقيا العالمية.

32. نورالدين، تاوريريت.(2009). تطور الفكر التنظيمي- فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية- إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.

33. نورالدين، حاروش.(2011). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. برج الكيفان، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.

ثانيا: قائمة الأطروحات

1. إبراهيم، السيد أحمد السيد.**(2005)**. البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية. معهد البحوث والدراسات الأسيوية: جامعة الزقازيق.

2. إبراهيم، بن سعد أبو نيان.**(2006)**.الاستشارة والعمل الجماعي– المفاهيم والخصائص والمعوقات– ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي التاسع، قسم التربية الخاصة، جامعة الملك سعد: المملكة العربية السعودية.

3. أحمد صالح إبراهيم حميد.**(2016)**. دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوي الأداء واتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى. غزة : فلسطين.

4. أسامة، عبد الكريم هزي.**(2015)**. العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة العمال، كلية الاقتصاد. جامعة دمشق: سوريا.

5. أسماء، زهري عبد الله زايد. **(2018)**. الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة القدس، القدس: فلسطين.

6. إكرام، عبد الله احمد وحيدي.**(2018)**. مستوى العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس في مدينة القدس الشريف وعلاقتها بالدافعية لدي المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية. جامعة القدس: فلسطين.

7. حسين،عبد الله خلف.**(2020)**. أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية–دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد ووسط العراق– رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

8. حشماوي مختارية.**(2012)**. تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران: الجزائر.

9. حياة، الذهبي.**(2014)**. العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم على الاجتماع، كلية العلوم الإسلامية. جامعة أدرار: الجزائر.

10. خالد، على أبو علان.**(2016)**. أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل: فلسطين.

11. خوله مساعد يوسف، عبد العال.**(2016)**. درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوي الانتماء المهني لمعلميهم ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

12. رامي، بكر أبو زور.**(2014).** ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.

13. رائدة، على عبد الكريم أبو ناموس.**(2016).** فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي العاملين بالخدمات الطبية والعسكرية في محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.

14. رشدي عبد اللطيف وادي.(دون سنة). العدالة التنظيمية– دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

15. سارين، شانت خشادور دمرجيان.**(2018).** أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل، الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة العمال. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

16. سامية خميس، أبو ندا.**(2007).** تحليل علاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية– دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية– رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

17. سحر، عناوي رهيو.(دون سنة). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي– دراسة تحليلية—قسم إدارة العمال. كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة القادسية.

18. سماتي حاتم.**(2011).**النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر.

19. سناء محمد، عيسي عيسي.**(2008).** دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

20. صابر بن مراد نمر، أبو حاسر. **(2010).** أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي– دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

21. صباح، جوهر دعنا.**(2017).** سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا: جامعة الخليل.

22. عالية، بنت إبراهيم محمد طحطوح .**(2017).** تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة– رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة: المملكة العربية السعودية.

23. عبد القادر، خريبش.**(2011).**التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق. المجلد27، العدد 1، 2.

24. عبد، الرحمان، محمد عبد الرحمان قوقاس.**(2012).**تفويض الصلاحيات في جهاز الشرطة الفلسطينية– الواقع وسبل التطوير– رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة القدس، القدس: فلسطين.

25. عثمان، محمد العثماني. (2017).درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

26. عرين، عدنان الشوابكة.(2019).أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط

27. عليان، على رحمة عليان.(2014). العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

28. عمر، محمد درة.(2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة. جامعة عين شمس: مصر.

29. عنود، بنت فهد بن عبد الله الخالدي.(2017). الوضوح التنظيمي والاتصال التنظيمي لرئيس القسم وأثرها على التزام المعلمين التنظيمي في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تربية. كلية الدراسات العليا: جامعة الكويت.

30. غازي، حسن عودة الحلايبة.(2013).أثرالحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

31. مارية، فلاح.(2008).دراسة تحليلية تقييمية لنظام الجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري– حالة قطاع البريد– شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية **D.P.G.S**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر.

32. محمد ناصر، راشد ابو سمعان.(2015).محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

33. محمد ياسين حسون.(2016).أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق: سوريا.

34. محمد ياسين، حسون.(2016).أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد. جامعة دمشق: سوريا.

35. محمد، أحمد عبد الله عدوان.(2016).العدالة التنظيمية لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر. غزة: فلسطين.

36. محمد، بن على المانع.**(2006)**. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، قسم علوم التربية. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

37. محمد، حامد حسين عاشور.**(2017)**. أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار– دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

38. محمد، سمير الرنتيسي.**(2015)**. درجة ممارسة مديري المدارس الثانية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

39. محمد، عبد سعيد عليان.**(2016)**. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. غزة: فلسطين.

40. محمد، معمري.**(2019)**. دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين– دراسة ميدانية– رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علن الاجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر. بسكرة: الجزائر.

41. محمد، نائل ربيع.**(2016)**. دور الحوافز في تحسين مستوي الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية المستدامة، معهد التنمية المستدامة. جامعة القدس: فلسطين.

42. مزياني، فنيحة. **(2007)**.أثر مصادر الضغط المهني وإستراتجيات المقاومة والمعيرية الانفعالية والدفاعية الانفعالية العقلانية على الاحتراق النفسي عند ضباط الشرطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر.

43. الدوسري، سعد.**(2010)**.سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداتهن رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتتوراه، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم المنية: الرياض..

44. ميلاد، محمد على القكواك.**(2016)**.التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا. جامعة مولانا الملك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالاجح: اندونيسيا.

45. نسرين، غانم عبد الله شاويش.**(2013)**.محددات الثقة التنظيمية وأثارها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

46. نصرة، على موسي محمد.**(2017)**.أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة سندي: جمهورية السودان.

47. نورة، بنت مسفر سعد القرني.**(2016)**.الرقابة الذاتية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية لدي عينة من تلميذات المرحلة الابتدائية والمتوسطة بجدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التوجيه والإرشاد التربوي، جامعة الملك عبد العزيز. جدة: المملكة العربية السعودية.

48. نور طاهر محمد، الأقرع.**(2010)**.القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير.معهد التنمية المستدامة، عمادة لدراسات العليا. جامعة القدس: فلسطين.

49. يوسف على عيسى أبو جربوع.**(2014)**.واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: فلسطين.

50. منيب عبد الله، يوسف السقا.**(2019)**.أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، قسم إدارة العمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزهر، غزة : فلسطين.

ثالثا: المقالات

1. أحمد، بن سالم العامري.**(2003)**. محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة. المجلد 17: العدد2.

2. حسين وليد حسين.**(2018)**.انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية. المجلد26: العدد9.

3. نور الدين بولعراس.**(2018)**. المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي–من أجل محاولة ميتودولوجية امبيريقية تجاوز اشكالية الاختيار، العرض والتوظيف– مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية: العدد **36.**

4. أحمد، صابر حوحو.(دون سنة). مبادئ ومقومات الديمقراطية. مجلة المفكر: العدد5.

5. أشرف محمد زيدان مشمش.**(2016)**. واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدي أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات: العدد3.

6. أكثم، عبد المجيد الصرايرة، أحمد عدنان، الطيط. **(2010)**. توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمال. المجلد6: العدد1.

7. انتصار عباس حمادي، لبني قحطان محمد على.(د. سنة). تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتاكد البيئي في الصحة التنظيمية، مجلة دنانير: العدد8.

8. بوطة عبد الحميد.(د سنة).المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي غلى الخوصصة، مجلة الحقيقة. جامعة ادرار، الجزائر: العدد29.

9. حارث، محمد العيسي.**(2016)**. التأصيل الشرعي لمفهوم الجودة الشاملة، مجلة المنارة. المجلد22: العدد3.

10. حازم، احمد فراونة.**(2016)**. أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركات الكهرباء بمحافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح: العدد3.

11. حبيبة، زلاقي.**(2018)**. نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية: العدد17.

12. حسان، الجيلاني.**(2004)**. نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر، بسكرة: العدد5.

13. حسن، عبد السلام على عمران، عبد السلام، على عبد السلام.**(2016)**. دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية. المجلد15: العدد2.

14. حمدي، بن سالم الرويتي.**(2017)**. درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية: العدد55.

15. حمزة، معمري، بن زاهي، منصور.**(2014)**. سلوك المواطنة التنظيمية كأداة لفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: العدد14.

16. حنان، على عواضة.**(2017)**. السلطة عند ماكس فيبر، مجلة الأستاذ. المجلد1: العدد206.

17. خبابة حسان.**(2006)**. الخوصصة في الجزائر مبرراتها وعوائقها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس، سطيف: العدد06.

18. دلال، محمد الزعبي، رزان على مهيدات.**(2014)**. سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها، المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات العربية: العدد35.

19. زياد العزام.**(2015)**. أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد42: العدد**1**.

20. زياد، بركات.**(2016)**. درجة العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية. جامعة السلطان قابوس، المجلد10: العدد1.

21. سعد، بن محمد المحيميد.**(2016)**. الكفاءة الإدارية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية: العدد26.

22. سعد، ماطر مزعل الضفيري.**(2017)**. درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدي معملي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية. الجزء الأول: العدد1.

23. سلامة، عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ، على حسب الله.**(2015)**. أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية– دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (**QiZ**) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية. المجلد **16**: العدد**2**.

24. سلمان، الفارس.**(2011)**. أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد **27**: العدد**1**.

25. شوقي محمد الصباغ، وأخرون.**(2017)**. مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي– نموذج ميداني مقترح– مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: العدد**17**.

26. صيتة، بنت منديل المندل.**(2018)**. السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل– دراسة ميدانية– مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد 2: العدد7.

27. عاطف، العواودة.**(2014)**. العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري، مجلة دراسات للعلوم الإدارية. المجلد**41**: العدد**1**.

28. عاطف، جابر طه عبد الرحيم.**(2014)**. أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: العدد**33**.

29. عبد العزيز، على مرزوق، مني محمد السنديوني، بشري فاروق عبد المجيد العموي.**(2019)**. أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: العدد **6**.

30. عبداللطيف، مصطفي، وسام أرحاب.**(2016)**. دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. الجزائر: العدد**10**.

31. عبد الله، ونورة.**(2012)**.مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة. المجلد**52**: العدد**2**.

32. عزيزة، عبد الله الطيب، نورة، محيا، سمي السليس، العتيبي.**(2016)**. مهارات قيادة فريق العمل لدي رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب، مجلة العلوم التربوية. الجزء الأول: العدد**2**.

33. عطا الله بشير النويقة.**(2014)**. أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف– دراسة تطبيقية– المجلة الأردنية في إدارة العمال. المجلد **10**، العدد **3**.

34. على، رزاق جياد العابدي.(دون، سنة). الرشاقة التنظيمية مدخل إستراتيجيي عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد**8**: العدد**24**.

35. على، يونس ميا، رامي أكرم مزيق.**(2017)**. مدي توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدي العاملين في القطاع المصرفي. مجلة جامعة البعث. المجلد**39**: العدد**67**.

36. غربي، أحسن.**(2014)**. قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية: العدد**8**.

37. فاطمة، على بلقاسم الفرجاني.**(2017)**. مدي توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة. الجامعة الاسمرية الإسلامية: العدد**9**.

38. فريد، بن ختو، رشيد، مناصرية.**(2015)**. سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية: العدد**8**.

39. فلاق محمد، حدو سميرة أحلام.**(2015)**. دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري" تجارب دولية"، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال: العدد**1**.

40. فؤاد شبيب، الخصاونة.**(2019)**. درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوي الابتداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل: العدد**43**.

41. فوزية برسولي، نعرورة بوبكر.**(2019)**. القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدي العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية. المجلد :**8** العدد**5**.

42. فوزية، جمعان الغامدي.**(2018)**. درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدي قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد**3**: العدد**2**.

43. فوزية، نادية شميلان العنزي.**(2017)**. واقع الإثراء الوظيفي لدي قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية. جامعة الأزهر، الجزء الثاني: العدد**186**.

44. ليث، شناوة حسن الجابري.**(2017)**. دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية. المجلد**14**: لعدد**1**.

45. ليلى،بكوش ، محجر ياسين.**(2017)**. القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر: العدد**30**.

46. ماجد، قاسم السياني.**(2015)**. قياس مستوي الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، مجلة العلوم الإدارية. المجلد**11**: العدد**5**.

47. ماهر صبري.**(2009)**. القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير–دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد**78**.

48. محمد، بن معيض الوذياني.**(2016)**. مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: العدد**77**.

49. محمد، رشدي أحمد ذيب، راتب السعود.**(2014)**. درجة ممارسة قيم العمل لدي مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد**41**: العدد**1**.

50. محمد، عبد القادر علام.**(2009)**. ضغوط العمل، مجلة دراسات أمنية: العدد**1**.

51. محمد، قاسم عبد الله.**(2018)**. الإيثار وعلاقته بما وراء الانفعال والمهارات الاجتماعية لدي التلاميذ في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة حلب. مجلة الطفولة العربية: العدد**76**.

52. محمد، مصطفي الخشروم.**(2011)**. تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد**27**: العدد**3**.

53. مخلص، شياع على الجميلى.**(2012)**. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الإيثار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد**4**: العدد**9**.

54. مخلوفي كنزه، ثابتي الحبيب.**(2018)**. الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدي مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد**4**: العدد**3**.

55. مروة، عبد الحميد أحمد توفيق، وآخرون.**(2017)**. فعالية برنامج تدريبي قائم على البناء الوجداني في تنمية الإيثار لدي أشقاء المعاقين ذهنيا، مجلة البحث العلمي في التربية: العدد**19**.

56. منال، منصور أحمد.**(2016)**. قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي الإداريين بجامعة الطائف، مجلة كلية التربية. جامعة الزهر: العدد **167** الجزء الأول.

57. ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين.**(2013)**. إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوي جودة الخدمة الصحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد**10**: العدد **30**.

58. ناجي، رجب سكر.**(2018)**. الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. المجلد **26**: العدد**7**.

59. نادية، فاضل عباس فضلي.(دون سنة). البنية الاجتماعية في اليابان والدرس المستفاد عرقيا، مجلة العلوم السياسية، مركز الدراسات الإستراتجية والدولية، جامعة بغداد: دون عدد.

60. نايفة، على.**(2018)**. دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوش من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. المجلد **16**: العدد**2**.

61. نجيب، عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم.**(2015)**. دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد **8**، العدد**2**.

62. نصر، يوسف مقابلة، عمران، محمد بني يونس.**(2016)**. التفكير الناقد وعلاقته بالمراقبة الذاتية لدي طلبة جامعة اليرموك في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد**4**: العدد**15**.

63. نماء، جواد العبيدي.**(2012)**. أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي– دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد**70**: العدد**24**.

64. وجيه عبد الستار نافع.**(2011)**. التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف،. مجلة الدراسات الاجتماعية: العدد**33**.

65. الوذياني، محمد معيص.**(2014)**.اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد**41**: العدد**2**.

66. وفاء محمد، الزبيدي.**(2017)**. أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدي قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية: العدد**19**.

67. يوسف، حامد يوسف مناع.**(2014)**. تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الأزهر: العدد**12**.

رابعا: المراجع الأجنبية

1. Odumeru james, ifeonyi george ogbonna.(2013).transformational vs transactional leadership theories- avidence in literature- international review of management and business research. Vol 2. Issue 2.

2. Hermawan hermawan and others.(2020). Organizational citizenship behavior and performance- the role of employee engagement. Journal of asian finance economics and business. Vol 7. No12.

3. Olayinka C, oloke and others.(2017). Incentive package employees productivity and performance of real estate Firms in Nigeria, europen scientific journal. Edition vol 13. No11.

4. Sadia, tangem.(2017). The effect of workplace bulling and sexual harassment an countrpraductive workplace behavior- a study on banagladeshi private Banks. International journal of Business, economic and law. Vol 14. Issue 5.

5. Mahendra, fakhri and others.(2021). Democratic leadership practice to construct clan organization culture in family campanies. Journal of asian finance, economics and Business. Vol 8. No1.

الملاحق

الملحق 01

جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي–
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم لعلوم الاجتماعية

استمارة غير محكمة

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للتأمينات CNAS

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (LMD) تخصص علم الاجتماع العام

إعداد:
نورالدين عيواز

تحت إشراف
ا.د. لامية بوبيدي

السنة الجامعية: 2020/ 2021

أولا: بيانات حول الخلفية الاجتماعية الاقتصادية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن:.....
3. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
4. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
5. الوضع المهني: بسيط ☐ متخصص ☐ مؤهل ☐
6. الأقدمية: 1- 5 ☐ 5- 10 ☐ 10 فأكثر ☐

العبارة	يقيس	لا يقيس	العبارة البديلة
ثانيا: بيانات متعلقة بالصحة التنظيمية ا. بيانات متعلقة بالقيادة التحويلية			
7. هل يشجعك الرئيس على إبداء أفكارك الجديدةحول العمل؟			
8. هل يحفزك الرئيس على التجديد في طريقة أداء العمل؟			
9. هليحثك الرئيس على التحسين في جودة الخدمة؟			
10.هل يساهم الرئيس في بناء الثقة بينكم ويعززها؟			
11.هل يشجعك الرئيس على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟			
12.هل يحثك الرئيس على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة؟			
13.هل يحثك الرئيس على خدمة وإرضاء الزبائن والعملاء؟			
14.يساهم الرئيس في تطوير قدراتي لانجاز العمل؟ 15. اذا كانت إجابتك بـــ:نعم كيف ذلك؟ ▪ المتابعة المستمرة لأدائك ▪ اعطائك مهام اضافية ▪ توجيهك أثناء الخطأ			
16.هل يحثك الرئيس على الالتزام بأخلاقيات العمل؟ 17. إذا كانت إجابتك بـ: نعم هل تتمثل في؟ ▪ الالتزام بمواقيت الدخول والخروج ▪ الصرامة والانضباط في العمل ▪ احترام قانون المؤسسة والتقيد بتعليماته ▪ عدم التراخي والتسيب في أداء العمل			
18.هل يستثير الرئيس روح التعاون بينكم كزملاء؟			
19.هل يسمح لك الرئيس بالتعبير عن رأيك وأفكارك بحرية؟			

20.ما رأيك برئيسك من حيث المعاملة والتمكن في أداء مهامك؟.....			
II. بيانات متعلقة بفرق العمل الفعالة			
21.هل تبادرإلى انجاز المهام الخاصة بفريقك العملي؟			
22.هل تتقبل أراء زملائك حول كيفية انجاز العمل ؟			
23.هل تتعاون مع زملائك كفريق لإنجاز متطلبات العمل اليومي؟			
24.هل يحفزكم الرئيس على أداء المهام الوظيفيةكفريق عمل؟ 25.إذا كانت إجابتك بـــ:نعم. هل يكون ذلك من خلال؟ ▪ التشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية ▪ الحصول على مقابل مادي نظير جهودك مع الفريق ▪ التقدير الذاتي كعضو فعال في الفريق. ▪ الحصول على الترقية كمكافأة للتميز الأدائي			
26.اتفق مع زملائي حول قرار نفعي جماعي يخص العمل؟			
27.هل تتواصل مع الرئيس والزملاء أثناء العمل بشكل مباشر؟			
28.هل يساعدك الرئيس في فهم مهامك ودورك داخل المؤسسة؟			
29.احرص على تجنب الجدال أثناء العمل؟			
30.هل تشارك في بناء جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل؟ 31. إذا كانت إجابتك بـــ: نعم. هل ذلك من خلال؟ ▪ حث الزملاء على الاحترام المتبادل ▪ حث الزملاء على المثابرة والإتقان في العمل ▪ قدرتك على التفاهم مع زملائك ▪ قدرتك تحفيز زملائك معنويا			
III. بيانات متعلقة بالتمكين الوظيفي			
32.هل تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستك؟ 33. إذا كانت إجابتك بـــ:نعم. فيما تتمثل هذه القرارات؟ ▪ قرارات حول تحسين الخدمة ▪ قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية ▪ قرارات حول نظام العمل الرسمي ▪ قرارات حول انشغالات العاملين.			
34.هل يستشيرك الرئيس حول مهام وظيفة تخص المؤسسة 35.إذا كانت إجابتك بـــ:نعم. أذكرها.....			
36.هل تفوض لك بعض المسؤوليات الوظيفية؟			

37. إذا كانت إجابتك بـــ:نعم. هل تتمثل في؟ ▪ مسؤولية الإشراف على العاملين ▪ مسؤولية التدريب المهني للعاملين ▪ مسؤولية البرمجة التكنولوجية ▪ مسؤولية المراقبة الإدارية ▪ مسؤولية تقييم أداء العاملين			
38.هل تستفيد من بعض الحوافز نظير مجهوداتك المبذولة؟			
39.هل تساهم في إثراء عملك من خلال انجازه بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة؟			
40.هل تنظم مؤسستك دورات تدريبية وتكوينية لفائدتكم؟			
41.حسب رأيك كيف تتمكن من اكتساب الخبرة المهنية في عملك؟.....			
ثالثا: بيانات متعلقة بالمواطنة التنظيمية I. بيانات متعلقة بمنظومة الإيثار			
42.هل تساهم في تحمل الأعباء الإضافية في العمل مع زملائك؟			
43.هل تؤثر زملائك على نفسك في أداء مهامهم على حساب وقتك الرسمي؟			
44.هل تضحي باهتماماتك الشخصية في سبيل نجاح مؤسستك؟			
45.هل تساهم في حل المشكلات الشخصية لدى زملائك؟			
46.هل تساهم في توجيه ومساعدة الزملاء الجدد في العمل؟			
47.كيف تري سلوك الإيثار لدي زملائك بالمؤسسة؟.....			
II. بيانات متعلقة بالسلوك الحضاري			
48.هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف منظمتك؟			
49.هل تطّلع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة؟			
50.هل تحرص على انجاز مهامك الوظيفية في الوقت الرسمي للدوام؟			
51.أتابع كافة أنشطة ومستجدات مؤسستي؟			
52.هل تساهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستك؟			
53.هل يتمتع زملائك بسلوك حضاري نحو مؤسستهم؟			
54.كيف تري من وجهة نظرك السلوك الحضاري داخل مؤسستك؟.....			
III. بيانات متعلقة بسلوك وعي الضمي			

55.هل تعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية؟			
56. هل تحرص على تجنب المساءلة من طرف الرئيس من خلال انضباطك الدائم في العمل؟			
57.هل تحترم اللوائح والأنظمة الرسمية للمؤسسة؟			
58.هل تعي بضرورة العمل على انجاز مهامك الوظيفية بشكل جدي؟			
59.احرص على زيادة مستوى أدائي في العمل دون أن أتلقي أمرا بذلك؟			
60.هل تعي بمدي ضرورة تنميةإحساسك بالمسؤولية المهنية داخل المؤسسة؟ **61.**إذا كانت إجابتك بـــ: نعم. هل يكون ذلك من خلال؟ ▪ انجاز مهامك بالشكل المطلوب. ▪ التفكير الدائم بالتجديد في أسلوب العمل. ▪ الحرص على عدم ارتكاب الأخطاء الفادحة في العمل. ▪ الحرص على الإلمام الجيد بمتطلبات العمل .			
62.هل لديك وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه مؤسستك؟			
63.ما هو تقييمك لسياسة وأنظمة العمل بمؤسستك؟			

الملحق 02



جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي–
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم لعلوم الاجتماعية



إستمارة محكمة ومجربة

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدي العامل بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للتأمينات CNAS

مادة الدكتوراه نام

إعداد:
نورالدين عيواز

تحت إشراف
ا.د. لامية بوبيدي

السنة الجامعية: 2020/ 2021

أولا: بيانات حول الخلفية الاجتماعية الاقتصادية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن:.....
3. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐متزوج ☐مطلق ☐ أرمل ☐
4. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐متوسط ☐ثانوي ☐ جامعي ☐
5. الوضع المهني: بسيط☐ متخصص ☐ مؤهل ☐
6. الأقدمية: 1- 5 ☐ 5- 10 ☐ 10 فأكثر ☐

ثانيا: بيانات متعلقة بالصحة التنظيمية

I. بيانات متعلقة بالقيادة التحويلية

7. هل يشجعك الرئيس على إبداء أفكارك الجديدةحول العمل؟ نعم ☐ لا ☐
8. هل يحفزك الرئيس على التجديد في طريقة أداء العمل؟ نعم ☐ لا ☐
9. هل يحثك الرئيس على التحسين في جودة الخدمة؟ نعم ☐ لا ☐
10. هل يساهم الرئيس في بناء الثقة بينكم ويعززها؟ نعم ☐ لا ☐
11. هل يشجعك الرئيس على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
12. هل يحثك الرئيس على المحافظة عن ممتلكات المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
13. هل يحثك الرئيس على خدمة وإرضاء الزبائن والعملاء؟ نعم ☐ لا ☐
14. يساهم الرئيس في تطوير قدراتي لانجاز العمل؟ نعم ☐ لا ☐
15. إذا كانت إجابتك بـــ:نعم كيف ذلك؟
    - المتابعة المستمرة لأدائك ☐
    - اعطائك مهام اضافية ☐
    - توجيهك أثناء الخطأ ☐
16. هل يحثك الرئيس على الالتزام بأخلاقيات العمل؟ نعم ☐ لا ☐
17. اذا كانت إجابتك بـ: نعم هل تتمثل في؟
    - الالتزام بمواقيت الدخول والخروج ☐
    - الصرامة والانضباط في العمل ☐
    - احترام قانون المؤسسة والتقيد بتعليماته ☐
    - عدم التراخي والتسيب في أداء العمل ☐
18. هل يستثير الرئيس روح التعاون بينكم كزملاء؟ نعم ☐ لا ☐
19. هل يسمح لك الرئيس بالتعبير عن رأيك وأفكارك بحرية؟ نعم ☐ لا ☐
20. ما رأيك برئيسك من حيث المعاملة ؟.....

II. بيانات متعلقة بفرق العمل الفعالة

21. هل تبادر إلى انجاز المهام الخاصة في فريق عملك؟ نعم ☐ لا ☐
22. هل تتقبل أراء زملائك حول كيفية انجاز العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
23. هل تتعاون مع زملائك كفريق لإنجاز متطلبات العمل اليومي؟ نعم ☐ لا ☐
24. هل يحفزكم الرئيس على أداء المهام الوظيفية كفريق عمل؟ نعم ☐ لا ☐
25. إذا كانت إجابتك بـــ:نعم. هل يكون ذلك من خلال؟
- التشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية ☐
- الحصول على مقابل مادي نظير جهودك مع الفريق ☐
- التقدير الذاتي كعضو فعال في الفريق ☐
- الحصول على الترقية كمكافأة للتميز الأدائي ☐

26. اتفق مع زملائي حول قرار نفعي جماعي يخص العمل؟ نعم ☐ لا ☐
27. هل تتواصل مع الرئيس والزملاء أثناء العمل بشكل مباشر؟ نعم ☐ لا ☐
28. هل يساعدك الرئيس في فهم مهامك ودورك داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
29. احرص على تجنب الجدال أثناء العمل؟ نعم ☐ لا ☐
30. هل تشارك في بناء جو اجتماعي تعاوني أثناء العمل؟ نعم ☐ لا ☐
31. إذا كانت إجابتك بـــ: نعم. هل ذلك من خلال؟
- حث الزملاء على الاحترام المتبادل ☐
- حث الزملاء على المثابرة والإتقان في العمل ☐
- قدرتك على التفاهم مع زملائك ☐
- قدرتك على تحفيز زملائك معنويا ☐

III. بيانات متعلقة بالتمكين الوظيفي

32. هل تشارك في اتخاذ قرارات حاسمة بمؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐
33. إذا كانت إجابتك بـــ:نعم. فيما تتمثل هذه القرارات؟
- قرارات حول تحسين الخدمة ☐
- قرارات حول تحسين الظروف الفيزيقية للعمل ☐
- قرارات حول نظام العمل الرسمي ☐
- قرارات حول انشغالات العاملين ☐

34. هل يستشيرك الرئيس حول مهام وظيفة تخص المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
35. كانت إجابتك بـــ:نعم. أذكرها.....

.....

36. هل تفوض لك بعض المسؤوليات الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐
37. إذا كانت أجابتك بـــ:نعم. هل تتمثل في؟

- مسؤولية الإشراف على العاملين ☐
- مسؤولية التدريب المهني للعاملين ☐
- مسؤولية البرمجة التكنولوجية ☐
- مسؤولية المراقبة الإدارية ☐
- مسؤولية تقييم أداء العاملين ☐

38. هل تستفيد من بعض الحوافز نظير مجهوداتك المبذولة؟ نعم ☐ لا ☐

39. هل تساهم في إثراء عملك من خلال انجازه بطرق تتناسب وطبيعة الوظيفة؟ نعم ☐ لا ☐

40. هل تنظم مؤسستك دورات تدريبية وتكوينية لفائدتكم؟ نعم ☐ لا ☐

41. حسب رأيك كيف تتمكن من اكتساب الخبرة المهنية في عملك؟.....

.....

ثالثا: **بيانات متعلقة بالمواطنة التنظيمية**

I. بيانات متعلقة بمنظومة الإيثار

42. هل تساهم في تحمل الأعباء الإضافية في العمل مع زملائك؟ نعم ☐ لا ☐

43. هل تؤثر زملائك على نفسك في أداء مهامهم على حساب وقتك الرسمي؟ نعم ☐ لا ☐

44. هل تضحي باهتماماتك الشخصية في سبيل نجاح مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

45. هل تساهم في حل المشكلات الشخصية لدى زملائك؟ نعم ☐ لا ☐

46. هل تساهم في توجيه ومساعدة الزملاء الجدد في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

47. كيف تري سلوك الإيثار لدي زملائك بالمؤسسة؟.....

.....

II. بيانات متعلقة بالسلوك الحضاري

48. هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات المنظمة من طرف مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

49. هل تطّلع بشكل يومي على إعلانات ومراسلات المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

50. هل تحرص على انجاز مهامك الوظيفية في الوقت الرسمي للدوام؟ نعم ☐ لا ☐

51. أتابع كافة أنشطة ومستجدات مؤسستي؟ نعم ☐ لا ☐

52. هل تساهم في إعطاء صورة جيدة عن مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

53. هل يتمتع زملائك بسلوك حضاري نحو مؤسستهم؟ نعم ☐ لا ☐

54. كيف تري من وجهة نظرك السلوك الحضاري داخل مؤسستك؟.....

III. بيانات متعلقة بوعي الضمير

55. هل تعي بضرورة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية؟ نعم ☐ لا ☐

56. هل تحرص على تجنب مساءلة الرئيس لك من خلال انضباطك الدائم في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

57. احترم اللوائح والأنظمة الرسمية للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

58. هل تعي ضرورة العمل على انجاز مهامك الوظيفية بشكل جدي؟ نعم ☐ لا ☐

59.هل تحرص على زيادة مستوى أدائي في العمل دون أن أتلقي أمرا بذلك؟ نعم ☐ لا ☐

60.هل تعي بمدي ضرورة تنمية إحساسك بالمسؤولية المهنية داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

61.إذا كانت إجابتك بـــ: نعم. هل يكون ذلك من خلال؟

- انجاز مهامك بالشكل المطلوب ☐
- التفكير الدائم بالتجديد في أسلوب العمل ☐
- الحرص على عدم ارتكاب الأخطاء الفادحة في العمل ☐
- الحرص على الإلمام الجيد بمتطلبات العمل ☐

62.هل لديك وعي بمدي أهمية خدمة المصلحة العامة تجاه مؤسستي؟ نعم ☐ لا ☐

63.ما هو تقييمك لسياسة وأنظمة العمل بمؤسستك؟ .....

.....

الملحق 03

أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الأساتذة المحكمين	التخصص	مؤسسة الانتماء
01	أ.د فارس إسعادي	علم النفس التنظيم والعمل	جامعة الوادي
02	أ.د إسمهان بلوم	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة باتنة
03	د. مريم شباح	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة المسيلة
04	د. وهيبة شبيلي	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة المسيلة
05	د. نجية مامش	علم إجتماع...	جامعة المسيلة

- **الجدول يوضح كيفية حساب متوسط العمر، الوسيط، والمنوال لمتغير السن**

الفئات العمرية	f	x	fx	Fcc
30 -25	2	27.5	55	2
35-30	6	32.5	195	8
40 -35	43	37.5	1612.5	51
45-40	61	42.5	2592.5	112
50 45	34	47.5	1615	146
55 -50	19	52.5	997.5	165
60-55	7	57.5	402.5	172
المجموع	172	/	7470	/

✓ **المتوسط الحسابي:** $\bar{X} = \frac{\sum f_x}{\sum f}$ **حيث أن:**

$\bar{X}$ = المتوسط الحسابي

f= التكرارات

x= مركز الفئات.**(محمد بوعلاق.(2009).ص 43).**

✓ **الوسيط الحسابي:** $Me = L + \left\{\frac{\frac{n}{2}-fc}{f}\right\} i$ **حيث أن:**

L = الحد الأدني للفئة الوسيطية (هي الفئة التي يقابلها أكبر تكرار).

n = عدد المشاهدات

fc = مجموع التكرارات التراكمية للفئات التي تسبق الفئة الوسيطية.

f = التكرارات المقابلة للفئة الوسيطية.

i = طول الفئة.(**محمد بوعلاق.(2009).ص49).**

✓ **المنـــوال:** $Mo = L + \left\{\frac{d_1}{d_1+d_2}\right\} i$ **حيث أن:**

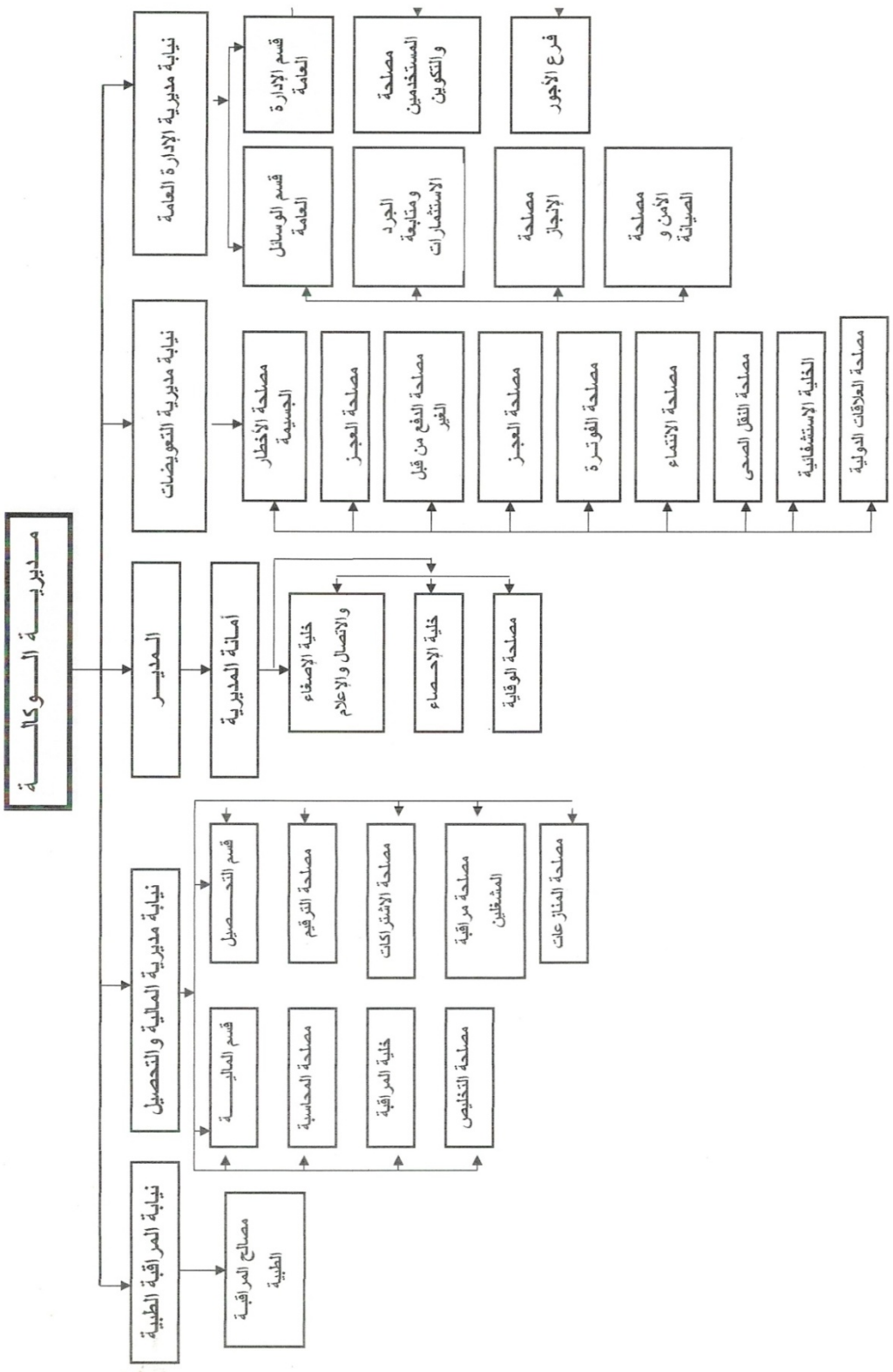
L = الحد الأدني لفئة المنوال (الفئة المناظرة لأكبر تكرار)

d_1 = الفرق الاول(تكرار فئة المنوال– التكرار السابق لها)

d_1 = الفرق الثاني (تكرار فئة المنوال– التكرار اللاحق لها)

i = طول الفئة(**محمد بوعلاق.(2009).ص47).**

الملحق 04



الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية – وكالة ولاية المسيلة -

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
ـ وكالة ولاية المسيلة ـ :

أولا: وصف عام للهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية– وكالة ولاية المسيلة – مما يلي:

نيابة مديرية الإدارة العامة: تهتم بتسيير الوسائل البشرية والمادية للمؤسسة وتتكون من المصالح التالية:

- **قسم الإدارة العامة:** وينقسم بدوره إلى قسمين:
  - مصلحة المستخدمين والتكوين (مقر الدراسة).
  - فرع الأجور.
- **قسم الوسائل العامة:** وينقسم إلى:
  - مصلحة الجرد ومتابعة الإستثمارات.
  - مصلحة الانجاز.
  - مصلحة الأمن والصيانة.

نيابة مديرية التعويضات: تتكفل هذه النيابة بالأداءات العينية والنقدية بكل أنواع الأخطار(التأمينات على المرض، العجز، الوفاة، الولادة والأمراض المهنية). وتتكون هذه النيابة من المصالح التالية:

- مصلحة الأخطار الجسيمة.
- مصلحة العجز.
- مصلحة الدفع من قبل الغير.
- مصلحة الفوترة.
- مصلحة الانتماء أو الانتساب.
- مصلحة النقل الصحي.
- الخلية الاستشفائية.
- مصلحة العلاقات الدولية.

المديرية: وتضـــــــم:

- أمانة المديرية وهذه الأخيرة بدورها تندرج تحتها:
- خلية الإصغاء والاتصال والإعلام.
- خلية الإحصاء.
- مصلحـــة الوقايـــــة.

نيابة مديرية التحصيل والمالية: هذه النيابة تشمل قسمين رئيسيين همـــا:

-**قسم التحصيل**: ويضم: - مصلحـــــة الترقيم.
- الاشتراكات.
- مراقبة المشغلين.
- المنـــــازعات.

-**قسم المالية**: ويضم بدوره: - مصلحة المحاسبة
- خلية المراقبـــــــة.
- مصلحة التخليص.

نيابة مديرية المراقبة الطبية: تهتم المراقبة الطبية بالتحكم في دراسة مراقبة الملفات الطبية والمحافظة على حقوق المؤمنين الاجتماعيين.
وهذه النيابة تتمركز في العديد من مراكز الوكالة المذكورة سابقـــــا.

ويمكن توضيـــح كل ما سبق في الهيكل التنظيمي التـــــالي:

التوزيع الجغرافي للضمان الاجتماعي عبر تراب ولاية المسيلة

