

تنمية أداء الموارد البشرية في ظل إستراتيجية القيادة الإدارية

أ. بطاط نصيرة

جامعة البليدة 2.

ملخص:

ظلت إشكالية الأداء وتحسينه مصدر اهتمام وبحث طويل، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، باعتباره الممارسة العملية لمحتويات الخطط والقرارات الإدارية، وأحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وأداء مواردها البشرية، والذي يعد المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين.

وتحتاج ممارسة القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية (نسق السلطة، نسق تسيير الموارد البشرية، نسق الإشراف) الاهتمام ببعض الاعتبارات والتصرفات الإدارية التي تمثل إستراتيجية تكفل توفيراً لحو التنظيمي اللائق لتنمية أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، القيادة الإدارية، التنمية، الأداء، الموارد البشرية.

: Résumé

La problématique de performances et ses ameliorations reste la source interresante de la recherche, qui se reflète les recherches de reflexion et la science du comportement à travers ses differentétapes de developpement.

La performances est la pratique opérationnelles des contenus des plans et des decisions administratives et l'une de mesures considerent d'efficacité des travailleurs et leurs rendement vu les moyens fournis.

Alors que la réussite d'une organisation depends de l'efficacité et la performance des ses ressources humaines.

Exercée le commandement administrative à travers les niveaux organisationnels doit prendre en consideration certains comportements administratifs ,c'est une strategied'assurer une performance adéquat pour les developpements des ressources humaines .

Mots clés:strategie,commandement administrative, developpement, performances, ressources humaines

مقدمة :

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر من أهمها الموارد البشرية، وفي مقدمتها يأتي القادة الإداريون عبر المستويات التنظيمية (نسق السلطة نسق، تسيير الموارد البشرية، نسق الإشراف) الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسات هذه المنظمات وترجمتها في شكل ممارسات والتي تمثل إستراتيجية تهدف ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتهيئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة في ظل جو تنظيمي لائق لتحسين الأداء.

ويحتاج إعداد الأطر البشرية إلى جهود تنموية مستمرة خصوصا في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ، ولذلك أصبح الاهتمام بتطوير ورفع مستوى أداء الموارد البشرية ضرورة لأي مؤسسة لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة، حيث نجده يأخذ عدة أشكال واتجاهات والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتهيئته علميا وعمليا، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة مادية ومعنوية تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفعالية.

وعرفت المؤسسة العمومية الجزائرية عدة تحولات في ميدان تسييرها-بداية من التسيير الذاتي ثم الاشتراكي، فإعادة الهيكلة وأخيرا نظام الاستقلالية- أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها، وبرزت مجموعة من السلوكيات والممارسات غير

الرشيده، ففي مجال تسيير الموارد البشرية كانت تتخذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، وانعدام الاستثمار في التكوين، مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، التغييب، دوران العمل، عدم الانضباط وعدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.

ولكي تضمن هذه المؤسسة استمرارها لم يعد أمامها إلا تنمية قدراتها، ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بتحسين الأداء حيث اقترنت كفاءة الأداء التنظيمي بكفاءة العنصر البشري، لهذا نجد الكثير من القيادات الإدارية في المؤسسات الناجحة تسعى جاهدة إلى تنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى مراتبه من خلال إستراتيجية تمثل مجموعة من العمليات المتشابكة والمتكاملة والتي تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، لذا تلعب القيادة الإدارية دورا هاما وبارزا في محاولة تحقيق خططها الإستراتيجية على أرض الواقع من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات.

وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال العام التالي: ما هو الدور الذي ترسمه استراتيجيات القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية لتنمية أداء الموارد البشرية؟

تكمّن أهمية هذا الموضوع في -عدد من المضامين ذات العلاقة بموضوع البحث - لفت الانتباه إلى أهمية إستراتيجية القيادة الإدارية في حياة المؤسسة عامة وفي بقائها واستمراريتها بصفة خاصة، حيث أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قادة أكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين من خلال توجيههم ومراقبة أدائهم والتأثير فيهم.

ونهدف بذلك إلى محاولة الكشف عن استراتيجية القيادة الإدارية ومعرفة مدى أهميتها في السياق التنظيمي للمنظمة، والوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية بالمنظمة محل الدراسة، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين استراتيجية نسق القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية (نسق السلطة، نسق تسيير الموارد البشرية، نسق الإشراف) ومؤشرات أداء الموارد البشرية داخل المنظمة (التغييب، دوران العمل، التحكم التكنولوجي والانضباط).

وبهدف الإلمام بمختلف جوانب الموضوع سنعرض إلى المحاور التالية: أولا- إستراتيجية القيادة الإدارية.

ثانيا- تنمية أداء الموارد البشرية، ثالثا-استراتيجية القيادة الإدارية وتنمية أداء الموارد البشرية.

أولا-القيادة الإدارية:

تعد القيادة واحدة من مجموعة مرتكزات تقوم عليها العملية الإدارية ولقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص بالاهتمام كثير من علماء وباحثي الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في كفاءة وفعالية التنظيمات.

ولا يوجد تعريف ثابت متفق عليه من الباحثين، فكل واحد منهم يتناول الموضوع من وجهة نظره، فهناك من يعرفها بأنها "القدرة التي يؤثر بها الرئيس على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين".⁽¹⁾

وتتجلى أهمية القيادة في طبيعة التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا، وفي هذا الصدد يقول "بيتر دراكر" القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق...والارتفاع بمستوى أدائها إلى مستويات أعلى...وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدود العادية...، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة، التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة والمبادئ الحازمة للقيادة والارتفاع بمستويات الأداء واحترام الموظف وعمله".⁽²⁾

وللقيادة مستويات تعبر عن تسلسل القيادة وتدرج السلطة وتباين مستويات الإشراف في كل مستوى وظيفي حيث يستمد كل مستوى سلطته بالتفويض من المستوى الأعلى حتى نصل إلى مستوى القيادة العليا وبالمفهوم السابق لمستويات القيادة تختلف المنظمات في عدد المستويات القيادية الموجودة بها، إلا أن علم الإدارة سعى لتجميع المستويات التنظيمية في ثلاث مستويات قيادية وهي:مستوى القيادة العليا ومستوى القيادة الوسطى ومستوى القيادة التنفيذية الميدانية المباشرة-والتي يعبر عنها بنسق السلطة وتسيير الموارد البشرية والإشراف - وكل مستوى يضع تحت إمرة القائد مجموعة من الوظائف.⁽³⁾

فנסق السلطة التنظيمية باعتبارها أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم، إذ تلعب دورا محددًا لحركة وأنشطة المؤسسة المختلفة،

على أساس أنها القوة التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها. إذ تعد طبيعة أو نمط السلطة عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية، على أساس أن الأنماط السلطوية تحدد في خضم الأطر النظرية والدراسات الإمبريقية، حسب البناءات التنظيمية، طبيعة عملها ونوعية الفاعلين بها ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات.

أما بالنسبة لنسق تسيير الموارد البشرية فهو من أهم المستويات التنظيمية التي تشكل الدعامة الأساسية لفعالية التنظيم واستمراره على أساس أنه نسق متخصص يقوم على جملة من الوظائف الإدارية (كالتوجيه والرقابة) والتنفيذية والتي تحتوي القواعد والإجراءات المتعلقة في شقها الأول العملية التوظيفية ترمي في سياق وظائفها الفرعية وعملياتها (الاستقطاب، اختيار، تعيين) مد البنية التنظيمية بالموارد الفعالة القادرة على تحقيق المتطلبات الوظيفية فالأهداف التنظيمية⁽⁴⁾، الأمر الذي يستدعي الشق الثاني كآلية لدعم المورد البشري ومساندته فتمكّنه من استخراج أفضل ما لديه، طالما أن الوظيفة التكوينية هي أفضل أنواع الاستثمارات الفردية والتنظيمية، وما يعزز ذلك الشق الثالث في سياق مجموعة من الإجراءات التي ترمي إلى تصميم وإعداد سياسة تحفيز فعالة تتماشى مع التوجه الحديث الذي يرسو إلى معال الكفاءة والفعالية لزيادة درجة الأداء والولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بأنسنة الواقع التنظيمي.

كما أن نسق العملية الإشرافية لا يقل أهمية، فهو الوظيفة التنظيمية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة العمال لكي تتمكن من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز الأهداف العامة⁽⁵⁾، وهذا ما يجسد أهمية العملية الإشرافية التي تعمل على توجيه وتنسيق مختلف المجهودات في إطار الممارسات الإشرافية، حيث يعمل المشرف على إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب الأخطاء، وإشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية تهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس.⁽⁶⁾

ثانيا- تنمية أداء الموارد البشرية:

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن المشكلات المتعلقة به، إذ يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف العمل، ولتطوير الأداء دورا في حياة

الأفراد، باعتباره عنصرا هاما في نموهم الوظيفي وتحسين قدراتهم، وهو الطريق الواضح لإحداث أي تنمية حقيقية.

وإن عدم توحيد مختلف وجهات النظر أدى إلى التباين حول تعريفه، وانطلاقا من التعريف اللغوي للأداء "إنجاز عمل ما"، فلقد اقتصر لدى الكثير من الباحثين على الموارد البشرية، وتم تعريفه بأنه "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله"، وهناك من يرى أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما"⁽⁷⁾.

يتبين مما سبق أن أداء الموارد البشرية هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق حمل رواد البحث على عاتقهم الكشف عن أهم محددات رفع أداء العامل، في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل توفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء، فكانت المنطلقات الكلاسيكية التي ترأسها مجهودات "تايلور" الذي حصر نطاق دراسته بالعامل الصناعي الذي اعتبره وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه وضروب نشاطه على درجة من عالية من العقلانية والرشد⁽⁸⁾، بتطبيقه لمبادئ الإدارة العلمية التي ترمي إلى رفع مستويات الأداء، وبالمقابل توجه المنظور النظمي إلى إبراز المداخل التي تركز على عدد من الأسس العلمية في دراسته وتحليل العناصر التنظيمية الكفيلة بتحديد أداء العامل. ومهما اختلفت التوجهات النظرية فإنها تصب في قالب واحد يعمل على عقلانية التنظيم وترشيده، في إطار البحث عن فهم الفعل الاجتماعي داخل التنظيمات كأساس لتحديد فعالية أداء العامل.

ومن مؤشرات أداء العامل-التغيب: ويرى "فرج عبدالقادره": "أن التغيب عن العمل لدى بعض العمال نوع من الهروب وإنكار الحقيقة، فقد يحمي العامل نفسه من موقف الانعصاب عن طريق الهروب من موقف العمل"⁽⁹⁾. بينما ركز آخرون على الأبعاد النفسية والاجتماعية على أساس أن ظاهرة التغيب مؤشر أو كنتيجة لإيقاعات العمل وضغوطه، وفي هذا الإطار يقول "Pierre Dubois": "يعتبر التغيب كرد فعل أو عدم قبول حالة أو وضع العمل"⁽¹⁰⁾. ومهما

اختلفت العوامل المؤثرة على ظاهرة التغيب العمالي، فإن الاهتمام كان يصب في قال بواحد وهو التأثير السلبي لهذه الظاهرة على العامل والمؤسسة، باعتبار أن العمل من العناصر الرئيسية في الإنتاج، وفي حالة التغيب عن العمل يتعطل ويتوقف الإنتاج، باعتبار مؤثر التغيب العمالي كفيل بالحد من أداء العامل.

-**دوران العمل:** يشير إلى "تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها".⁽¹¹⁾ وانعدام الاستقرار في لعمل (دوران العمل) من أهم مؤشرات الأداء المنخفض، ولهذا كلما زادت الرغبة في الاستقرار والاستمرار في العملز أداء العامل والعكس صحيح.

-**التحكم التكنولوجي:** فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والوسائل المادية والتنظيمية التي تستخدم في مجالات النشاط المختلفة، بغية إشباع الحاجات البشرية المتزايدة سواء على صعيد الفرد أو المجتمع⁽¹²⁾. فالتحكم في التكنولوجيا يدل على قوة التحكم والسيطرة العامل على طرق العمل وكذا الآلات ونظام سيرها وإنتاجها وطرق صيانتها، في خضم الخبرة المهنية وبعد العملية التكوينية الكفيلة بجعل العامل أكثر قدرة ومهارة في استيعاب متطلبات نظام العمل.

-**الانضباط:** ويعرفه محمد المهدي تقيه بأنه: "الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات، وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده، وكذا بمقاييسه ومواصفاته مع التمسك الشديد بكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع وارتبطت به وأصبحت تشكل سلوكه، وتتحكم في كافة معاملاته وآلياته"⁽¹³⁾، حيث يشير انضباط العاملين في المؤسسة إلى سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها ويتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان إلى الصدق والأمانة واحترام قيمة الوقت، وإن من مظاهر هذا الانضباط والتي تتجلى في السلوكيات الإيجابية التالية:⁽¹⁴⁾

-**المواظبة:** وتعني التزام العامل بعمله من خلال احترامه للمواعيد الرسمية المحددة له، كما أن المواظبة الوظيفية تعبر عن المسؤولية فالمحافظة على وقت الدوام في الحضور والانصراف هو جزء من الانضباط في العمل.

-**إتقان العمل:** إذا كان الإنجاز هو إتمام المهام كما تم الاتفاق عليه بين الرئيس والمرؤوسين، فإن الإتقان هو الإجابة في إتمامها وبأفضل ما يمكن، والإتقان يتولد من الجدية والإخلاص والذي يؤدي إلى الانضباط في العمل.

-**الالتزام في العمل:** وهو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة من خلال درجة ومستوى الانغماس في العمل بها ومقدار الجهد والوقت المكرس لهذا الغرض. كما أن درجة الالتزام تعكس درجة الانضباط، فكلما كان التزام الفرد عاليا زاد انضباطه والعكس صحيح.

-**الاحترام:** إن تقدير الفرد من طرف المنظمة، ومن طرف زملائه يولد لديه شعورا بأهميته ضمن فريق عمل يقوم على احترام أعضائه، ولن يتحقق الانضباط إذا فقد الاحترام بين الزملاء.

ثالثا-استراتيجية القيادة الإدارية وتنمية أداء الموارد البشرية:

تشكل القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية (نسق السلطة، تسيير الموارد البشرية، العملية الإشرافية) والتي تعتبر من أهم الأبعاد الرسمية التي حددتها الدراسة -ولها علاقة مع بعضها البعض باعتبارها أنساق جزئية داخل البناء الكلي- لما لها من علاقة بأداء المورد البشري ، إذ تمارس تأثيرها بصفة غير مباشرة من خلال علاقتها بمؤشرات الأداء.

حيث تعتبر السلطة التنظيمية من أهم آليات الضبط التنظيمية المحددة لسلكيات وأفعال المرؤوسين في إطار النسق المعياري التنظيمي، الكفيل بتقنين هذه الأفعال وترشيدها لتحقيق الاستقرار للعامل.

كما أن ظاهرة التغيب تعتبر من أبرز المشاكل التنظيمية التي تحدد عدم نجاعة ممارسات السلطة في تحقيق الانضباط ، وهذا ما تحدده الأنماط السلطوية المتبعة التي له دور في الحد من هذه المظاهر السلبية المحددة لعدم فعالية الأداء في المنظمة.

-**النمط السلطوي المتبع وعلاقته بالتغيب العمالي:** تلعب طبيعة السلطة أو النمط السلطوي المتبع دورا في حدوث ظاهرة التغيب العمالي، حيث أن من أنماط السلطة المركزية واللامركزية، ولقد ظلت السلطة المركزية السمة المميزة لمسيرة المؤسسات الجزائرية، رغم أن الإصلاحات الاقتصادية جاءت لتخفيف من حدة هذه المركزية لإعطاء دفع قوي للمؤسسات وحتى الأفراد لإنجاز مهامهم على أكمل وجه.

والمركزية عملية تجميع أو حصر كافة السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مراكز الإدارة العليا، وعدم إعطاء الإدارات في المستويات الدنيا أية حرية في التصرف، وإلزامها بالرجوع إلى المستويات الأعلى للبت في أي موضوع يتعلق بالأنشطة

التي تمارسها، والكثير من أنصار المركزية وخاصة رواد النظرية الكلاسيكية يرون فيها الموجه والدافع لتحقيق أهداف المنظمات، وهذا انطلاقا من المزايا التي تحققها ومنها⁽¹⁵⁾

-إفراح المجال لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة.

-تخفيض حالات ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن.

-التقليل من الأخطار الناتجة عن حصول انحرافات في الأداء الفعلي عن ما هو مخطط، وذلك لما تمتلكه الإدارة المركزية من خبرة واسعة في معالجة الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة.

فهذه المزايا تحولت إلى عيوب سايرت مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية -قبل مرحلة الاستقلالية -وأعاقت تحقيق أهدافها، وجعلت مؤشرات الأداء تحدد موقعها داخل الإطار التنظيمي، وانخفضت بذلك فعالية الأداء باستمرار، على أساس أن التنظيم البيروقراطي الصارم، خاصة إذا اقترن ببحرجم المؤسسة من شأنه أن يضعف العلاقة بين العامل والإدارة مما يدفعه إلى التغيب⁽¹⁶⁾ فرجوع السلطة التنظيمية للجهة الوصية في ممارساتها التنظيمية، أنتج ببطء في الإجراءات وعدم الكفاءة في التنظيم، فهذه المرجعية السياسية جردت السلطة التنظيمية من إمكانية تفويض السلطة للمستويات الدنيا، مما أحدث فجوة بين العمال والإدارة أثرت على فعالية أداء العامل، الأمر الذي جعل من استقلالية المؤسسات مرحلة حتمية لتكريس مبدأ اللامركزية الذي بمقتضاه ترتفع فعالية الأداء.

فاللامركزية أسلوب إداري وتنظيمي يستند إلى مبدأ تشتيت السلطة وتوزيعها بين الرئيس والمرؤوس، حيث يتم بموجبها تفويض بعض السلطات لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المرتبطة بأعمال المرؤوسين، لذلك فإن جوهر اللامركزية هو "الاستقلال والحرية الممنوحة للمرؤوسين وللوحدات التنظيمية التي يعملون بها، فاللامركزية كفيلة بتحقيق أهداف المنظمات والحد من ظاهرة التغيب العمالي، انطلاقا من المزايا التي تتمتع بها ومنها⁽¹⁷⁾

-تقليل أعباء المدراء في قمة الهرم التنظيمي، وذلك من خلال مشاركة الآخرين ممن تفوض لهم السلطة في تحمل جزء من المسؤوليات.

-تنمية الأفراد العاملين لتولي مراكز إدارية في قمة الهرم التنظيمي.

-تساهم في الإسراع في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة إمكانية استغلال المنظمة للفرص التي تتاح أمامها بكفاءة، وكذلك سرعة معالجة أية انحرافات بين الإداء المخطط والفعلي.

-تساهم في تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية بين المدراء ومرؤوسهم، مما ينعكس إيجاباً على تحسين معدلات الأداء وزيادة درجة التنسيق بين الأنشطة المختلفة في إطار الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

وبهذا فإن اللامركزية التي أصبحت المؤسسة مدعمة بها، أين أصبح العامل أكثر حظاً في المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي أكثر حرية في الأداء وكذلك تطوير أساليب وطرق الأداء، الأمر الذي يسمح بارتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية التي تسمح بالخروج من الأزمات التي يعيشها كل من العامل والمؤسسة على حد سواء.

-عقلانية القرارات الإدارية في ضوء المشاركة العمالية: إن نظام المشاركة في الإدارة من الناحية النظرية له قيمة كبيرة، فيما يتعلق بالتعبير عن آراء العمال وإشراكهم في إدارة المصنع، كما أنه يعني تذويب الفوارق بين طبقات العاملين وزيادة الصلة بين العمال والإدارة، فنظام المشاركة يهدف إلى زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ في التنظيم، مما يحقق التعاون بينها وبين الإدارة، ويخفف من حدة الصراعات، الأمر الذي يجعل القرارات عقلانية ورشيدها ولها دورها في الحد من ظاهرة التغيب العمالي، على أساس أن مشاركة العمال تزيد من فعالية القرار المتخذ نتيجة إضافة عنصر جديد من عناصر الخبرة التي تتصل اتصالاً مباشراً بالإنتاج.⁽¹⁸⁾

وفي هذا الإطار يمكن الوقوف على واقع المشاركة العمالية في البناء التنظيمي للمؤسسة، فبمجيء مبدأ الاستقلالية تم النظر إلى مبدأ المشاركة العمالية؛ باعتبار أن من بين أهداف هذه المرحلة هو الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال إشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات، من أجل إعطاء لهذه الأخيرة عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة التغيب العمالي، فاشراك العاملين في صنع القرارات يرفع مستوى رضاهم ويزيد من دافعيتهم للأداء، فلقد أظهرت التقارير العملية التي أجريت حول الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1977 "أن انخفاض الإنتاجية في الو.م.أ يعود إلى فشل السياسة الممارسة مع

العمال، ففعالية الأداء ترتفع عندما تتاح للعامل الفرصة للإبداء آرائه والمشاركة في اتخاذ القرارات"،⁽¹⁹⁾ وبهذا فإن للمشاركة عدة مزايا منها⁽²⁰⁾ -تحقق المشاركة تفهم العمال للقرارات وقبولهم له، وكذا زيادة الالتزام بتنفيذه، ومرجع هذا الالتزام هو شعور المرؤوسين بأن هذا القرار قرارهم، لأنه وليد مشاركتهم وإسهامهم.

-تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار وتفهمهم لبرامج تنفيذه، وبالتالي فهي تسيير التنفيذ الفعال للقرار والتطبيق المرن له. -تمكن المشاركة من تعرف المرؤوسين تعرفا صحيحا على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعال، مما يزيد من دافعيتهم للأداء الفعال وعدم التغيب. فمختلف هذه المزايا لها دورها الواضح في الحد من ظاهرة التغيب، على أساس أن العمال ينظرون إلى مختلف هذه القرارات نظرة عقلانية ورشيدة تخدم المصلحة العامة.

-**اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء:** ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات، مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا، وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل منها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توفرت له قدرات ذاتية الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه لا بد أن تعمل القيادة الإدارية على توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم، وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة كضمان تعاونهم والتزامهم، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء مصالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ويمكن الربط بين اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء، الذي يعني الارتباط الإيجابي بين العامل والتنظيم الذي يعمل به، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل العمل عن قناعة، ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن هنا ظهرت العديد من الدراسات التي ركزت على أهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل التنظيمات كأحد الوسائل الضرورية لزيادة شعور العاملين بالانتماء وضمان أدائهم الجيد.

ولقد قام "فيليب سيليزنيك" بإجراء بحوث عن السلطة-ومنها ما يبحث عن مدى الارتباط بين تفويض الصلاحيات بالالتزام بتحقيق الأهداف- في منظمة تنسي فالي (TVA)، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص من خلال ميكانيزم تفويض السلطة في المنظمة يساعد على التحكم في شبكة العلاقات المحلية، لأن عدم الرجوع إليهم قد يخلق موجة من السخط والتذمر وعدم الرضا، لهذا تم الاعتماد على مؤسسات محلية فوضت لها بعض السلطات والصلاحيات قصد تبديل آراء وسلوكيات سكان الوادي بما يساهم في مساعدة الهيئة الحكومية على تنفيذ الإصلاحات⁽²¹⁾ ولقد أكد سيليزنيك على عملية تفويض السلطة في التنظيم يؤدي إلى النتائج التالية:

-المتوقعة (إيجابية) ومنها:الكفاءة في العمل، مواجهة المشكلات ومعالجتها، المشاركة، انخفاض معدل النقل والتغيير،زيادة فرص التدريب وزيادة خبرة الأعضاء، تقليل الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء.

-وغير متوقعة (سلبية)ومنها:زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الوحدات، ظهور صراعات بين الأقسام الفرعية، استبدال الأهداف، ظهور إيديولوجيات فرعية، تحول الوسائل والغايات.⁽²²⁾

كما أجريت دراسة تحت عنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"⁽²³⁾، وهدفت للتعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، حيث توصلت الدراسة إلى:

- إظهار موعوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم مال تكافؤنا للسلطة والمسؤولية.

-إظهار القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء.

-إظهار تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء، ومنه أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة العمل المنجز.

وإن تسيير الموارد البشرية عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمؤسسة، وهي آلية تحمل كل مواصفات عملية التسيير؛ من حيث أنها تعتمد على التنظيم والتوجيه والرقابة، ومجال تسيير الموارد البشرية هو العنصر البشري، ومهمتها

تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، من خلال توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة دوران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء، لهذا فإن الوظائف التنفيذية لها علاقة بمؤشرات الأداء.

-العملية التوظيفية ودوران العمل: فالعملية التوظيفية كعملية تنظيمية هامة تحقق الأهداف الاجتماعية للمنظمة باستقطاب اليد العاملة بطريقة عقلانية ورشيدة، تأخذ بالطرق العلمية وتبعد الطرق الشخصية لضمان تحقيق أهداف التنظيم ورفع أداء العامل، فالمواثمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة من جهة وبين متطلبات العمل وعدد الأشخاص من جهة أخرى كفيل بالحد من ظاهرة دوران العمل.

وإن عملية الانتقاء الجيد هي أهم خطوة في إحداث سلوك سليم يتسم بالانضباط وتتحقق به المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، فالاختيار يحفز على الجهد والعمل الفعال، مما يمكن تحقيق المبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"،⁽²⁴⁾ فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ واعتمدت على التوظيف بطرق علمية فإنها تتوقع الرفع من الانضباط الوظيفي.

-العملية التكوينية والتحكم التكنولوجي: تحتل العملية التكوينية موقعا خاصا في الإطار التنظيمي؛⁽²⁵⁾ إذ تعمل على تحسين مهارات العامل وقدراته العلمية والعملية، لكي يتمكن من التحكم في الآلات وطرق العمل، مما يضمن له تحقيق أداء فعال وبمقتضاه يحصل العامل على حوافز مادية ومعنوية تعمل على الحد من ظاهرة التغيب.

لهذا شكلت هذه العملية اهتمام العديد من الدراسات والنظريات السوسولوجية التي حاولت الوقوف على أهم أبعادها في سياق تنظيمي بحث، وفي هذا الإطار اهتم "تايلور" بالتكوين في خضم مبادئ الحركة والزمن، من خلال تدريب العمال على تفاصيل هذه الطريقة، وحثهم على أداء العمل وفقها.⁽²⁶⁾ أما "التون مايو" فإنه ينظر لتكوين المهني على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعمال؛ فكلما حسن العامل وضعه المهني، أتاحت له فرصة

التكوين، كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية الأمر الذي يزيد من الإنتاجية.

ويتضح مما سبق أن هدف العملية التكوينية هو رفع الأداء، وهذا من خلال التحكم في الآلات وطرق العمل ويتوقف ذلك على الأسلوب المتبع في العملية التكوينية، فالبرامج الناجحة كفيلة بتحقيق أهداف العملية التكوينية، فلقد أوضح "Dumazedier" بأن المنتجات التي حافظت على استمرارها لمدة بين عشرة وخمسة عشر سنة في الولايات المتحدة الأمريكية لا تتماشى مع ارتفاع درجة التكوين والبحث"، كما ورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية "أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار".⁽²⁷⁾

العملية التحفيزية والتغيب العمال: لقد شكل العنصر الإنساني أهم العناصر التنظيمية، لتحقيق أهداف المنظمات التي تسعى لاختيار أفضل الأشخاص المؤهلين والقادرين على الكفاءة في الإنجاز والفعالية في الأداء، وإن تحقيق الكفاءة ليس مرتبط فقط بالقدرة وإنما للرغبة في الأداء الدور الأعظم، لكي يؤدي الفرد عمله على أفضل صورة ممكنة، ولكي تتوفر الرغبة للفرد يجب أن يكون هناك حافز لخلق هذه الرغبة، ومن خلال هذا الحافز يندفع الفرد في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه، وبما يخدم تحقيق جزء من أهداف المنظمة في إطار الحد من ظاهرة التغيب العمالي، فالفرد المندفع للعمل المحفز يقوم بكل ما لديه من قدرة وخبرة ويساهم جدياً في تطوير الإنتاج كما ونوعاً، بما يضمن تحسين معدل الأداء.⁽²⁸⁾

كما أكدت الدراسات العلاقة الوطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي المؤدي إلى الانضباط، والحوافز في العمل هي تلك العوامل التي تربط العامل بعمله، والرضا في العمل هو الفرق بين النتائج المتوقعة من العامل والنتائج المتحصل عليها.⁽²⁹⁾ واهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (ماكريجور) حول سلوكيات البشر قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (y or x) ويمثل هذا النوع في (z) الذي يتصرف وفقاً للظروف المحيطة به والتي تحته على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على الحوافز كالتدريب فإن أدائه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب

للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المسؤولية، وإذا وجد المناخ التنظيمي المناسب فإنه يعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه.⁽³⁰⁾ ويشير "مدني عبد القادر علاقي"⁽³¹⁾ إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المنظمة نجاحا كبيرا في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المنظمة يدفعه لمضاعفة جهده وزيادة أدائه، وهذا ما ينعكس على الإنتاجية والأرباح و يحقق الاستفادة لجميع الأطراف. كما يشير "شاويش" إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم وذلك من أجل زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.⁽³²⁾

ويعد الإشراف من أبرز المؤشرات التنظيمية، وكأحد العوامل المحفزة والمؤثرة على أداء العامل، ولقد كشف التراث السوسيولوجي عن التباين الواضح في وجهات النظر، والمدخل النظرية التي عالجت الإشراف كعملية تنظيمية لها تأثير على الاستقرار المهني للعامل وبالتالي فعالية أدائه.

فهو بذلك أحد العناصر المؤثرة على الأداء والروح المعنوية داخل التنظيم، فالأسلوب الذي ينشد التوازن في الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي من شأنها التي تدفع لإنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، وبين العلاقات الاجتماعية التي تحقق رضا العمال يحد من ظاهرة دوران العمل والتي تحقق أداء فعال للعامل.

-النمط الإشرافي والاستقرار المهني للعامل: كانت دراسة جامعة ميتشجان وأوهايو من الدراسات الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك المشرف وقدمته في صورة أنماط توضح الفرق بين النمط الاستبدادي الذي يركز على الإنتاجية وتركيز كافة القرارات في يد المشرف، وعدم الاهتمام بأداء ومقترحات مرؤوسيه، عكس النمط الديمقراطي الذي تتحدد فيه مختلف القرارات نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة المشرف، الأمر الذي جعل درجة الابتكار في ظل النمط الديمقراطي أكبر والدافع للعمل قوي، ومعدل دوران العمل أقل، والتفاعلات الاجتماعية تسود بدرجة واضحة في سلوك الأفراد.

وفي إطار الربط بين النمط الإشرافي والاستقرار المهني للعامل بينت دراسة "R.ley" عام 1966 إلى الكشف عن العلاقة بين مشكلة دوران العمل والنمط

الإشرافي السائد داخل الأقسام المختلفة، حيث يتزايد معدل دوران العمل بالنسبة للمشرفين الذين يتبعون الاستبدادي، بعكس أولئك المشرفين الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي في العمل، فإن معدل دوران العمل يقل لدى العمال نظراً لإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.⁽³³⁾

وبذلك يتضح أن النمط الإشرافي الفعال هو الكفيل بتحقيق الاستقرار للعامل، وهذا ما أورده "هاوس" في نظرية المسار والهدف التي جسدت وظيفتين أساسيتين للعملية الإشرافية، وتتمثل الأولى في توضيح المسار للمرؤوسين لأداء أعمالهم في إطار تحديد أهم السلوكيات اللازمة لإنجاز مهامهم، أما الثانية فهي زيادة قدرة المكافأة المتاحة لهم.

فهذا يلعب المشرف دوراً واضحاً في تحريك مسار مرؤوسيه حول تحقيق الأهداف التنظيمية، بإتباع أنماط إشرافية متنوعة تأخذ بعين الاعتبار خصائص الموقف وتوقعات المرؤوسين.

فالنمط الإشرافي الفعال كما يرى "هاوس" هو الذي ينجح في حفز المرؤوسين، وتوليد دافع قوي للعمل المستمر لديهم.⁽³⁴⁾ وهذا ما يضمن الاستقرار المهني للعمال، بأن تقل ظاهرة دوران العمل داخل الواقع التنظيمي، في إطار رضاهم عن العمل المنجز وقبولهم للممارسات الإشرافية، فتتحدد بذلك الأنماط الإشرافية في خضم خصائص المرؤوسين وهيكلك العمل وبيئته.

فالمشرف يتبع النمط الإنساني في الحالات التي يقوم فيها المرؤوسون بعمل يحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط والاستياء، فالسلوك الإنساني المشبع بحاجات المرؤوسين هنا يعمل على تعويض النقص الذي يشعر به المرؤوسون في أدائهم لعمل غير مرضي.

كما يتبع المشرف نمط الإشراف بالمشاركة في الموقف الذي يشعر فيه المرؤوسين بأن عملهم يعبر عن ذاتهم ويرتبط بها، وكذلك عندما تكون مطالب وقرارات هذا العمل غامضة، وفي هذا الصدد أوضح "ستالوزي" بأن "الإشراف يجب أن يكون عملية استشارية أكثر منها تعليمية أو قيادية، حتى يتحرر العامل من كافة ألوان الضغط الذهني."⁽³⁵⁾

-الإشراف والانضباط: الإشراف هو أحد العناصر الإدارية التي يمكن من خلالها التحقق من أن جهود العاملين تسير في المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

والمشرف يعمل على حث العاملين على الأداء الفعال واتباع السلوك التنظيمي القائم على الانضباط وكذا توجيههم على الالتزام بالتعليمات بشكل سليم، فحسب "منصور فهمي" فإن المشرف "لا يؤثر فيهم عن طريق وظيفته فقط ولكن بأفعاله وتصرفاته، وأن الأفراد لا يتأثرون فقط بالمظهر والسلوك بل باتصال رؤسائهم، وهنا يظهر الاهتمام بأن يختص المشرف في كيفية سلوكه في التأثير على الأفراد.

وإن العلاقة التي تنشأ بين المشرف والمشرفين عليهم -القائمة على أساس الارتياح والثقة المتبادلة -هي علاقة ضرورية لإرشاد العاملين وترغيبهم في العمل وتوجيه سلوكياتهم التنظيمية نحو تحقيق الانضباط في العمل.⁽³⁶⁾

-نطاق الإشراف والتحكم التكنولوجي: لنطاق الإشراف دور في تحقيق أهداف الإشراف عن طريق تحكم العامل في التكنولوجيا، وبالتالي رفع مستويات الأداء. فنطاق الإشراف ضروري لتنظيم ممارسة السلطة وتوضيح علاقة الرئيس بالمرؤوسين في أية منظمة، بحيث يتصل هذا المفهوم اتصالاً مباشراً بمفاهيم تفويض السلطة والمركزية واللامركزية وغيرها من المبادئ التنظيمية الأخرى.⁽³⁷⁾ كما أن هناك العديد من الاعتبارات والعوامل الكفيلة بتحديد نطاق الإشراف والمؤثرة على اتساعه أو نقصه منها: طبيعة العمل و كفاءة الاتصالات وأنظمة العمل وكذا كفاءة الرئيس والمرؤوسين، وهذه الاعتبارات جعلت الكثير من المنظرين يحددون نطاق الإشراف من زوايا مختلفة تحدها البيئة التنظيمية التي يعملون في حيزها، "ففايول" أكد أن هناك نطاقاً نموذجياً في الإشراف لا يجب تعديده، فيجب أن لا يزيد عدد العمال الذي يشرف عليهم رئيس واحد إشرافاً مباشراً عن عدد معين، وأن هذا العدد يمكن أن يكون عشرون إلى ثلاثين فرداً بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة.

كما أكد "تايلور" على فعالية نطاق الإشراف في الواقع التنظيمي، إذ يمكن من خلاله معرفة مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، من خلال تأثير نطاق الإشراف على التحكم التكنولوجي للعامل، وبالتالي فعالية أدائه ، فاتساع أو ضيق نطاق الإشراف يؤثر على عملية الإشراف التي يقوم بها الرئيس من ناحية الجهود التي يصرفها في العمل والعلاقات والاتصالات التي تربطه مع المرؤوسين. وعلى هذا الأساس فإن نطاق الإشراف الضيق يجعل العملية الإشرافية تحقق أهدافها التنظيمية، من خلال جعل العامل أكثر قدرة ومعرفة بمتطلبات الوظيفة

وما تقتضيه من التحكم في الآلة وطرق العمل المختلفة الأمر الذي يجعل أداء العامل أكثر فعالية.⁽³⁸⁾

وأجريت دراسة "بيلز" في شركة الكهرباء سنة 1948، وكان الغرض منها التعرف على خصائص القادة والمشرفين ذوي الفعالية، ولقد أجاب حوالي 800000 عامل على الاستخبار، وكما أجريت مقابلات مع المشرفين ورجال الإدارة، وكانت الدراسة تهدف إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يجب أن يشرك المشرف مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات إذا أراد أن يكون رضا المستخدمين وأداؤهم للعمل أعلى ما يكون؟
- إلى أي مدى يجب أن يظل المشرف متعاليا ولا يختلط بحرية مع المستخدمين؟
- إلى أي مدى يجب أن يبقى مواليا لمستخدميه في حالة التصارع بين المؤسسة وأهداف المستخدمين؟

ولقد كشفت هذه الدراسة أن تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءته الإنتاجية يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه، إلا أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيه لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان الفاعلية.

كما كشفت أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم.⁽³⁹⁾

الخاتمة.

تمثل التنظيمات كيانات اجتماعية منظمة بطريق هادفة،تضمن ميكانيزمات تدعم توازنها وتكفل استقرارها، وتهدف إلى تحقيق أعلى درجات الربح من وراء العملية الإنتاجية، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بأداء الموارد البشرية.

وإن أداء المنظمة يتحدد من خلال أداء موردها البشري مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي في خضم مستويات تنظيمية رشيدة وعقلانية. فنسق السلطة التنظيمية،نسق تسيير الموارد البشرية، ونسق العملية الإشرافية تشكل أهم المحددات والمعطيات التنظيمية التي تكفل استقرار الفئات العمالية وانضباطها وتوافق سلوكها مع السلوك التنظيمي في خضم التخفيف من التغيب العمال ودوران العمل، ومن جهة أخرى تكفل المستويات السابقة في إطار الأسس و المعايير العقلانية تحكم العامل في التكنولوجيا التنظيمية.

المراجع والهوامش:

- (1) صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001، ص195.
- (2) كمال حمدي أبو الخير : أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، (دت)، ص246.
- (3) كنعان نواف: القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2006، ص263.
- (4) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن، دار وائل، 2005، ص120.
- (5) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 1986، ص406.
- (6) حسن رشدي التودي، مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مصر، مكتبة الانجلومصرية، 1974، ص129.
- (7) أحمد زكي بدوي :معجم المصطلحات الاجتماعية، لبنان، مكتبة لبنان، 1992، ص310.
- (8) محمد علي محمد: المرجع السابق، ص131.
- (9) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1978، ص102.
- (10) Dubois Pierrr: l'absentéisme ouvrier dans l'industrie ,Revue (10) francais des affaires sociales, n°02 ,paris 1977, p28
- (11) عبد المنعم الحي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1984، ص59.
- (12) عدنان حسين يونس: نقل التكنولوجيا بين تعميق التبعية وتعزيز مبدأ الاعتماد على الذات في البلدان النامية، مجلة النفط والتنمية، بغداد، العدد 25، نوفمبر 1979، ص67.
- (13) محمد المهدي تقيّة: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2007، ص28.

- (14) سيد راضية: الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، 2010، ص 76-77
- (15) قيس محمد العبيدي: التنظيم، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997، ص 220-221
- (16) محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، عمان، دار وائل، 1999، ص 192.
- (17) قيس محمد العبيدي: مرجع سابق، ص 222.
- (18) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 524.
- (19) إسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002، ص 102-104.
- (20) احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989، ص 229-230.
- (21) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 136.
- (22) بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 149
- (23) محمد عبد الله العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- (24) عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 11.
- (25) بلقاسم سلاطنية: التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 132.
- (26) علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 47.
- (27) بلقاسم سلاطنية: التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 123.
- (28) صالح عودة سعيد: إدارة الافراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1994، ص 288

- (29) إبراهيم حاج عمر: الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص 93 .
- (30) عبد العزيز محمد ملائكة: مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة ، دار العلم، 2007، ص 448.
- (31) مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، ط2، جدة، خوارزم العلمية، 2007، ص 501.
- (32) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، 2005، ص 184.
- (33) محمد الدقس: مرجع سابق، ص 185.
- (34) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية ، 2000، ص 309.
- (35) إسمهان بلوم: مرجع سابق، ص 96-97.
- (36) سيد راضية: مرجع سابق، ص 82.
- (37) قيس محمد العبيدي: مرجع سابق، ص 185.
- (38) إسمهان بلوم: مرجع سابق، ص 98.
- (39) عبد الرحمن عيسوي: علم النفس الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 189.