

مستوى الروح المعنوية لدى الإطارات الادارية في دائرة مفتاح

The level of morale of the administrative tires

In Daira of Meftah

جامعة لونيسى علي البلدية02/ الجزائر	علم الاجتماع	شهرزاد مشاد * Chahrazed Mechad chahramechaf@gmail.com
جامعة لونيسى علي البلدية02/ الجزائر	علم الاجتماع	أ.د. ناصر قاسمي Nacur Cacimi nacurcacimi8@gmail.com
DOI: 10.46315/1714-011-003-032.		

الإرسال: 2021/02/15 القبول: 2021/06/13 النشر: 2022/06/16

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية لدى إطارات دائرة مفتاح، وقد تم دراسة مختلف المظاهر والمؤشرات الدالة على درجة الروح المعنوية لدى عينة مكونة من 14 إطارا من دائرة مفتاح. تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة كأداة رئيسية لجمع المعطيات، توصلت الدراسة إلى أن تقدير الكفاءات والإشراك في التسيير، واتخاذ القرارات واحترام مجهودات الإطار وأرائه داخل المنظمة من أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الموظف الجزائري.

كلمات مفتاحية: الروح المعنوية؛ الإطارات الإدارية؛ الرضا الوظيفي.

Abstract:

The study aimed to reveal the level of morale of the administrative tires in Daira of Meftah, and the various aspects and indicators indicating the degree of morale were studied in a sample consisting of 14 administrative frameworks from the DAIRA of Meftah. The descriptive analytical approach and the interview were used as a main tool for data collection The study found that the evaluation of competencies, participation in management, decision-making, and respect for the efforts of the framework and its views within the organization are among the most important factors for achieving job satisfaction and raising the morale of the Algerian employee.

Keywords :Morale ; Administrative Frameworks; Job Satisfaction.

1- مقدمة:

إن موضوع الروح المعنوية في ميدان العمل فرض نفسه في مجال الأبحاث العلمية للعلوم الإنسانية بصفة عامة، وفي السلوك التنظيمي بصفة خاصة، ويرجع ذلك بقدر كبير إلى تيقن

*- الباحث المرسل: chahramechaf@gmail.com

الباحثين إلى أهمية الجانب الإنساني في رفع كفاءة أداء المنظمة وإكسابها قوة على مجابهة متطلبات تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالروح المعنوية المرتفعة تنعكس بالضرورة على أداء العامل، ومثابرتة على الإنجاز وقدرته على الإبداع والابتكار في ظل توفر ظروف سوسيوبيولوجية ملائمة للعامل من طرف المنظمة التي ينتهي إليها، و من المعروف ان معنويات الافراد لها اهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقا من كونها مقياسا لفاعلية العاملين وافادتهم في المؤسسة، لذلك اصبح الاهتمام بدرجة الروح المعنوية ورضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس ردود افعالهم وظروف عملهم المادية، و الادارية، و الاجتماعية والنفسية، و يعد الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الاساسية في مجال ادارة الافراد .

اشكالية الدراسة:

تعتبر الروح المعنوية الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إرادة العاملين، لهذا يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما من خلال صور العلاقات الإنسانية السائدة في جوها لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية الذي ينعكس على مردودية الفرد والمنظمة. يتوقف مستوى الروح المعنوية للجماعة على عدة عوامل مادية ومعنوية نفسية واجتماعية، وعلى كل ما يحيط بأعضائها من جو مادي وآخر معنوي، وعلى مدى إرضاء الجماعة لحاجاتها العضوية والنفسية الاجتماعية، فالروح المعنوية للعاملين مرهونة بعوامل وظروف شتى أهمها : ظروف فيزيقية جيدة وأجور معقولة عادلة وقيادة ديمقراطية وتقدير منصف لا تحيز فيه لمجهود العامل وشخصيته على ما يقوم به من أعمال ممتازة وإشراكه في وضع خطة العمل وأهدافه والاستماع إلى شكواه إن شعر أنه ظلم وإتاحة فرصه التقدم والترقية أمامه، وإشعاره أن المؤسسة تهتم براحته وكرامته إلى غير ذلك من العوامل والظروف، فالذي يقيس نوع الروح المعنوية ومستواها هو الجهد السيكلوجي الذي يوجد في هذه الظروف.

ومن خلال دراستنا هذه نحاول تسليط الضوء على مستوى الروح المعنوية لدى اطارات دائرة مفتاح وكذا درجة الرضا الوظيفي لديهم من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ماهي درجة الروح المعنوية لدى إطارات دائرة مفتاح؟
 - 2- هل هناك اسباب لتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى إطارات دائرة مفتاح؟
- للإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية :

1- مستوى الروح المعنوية لدى اطارات دائرة مفتاح تميل الى الانخفاض.

2- هناك علاقة بين تهميش الإطارات الادارية والشعور بعدم الرضا عن العمل .

أهداف الدراسة:

إن إقبال الباحث على دراسة موضوع معين يكون ناتجا عن رغبته الملحة في الوصول إلى نتائج وأهداف معينة تكون في البداية غامضة وغير واضحة بالنسبة له، فتدفعه تلك الحيرة والغموض إلى دراسة هذا الموضوع، كذلك الأمر بالنسبة لنا، فقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لتحقيق الاهداف التالية:

1- تحديد أهم عوامل رفع الروح المعنوية لإطارات دائرة مفتاح.

2- تقديم صورة حقيقية عن واقع الروح المعنوية لإطارات دائرة مفتاح.

1- الوصول إلى نتائج علمية تبين ضرورة الاهتمام بالجانب المعنوي للعنصر البشري داخل المنظمة .

2- معرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية في المؤسسة الجزائرية .

3- إثبات أن الإدارة الحديثة والرشيده لا يمكنها المنافسة والاستمرار من دون الاهتمام بكفاءتها.

4- التأكيد على أهمية رضا العاملين وارتفاع معنوياتهم في نجاح المنظمة .

5- إسقاط المعرفة العلمية على الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية.

6- محاولة الكشف عن المشكلات الاجتماعية النفسية التي يعاني منها العامل في المؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على اهم العوامل المؤدية الى رفع الروح المعنوية لإطارات دائرة مفتاح، وامكانية الأخذ بها وتطبيقها في مختلف الإدارات.

2. تساعد هذه الدراسة مسيري الادارات الجزائرية في وضع حلول عملية لرفع الروح المعنوية لدى موظفيها.

3. سوف تقدم هذه الدراسة الحالية نتائج وتوصيات تساهم في تنمية مهارات المسيرين لدى الإدارات الجزائرية.

أولاً: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- تقدير الكفاءات: إن تقدير الكفاءات يساعد على تنميتها وتطويرها ويدفع أصحابها إلى المزيد من العطاء والانجاز، ويكرس في نفوسهم حب مؤسساتهم، والإخلاص إليها والتفاني في خدمتها، بينما تجاهل الكفاءات قد يثبط نشاطها ويصيبها بالإحباط، وفي أحسن الفروض تسلك طريق النزوح والاعتراب، وما يصطلح عليه الآن بهجرة الكفاءات والأدمغة. (www.saffar.me/?act=art&id=784)

2- تهميش الكفاءات: هو شكل من أشكال التفریق والتمييز والحرمان الحاد والمستمر الذي يقلص فرص ازدهار مجموعة من الأشخاص في الحياة والذي ينجم عن مسارات اجتماعية، اقتصادية أو سياسية، بينما يرتبط " التهميش أو الإقصاء " بمسار يؤدي إلى أبعاد أشخاص في الولوج إلى بعض الحقوق أو الخدمات، لاسيما الولوج إلى مناصب العمل أو إلى دخل كريم ولانق وإلى التربية والتعليم والمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم اليومية.

3- الرضا الوظيفي:

هو مجموعة الآراء والمعتقدات والمشاعر التي تتشكل لدى الفرد عن العمل (سلطان، 2002، ص193)، ويعرفه البعض بأنه ويعرفه البعض بأنه الفرق بين كمية التعويضات التي يستلمها العاملون والكمية التي يعتقدون أنه يجب استلامها (العطية، 2003، ص36).

كما يقصد بالرضا عن العمل في المنظمات العالمية الاقتصادية ذلك الاستعداد الذي يهيأ للفرد الإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعدادا للميل مع المؤثرات الخارجية بالإضافة إلى الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته (بربر، 2000، ص77)، فهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح "إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن (الخالق، 1982، ص24).

4- الإطارات الإدارية:

يعرف القانون الأساس للعاملين " على أنهم العمال المثبتون في المناصب العليا للمؤسسة المستخدمة ضمن إطار التنظيم والهيكلية الأساسية " حيث تحدد المادة 34 من القانون المحاور الكبرى التي تسمح بإعطاء مفهوم تقريبي للإطار " فالعمال الذين يشغلون مناصب المسؤولية والتأطير مكلفون بأداء مهام تنسجم مع مناصبهم وخاصة تنظيم العمل داخل المؤسسة بغرض تحقيق أكبر فعالية ممكنة " (القانون العام للعامل الجزائري، 1979، ص76).

هناك مقترحين أساسين لتحديد مفهوم الإطارات : الأول يمثلته التحديد المقترح من قبل المعهد الوطني للدراسات الاقتصادية والإحصائية بفرنسا (INEES) الذي يحدد الإطارات على النحو التالي " فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تركز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها " .

أما المقترح الثاني فتقدمه النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر التي تقول " يعتبر إطار كل من يتقاضى أجرا مطابقا للدرجة 14 وأكثر من سلم القانون العام للعامل" (www.ouvrages.crasc.dz//index.php/fr)

5-الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية الرغبة من جانب الفرد لزيادة إنتاجه وجودته، فهو ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم ببعض، وبشعورهم نحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها(زهير، ع، 1978، ص327)، كما تستخدم الروح المعنوية للتعبير عن حالة جماعة من الجماعات من حيث درجة وضوح أهدافها بالنسبة للجماعة ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاوناً ينبعث من الذات نفسها، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أي اعتداء من خارج الجماعة(رشوان، بدون سنة، ص27)، وقد عرف البعض الروح المعنوية العالية أنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت أيضا بأنها التزام الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها(بربر، 2000، ص17).

5-1 مؤشرات الروح المعنوية في المنظمة:

لقد أشرنا فيما سبق إلى أن الروح المعنوية لا يمكن إدراكها بالملاحظة المباشرة لأنها حالة نفسية تترجم من خلال مجموعة من السلوكيات والتصرفات سواء فردية أو جماعية، تعبر عن تلك الحالة السائدة .

يرى بعض الباحثين في علم الاجتماع الصناعي أن هناك بعض المؤشرات المتوفرة في المنشأة تعد مقاييس مباشرة لمعنويات العاملين يتم من خلالها التعرف على ارتفاع أو انخفاض هذه المعنويات، ومن بين هذه المؤشرات الآتي:(Myers.p,1999,p359)

- الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج .

- الارتفاع أو الانخفاض في كمية الإنتاج التالف (المعين).

- عدد العاملين الذين يتركون العمل .

- عدد العاملين الذين يتغيبون أو يتأخرون في العمل .

-ازدياد أو انخفاض الحوادث .

- عدد المتدربين والإقبال على التدريب .

- أعداد المرض والمتمارضين .

- الشكاوي والاقتراحات، زيادتها أو هبوطها .

ومن خلال هذا يتبين لنا جليا أن الروح المعنوية لا تعرف إلا عن طريق تشعب أثارها ونتائجها ومظاهرها، وتختلف باختلاف مجال العمل ونوعه، وكل التغيرات التي تحصل في كميات الإنتاج والحالة النفسية والاجتماعية للعاملين، ومن هنا يمكن أن نميز بين نوعين من المظاهر أو المؤشرات، مظاهر الروح المعنوية المرتفعة، ومظاهر الروح المعنوية المنخفضة.

2-5 العلاقة بين تقدير الكفاءات والروح المعنوية :

تعد تنمية الموارد البشرية أساس التنمية الشاملة، وأن قلة التحصيل العلمي ورداءة نوعيته يؤدي إلى التخلف الاقتصادي والاجتماعي فيجب التأكيد على الاستثمار الفعلي في مجال التعليم لأن تحسين أداء العمل يؤدي إلى ارتفاع الطاقة الإنتاجية وهذا بدوره سيتبعه نمو الإنتاج ومن هنا يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية المتوفرة لدى كل مؤسسة نظرا لتكلفتها العالية . فرأس المال البشري الكفاء يمكن أن يتأثر بعده عوامل تهدد استقرارية واستمرارية القوى العاملة المتمكنة، أهمها المناخ والثقافة التنظيمية التي تشمل مختلف التصورات والمواقف، والقيم التنظيمية وطرق العمل بها، وهي التعبير عن شخصية المنظمة كأسلوب معاملة المدراء لمؤوسمهم، وجو العمل والقيم والمشاعر التي يمتلكها الأفراد، بشأن العاملين ونظم المكافأة والعقاب ومركزية القرارات، فالمؤسسة ونظامها الداخلي هما المسؤولان عن بقاء الكفاءات أو هجرتها (سواء داخل الوطن أو خارجه)، فالعامل الكفاء لا ينتظر من المؤسسة إلا التقدير والاهتمام المادي والمعنوي نتيجة مجهوداته وولائه للمؤسسة، فمنح الموظفين وأصحاب الكفاءات بوجه خاص رواتب مجزية من شأنه أن يحقق الاستقرار النفسي لهم ويجعل ولائهم للمنظمة كبيرا، فالموظف يحتاج إلى تأمين متطلبات أساسية مادية ومعنوية تجعله أكثر عطاء وإبداعا وابتكارا من خلال تقديره والاعتراف بمجهوداته، هذا الأمر سيرفع من روحه المعنوية ويلزمه على البقاء بالمنظمة، لكن تهميش دور الكفاءات في المنظمة تشكل هدر للطاقات العلمية والتقنية، والثقافية القادرة على الإبداع والابتكار وخسارة للقيم والمواهب، والخبرة والدراية المعرفية، فضلا عن خسارة المهارات اللازمة للنهوض بالمنظمة وتطويرها وكسبها قوة تنافسية كبيرة تستطيع من خلالها مجابهة التغيرات المستمرة في

المحيط الخارجي والذي يمكن أن يزعزع كيائها التنظيمي الداخلي، ويهدد استقرارها وبقائها فالمورد البشري المتعلم والمدرّب تدريباً فنياً وتقنياً وثقافياً هو رأس المال الأول للمنظمة، كما أنه يمكن قياس مدى تحكم المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه من خلال ما تملكه من كفاءات إدارية وفنية وتقنية، يمكن الاعتماد عليهم في حالات التغيير الحاصلة في المحيط العملي للمنظمة، سواء داخلياً أو خارجياً، من هنا يجب التأكيد على ضرورة مشاركة العاملين وخاصة أصحاب الكفاءات على إبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم، وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل وإشراكهم كذلك في عملية اتخاذ القرارات، لأنه سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية، وتشير الدراسات إلى أن العاملين الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات يكونوا أكثر استقلالاً وأكثر رضا عن العمل، ولضمان فاعلية أسلوب الإدارة بالمشاركة يجب أن تتوفر العوامل السيكلوجية والتنظيمية التالية: الاستعداد النفسي لدى الفرد على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار، قدرة الفرد على التعبير عن ذاته وأفكاره، توفر الوقت أمام الأفراد للمشاركة، توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

ثانياً: منهجية البحث ومناقشة النتائج:

يعتبر الجانب الميداني أهم مرحلة في أي دراسة، حيث يمكننا من التعرف على الميدان بمختلف جوانبه ومتغيراته، وكذا مكوناته التي سوف تمكننا من الإجابة عن مختلف تساؤلات الإشكالية، ومحاولة التأكد من صحة فرضيات البحث، وهذا بإتباع طرق وخطوات منهجية واضحة، تبدأ من مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة للدراسة، ومن ثم تحديد الأداة أو الوسيلة الأكثر نجاعة لجمع المعلومات والمعطيات الميدانية التي تخدم موضوع الدراسة، لتتوج في الأخير بالتحليل الموضوعي لتلك المعطيات واستخلاص النتائج الأخيرة، مع تقديم جملة من المقترحات والتوصيات للبحوث ذات الصلة بالموضوع.

1- منهج الدراسة: يتم تحديد منهج الدراسة حسب نوع المتغيرات وطريقة معالجة الموضوع، فكل دراسة مهما كانت طبيعتها وأهدافها تحتاج إلى منهج معين يوافق مشكلة الدراسة ويمكننا من الوصول إلى نتائج موضوعية من هذا البحث، ولأجل بلوغ الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الكيفي الخاص بدراسة الحالة (دائرة مفتاح) لأنه الأنسب لتحليل محتوى المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، ولأجل وصف الظاهرة بدأنا بالإطار النظري، وأخيراً دراسة حالة دائرة مفتاح لمعرفة مدى اهتمامها بكفاءاتها البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

2- مجتمع وعينة الدراسة: تمت الدراسة الميدانية على مستوى دائرة مفتاح التابعة لولاية البليدة والتي تضم المصالح التالية: الأمانة العامة، مصلحة التجهيز، مصلحة الوصاية الإدارية والمالية، مصلحة الوقاية والصحة، مصلحة الانتخابات والجمعيات، مصلحة السكن، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة التنظيم العام، مصلحة 15/08، مصلحة التنازل عن أملاك الدولة، خلية الاعلام والاتصال، و قد اعتمدنا على العينة القصدية التي تمثلت في جميع الإطارات الادارية العاملة بدائرة مفتاح بولاية البليدة والذي بلغ عددهم 14 إطارا: 10 متصرفين إداريين و04 مهندسين، موزعين حسب الشكل التالي:

شكل رقم 01: توزيع عينة الدراسة

اطارات دائرة مفتاح

الامانة العامة	مصلحة السكن و15-08	مصلحة الوصاية	مصلحة الوقاية	خلية الاتصال	مصلحة التجهيز	مصلحة الشؤون الاجتماعية	مصلحة الانتخاب والجمعيات	مصلحة التنظيم	خلية الاعلام الالي
02	01	02	01	01	01	01	01	02	02

المصدر: المؤلف

3- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على أدوات جمع المعطيات التالية:

الملاحظة بالمشاركة: تم اعتمادنا على الملاحظات المسجلة داخل بيئة العمل من خلال التفاعلات اليومية والعلاقات القائمة بين الزملاء في العمل وكذا المسؤول المباشر (رئيس الدائرة)، من اجل رصد مختلف السلوكات وردود الأفعال الممكنة في مواقف معينة.

المقابلة: تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات النوعية التي تضمن ذلك اللقاء المباشر بين الباحث والمبحوث في موقف المقابلة ولأجل دراسة توجهات وأفكار وآراء الأفراد وفهم تصوراتهم للبيئة التنظيمية الداخلية وما تحمله من عمليات وعلاقات رسمية وغير رسمية من شأنها أن تؤثر على مستوى الروح المعنوية، وكذا الرضا الوظيفي لديهم، استعملنا المقابلة كأداة رئيسة في الدراسة والتي تضمنت أسئلة مفتوحة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية للدراسة.

4- عرض ومناقشة النتائج:

بعد إجراء المقابلات مع أفراد العينة وتحليل محتوى اجابات المفحوصين تم التوصل إلى النتائج التالية:

بالنسبة للسؤال الأول: ما هي درجة الروح المعنوية لدى إطارات دائرة مفتاح؟

- 1- أثبتت الدراسة انه لا توجد هناك مشاركة للموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما يعتبرونه نوع من التهميش والإقصاء، الامر الذي أثر على روحهم المعنوية.
- 2- تختلف طريقة تعامل المسؤول مع الإطارات الادارية من الناحية العملية، أي حسب أهمية المصلحة والمهام الموكلة لها.
- 3- هناك تداخل في مهام بعض المصالح، نظرا لتعامل المسؤول المباشر مع موظف دون الآخر، وهذا ما يؤدي إلى خلق فوضى في العمل وعدم المتابعة والإهمال واللامبالاة.
- 4- تبين من خلال الدراسة أن موظفي دائرة مفتاح يشعرون بنوع من الاغتراب الوظيفي وانعدام العدالة التنظيمية في الدفاع عن حقوقهم المادية والمعنوية، وهذا ما يعتبرونه قلة تقدير من طرف المسؤول للمجهودات التي يبذلونها على حساب عائلاتهم أحيانا وكذلك صحتهم النفسية والجسدية.
- 5- عبر إطارات دائرة مفتاح عن تدمرهم واستيائهم من حالة التحيز في المعاملة بين الموظفين، هذه الممارسات الدالة على انعدام المساواة أثرت على روحهم المعنوية والرغبة في العمل، نظرا لوجود نوع من التمييز بين الموظفين.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، كما أنهم على ثقة بأنفسهم وبقدراتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم يعتقدون أن المسؤول المباشر (رئيس الدائرة) لم يصل بعد إلى الاقتناع بأنه يمكن الاعتماد عليهم في وضع أهداف مرحلية وتطوير معايير الأداء.
- 7- معظم الإطارات صرحوا أن المسؤول المباشر لا يعطيهم الحرية الكافية في مناقشة أمور العمل، مما يصعب عليهم أداء مهامهم ويشعرهم بالنفور من العمل وإظهار حالة اللامبالاة.
- 8- بينت الدراسة ان معظم اطارات دائرة مفتاح، يميلون الى التعامل مع الافراد الذين يتوافقون معهم في القيم والمعايير، وهذه الاخيرة من المؤشرات الاجتماعية المؤثرة في الروح المعنوية للعامل.

9- من خلال اجابات المبحوثين، تبين لنا جليا ضرورة الدمج بين الاسلوبين الرسمي وغير الرسمي في تسيير امور العمل، لان العامل عبارة عن فرد من مجتمع تنظيمي له حاجاته وارتباطاته النفسية والاجتماعية، فهو عند دخوله لبيئة العمل لا ينفصل عن ذاته النفسية والاجتماعية.

بالنسبة للسؤال الثاني: هل هناك اسباب لتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى إطارات دائرة مفتاح؟

1- بينت الدراسة أن معظم إطارات دائرة مفتاح يتمتعون بخبرة لا باس بها تفوق 10 سنوات من العمل.

2- أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول تقدير الكفاءات والمهارات داخل المنظمة، مما ينعكس سلبا على رضاهم الوظيفي.

3- توصلت الدراسة إلى أن تقدير الكفاءات البشرية في دائرة مفتاح في مستواه الأدنى سواء من الناحية المادية كالمكافآت وتعويضات الساعات الإضافية ومنح الخرجات الميدانية، أما من الناحية المعنوية كالتكريمات والترقيات والتكوين، حيث انه لا يوجد تكوين للموارد البشرية على مستوى الدائرة.

4- عبر إطارات دائرة مفتاح في مجال المكانة والتقدير والثقة بالنفس على أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط، حيث أن إطارات دائرة مفتاح لديهم الثقة التامة في قدراتهم العلمية والعملية للتغلب على مشكلات العمل وحلها.

5- إن الرضا الوظيفي لدى إطارات دائرة مفتاح من ناحية تقدير مجهوداتهم والشعور بالانتماء إلى بيئة العمل تميل إلى الانخفاض وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تقدم لهم الدافع الضروري لجعلهم أكثر حيوية ومرونة في العمل.

6- بينت الدراسة مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين العاملين في دائرة مفتاح نظرا لحالة التهميش التي يعيشوها معظم إطارات الدائرة.

7- من خلال الدراسة تبين أن مستوى الرضا الوظيفي يختلف من حيث الجنس بين المرأة والرجل، حيث نجد أن المرأة العاملة على مستوى دائرة مفتاح أكثر مثابرة وجدية من الرجل، إلا أن حظوظها من التقدير اقل وهذا ما يجعلها تعبر عن مللها وإحباطها من هذه الممارسات من خلال العطل المرضية والغيابات والتأخيرات.

8- يوافق أغلبية أفراد العينة على أن تهميش الكفاءات يؤثر على معنويات الموظف وقد يدفعه إلى التفكير في التحويل إلى إدارة أخرى، أو تعزيز نوايا ترك العمل لديه.

3- خاتمة:

أثبتت معظم الدراسات الحديثة أن الاهتمام بالعنصر البشري داخل الأنساق التنظيمية المختلفة للمؤسسة هو الركيزة الرئيسية للنهوض بها، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكلوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين خاصة فيما يتعلق بتقدير الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة من حيث العملية الاتصالية أو نظام الأجور أو المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا عملية التحفيز سواء المادي أو المعنوي، هذا الأخير الذي يكون له الأثر في نفسية الفرد العامل والرفع من معنوياته لرفع المستوى والفعالية لبلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

إن مدخل إدارة المعارف والكفاءات يقترح النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمنظمة ويحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم وإدارتهم حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمنظمة، فالتغيير والتطوير والتسيير الأمثل للموارد البشرية لا يمكن أن يحصل في ظل تهميش الكفاءات، و تركها منسية كما لو كانت خارج دائرة الاهتمام مما يولد شعورا بالإقصاء الممنهج واكراهات وضغط نفسي قد لا يكون في مقدوره تحمل تبعاته، وهذا ما يؤثر على حالته النفسية والمعنوية، فيخلق لديه شعور بالاضطراب، وتضارب الأفكار لديه بين الاغتراب والاحترق الوظيفي، الذي يؤثر على رغبته في الإبداع والابتكار، وفي كثير من الأحيان يقوده إلى ترك المؤسسة والبحث عن أفضل الفرص، والمؤسسة التي تقدر وتحترم مجهوداته وانجازاته.

ولأجل هذا خرجت الدراسة بجملة من التوصيات:

-الاهتمام بالجوانب الانسانية أكثر من الامور الادارية في الادارات الجزائرية، لما لها من

أهمية في ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين.

-ان تعمل الادارة الجزائرية على ترسيخ سياسة التشاور والمشاركة في التسيير، من اجل

الاستفادة من مختلف الآراء والاقتراحات التي يقدمها الموظفين للنهوض بالإدارة

الجزائرية.

- ضرورة انهاء ما يسمى بالفردية في اتخاذ القرارات وهذا ما أثر كثيرا على الإطارات الإدارية الجزائرية.
- ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية الموجودة في ادارتنا الجزائرية، من خلال تقديرها واحترامها والاهتمام بها ماديا ومعنويا وهذا ما يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي
- وضع الفرد العامل في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته.
- الايمان بقدرة الكفاءات الجزائرية في الادارات على الابداع والابتكار، إذا ما توفرت الظروف الانسانية والمادية اللازمة لذلك.
- نشر الثقافة التعاونية بين أفراد المنظمة.
- التدريب والتكوين المتواصل للكفاءات البشرية.
- المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات.
- فعالية العملية الاتصالية والإعلامية داخل المنظمة. - توفير فرص الترقية.
- تحسين وتنوع طرق ووسائل التحفيز التي تحسس الأفراد العاملين بأهميتهم داخل المنظمة وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية.

قائمة المراجع:

- العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، ط1، الشروق، عمان
- القانون العام للعامل الجزائري، (1979)، الجزائر، المعهد الوطني للعمل.
- بربر، كامل، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، القاهرة.
- رشوان، حسن عبد الرحمان، بدون سنة، العلاقات الإنسانية، مصر، جامعة الأزريطة.
- سلطان، محمد سعيد أنور، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عادل، حسن، مصطفى زهير، (1978)، الإدارة العامة، بيروت، دار النهضة العربية.
- عنصر، العياشي، بوظمين، ليلى، الإطارات الصناعية: هل هم نخبة؟ www.crascdz.net تاريخ الاطلاع 2020-06-26
- على الساعة 20:00 سا.
- ناصف، عبد الخالق، (1982)، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس، العدد الأول.

-P.Pigors , C. Myers,(1999), Personnel Administration : new york,MC graw hill book company .

- www.Saffar.me/?act=artc&id=784,10/10/2020.