

جودة الحياة الوظيفية في ظل مبادئ التحليل الاستراتيجي

- قراءة سوسولوجية في مظاهر جودة الحياة الوظيفية في ظل استراتيجية الفاعلين-

Quality of work life under the principles of strategic analysis -A sociological reading in the aspects of quality of work life under the actors strategy-

عبد الرؤوف بوعزة^{1*}، فريد دراج²،

¹ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة- (الجزائر)، abderraouf.bouazza@univ-tebessa.dz

² جامعة المسيلة (الجزائر)، farid.cham213@gmail.com

Abderraouf bouazza^{1*}, farid derradj²

¹ University of Tebessa (Algeria) & ² University of Msila (Algeria)

تاريخ النشر: 2023/07/30

تاريخ القبول: 2023/07/03

تاريخ الاستلام: 2022/11/05

ملخص:

تستهدف هذه الورقة البحثية تقديم قراءة سوسولوجية تبرز فيها التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في تطبيق رهان جودة الحياة الوظيفية، القائمة على مظاهر الابداع، العدالة والمشاركة في اتخاذ القرار وبناء الفعل الاجتماعي بما يحقق الاسهام الوظيفي في تحقيق التطوير التنظيمي، خصوصا في ظل ما تعرفه هذه المنظمات من استراتيجيات ومناورات صراعية بين الفاعلين بهذه المنظمات، حول السلطة واحتكار المعرفة وفردانية اتخاذ القرار وتعظيم المنفعة الخاصة للفرد الفاعل على حساب الفاعلين الاخرين والمنظمة ككل، وعليه سنحاول تحليل العلاقة الجدلية بين مظاهر جودة الحياة الوظيفية التي تسعى المنظمة الى إرسائها، واستراتيجيات الصراع التي يتبناها الفاعلون بهذه المنظمة.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية ، استراتيجية الفاعلين ، المنظمات .

Abstract:

This research paper aims to provide a sociological reading that highlights the challenges faced by contemporary organizations in applying the quality of work life bet, which is based on the manifestations of creativity, Justice and participation in decision-making and building social action in a way that achieves the functional contribution to achieving organizational development, especially in light of what these organizations know of strategies and conflict maneuvers between the actors in these organizations, about power and monopoly of knowledge and individual decision-making and maximizing the

* المؤلف المرسل.

private benefit of the individual actor at the expense of other actors and the organization As a whole, and accordingly.

Keywords: Quality of work life, Actors strategy, Organizations

مقدمة:

لقد شكلت المنظمة منذ وجودها بالمجتمع أحد أهم المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين بمختلف مشاربهم الفكرية، وذلك لأهمية دورها الاقتصادي والاجتماعي والخدمي لدى الافراد والجماعات، ولقد كان موضوع ترشيد نشاطها وتنظيم عملياتها بشكل الذي يحقق الفاعلية والجودة المنطلق الاساسي للكثير من الابحاث في المجال التنظيمي، انطلاقا من إسهامات " تايلور" و " فيبر" في البحث عن الطرائق المثلى لعقلنة سلوك افراد التنظيم، مروراً بدراسات "الهاوثورن" والمدرسه السلوكية وإبراز أهمية الجانب النفسي والاجتماعي للأفراد في تحقيق الفعالية و الجودة ثم الى اسهامات رواد اتجاه النسق المفتوح ومدى تأثير المتغيرات الثقافية للأفراد وبيئة المنظمة على المنظمة وافرادها، وصولاً الى تلك الاسهامات المحدثه على غرار اسهامات المفكر الفرنسي "ميشال كروزيه" في نظرية "استراتيجية الفاعلين" التي تبحث في تحليل وتفسير العمليات والظواهر الناتجة عن تفاعل الأفراد - كوحداث صغرى للبحث- مع بعضهم البعض بالمنظمة أو مع المنظمة أو مع بيئة المنظمة، وعند استعراضنا لتكنولوجيا الإسهامات في مجال الفكر التنظيمي فإننا نجد أن هذه الاسهامات ورغم اختلاف فروضها ونتائجها الا أنها تتفق في ضرورة وصول المنظمة الى أقصى مراحل الجودة تنظيمياً و وظيفياً، سواءً كان ذلك بالتركيز على المتغيرات الفيزيقية أو نفسية اجتماعية أو البيئية الثقافية، لأن ما يضمن للمنظمة فعاليتها واستمراريتها هو تحقيقها لرهان جودة الحياة الوظيفية القائم على تحسين بيئة العمل وحياة الافراد العاملين فيها، وذلك بالعمل على تجسيد مناخ تنظيمي يتميز بالأمن الوظيفي والعدالة التنظيمية وتوفير المكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار و تعزيز قيم التعاون والاثراء المهني وهذا ما يساهم في تلبية حاجيات العاملين ويحقق لهم الدافع لزيادة الانتاجية وبالتالي بلوغ المؤسسة أعلى مراحل النجاح والفاعلية، هذا وإن تحقيق المنظمات المعاصرة لهذا الرهان يبقى صعب حسب "نظرية التحليل الاستراتيجي"، والتي يرى فيها "ميشال كروزيه" أنه من الخطأ أن يكتفي التنظيم بتنميط أدوار محددة لأفراده وتحديد سلوكيات عقلانية متوقعة لكل فرد، فهو يعتبر أن هؤلاء الأفراد هم فاعلين أحرار يتمتع كل فاعل منهم بعقلانية محددة خاصة به تسمح له ببناء استراتيجية شخصية، يحاول من خلالها تحسين حياته الوظيفية عبر تلبية حاجاته ورغباته ولو كان ذلك على حساب المنظمة ككل.

وعطفاً على ما سبق سنحاول في هذه الورقة البحثية تقديم قراءة سوسيولوجية في مظاهر عدم جودة

الحياة الوظيفية في ظل استراتيجيات الفاعلين داخل المنظمات المعاصرة وذلك بالتطرق للنقاط التالية:

1-مدخل مفاهيمي:(جودة الحياة الوظيفية، استراتيجية الفاعلين، المنظمة حسب الاتجاه الكروزيه)

2- أهم مظاهر جودة الحياة الوظيفية.

3- مبادئ التحليل الاستراتيجي عند كروزيه.

4- أثر مبادئ التحليل الاستراتيجي الكروزييه على بعض مظاهر جودة الحياة الوظيفية.

1) مدخل مفاهيمي:

أ. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعتبر مصطلح جودة الحياة الوظيفية "Quality of work life" من المصطلحات العلمية الحديثة التي تشير الى دراسة المكونات والأساليب التي تستند إليها إدارة المنظمات من أجل توفير حياة أفضل للعاملين وبالتالي رفع أداء المنظمة ككل، ويعود أول ظهور لهذا المصطلح الى مجالات الابحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن الماضي، حيث أصبح يجتهد العاملون لرفع مستواهم التعليمي وتوسيع تطلعاتهم المهنية في بيئة تعاني من انخفاض نمو الاقتصاد ونقص فرص التقدم والتطور، مما أدى الى زيادة اهتمام الباحثين بموضوع جودة الحياة الوظيفية ومسألة التخطيط للحياة الشخصية والمهنية بالمنظمة. (البربري، 2016، صفحة 17)

هذا ومن بين أشهر التعاريف المقدمة لجودة الحياة الوظيفية نجد تعريف "جاد الرب" والذي يعتبرها على أنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، مما يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين فيها" (الشنطي، 2016، صفحة 11)

أما "هايرول و آل" فيرون أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في " علاقات وسياسات المنظمة ونمط الادارة والدعم التنظيمي والحياة الشخصية والعائلية والامان والرضا الوظيفي في المنظمة وبيئة العمل" (ديوب ، 2014، صفحة 207).

في حين يرى "نق يون Nguyen" " أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق برفاهية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية (الأمان الوظيفي والصحي، الاحتياجات الاقتصادية والعائلية والاجتماعية، وحاجات تقدير الذات واحتياجات الادراك، والاحتياجات المعرفية والاحتياجات الجمالية) نتيجة المشاركة في العمل، إذ ترتبط جودة الحياة الوظيفية بأداء العاملين ونتاجيتهم وولائهم الوظيفي" (ديوب ، 2014، صفحة 207).

وتعرف جودة الحياة الوظيفية أيضا على أنها: " عبارة عن توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة والتي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الاجور، فضلا عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي الى إشباع حاجات العاملين جميعا ورغبتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الانتاجية" (قريشي و باديسي، 2016، صفحة 216)

واستنادا الى ما سبق من تعريفات يمكن ان نعتبر أن جودة الحياة الوظيفية حسب مقارنة التحليل الاستراتيجي بأنها تلك الاستراتيجية التنظيمية التي تسهر المنظمة على تجسيدها لخلق مناخ تنظيمي ملائم يتوفر على الظروف المثالية التي تدعم تحقيق الافراد الفاعلون بما لجملة الرغبات والاحتياجات والتطلعات المهنية والشخصية وهو ما يحقق لها ردود فعل ايجابية تتجلى في تبنيهم لأهدافها والسهر على تطويرها.

ب. مفهوم التحليل الاستراتيجي للفاعلين عند كروزيه:

يمكن أن نعتبر أن التحليل الاستراتيجي للفاعلين هو تلك العملية التي يتم بموجبها "فهم كيفية بناء الافعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الافعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها و ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، ويتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقاخص الموجودة في التسيير والادارة ليركز على توضيح الاختبارات الاساسية للإدارة العامة وتفادي الاخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة" (خريش، 2011، صفحة 576)، وعليه فالتحليل الاستراتيجي يهتم بدراسة الافعال الجماعية من خلال دراسة سلوك الفرد أو الفاعل كما يصفه "كروزيه"، حيث أن فهم سلوك هذا الفاعل ومعرفة رهاناتهم وأهدافهم يتيح لنا أن نفهم نتائج الفعل الجماعي بالنسق ككل.

هذا وإن تحديدنا لماهية التحليل الاستراتيجي يقودنا الى البحث عن تحديد بعض المفاهيم المحورية في هذه العملية كاستراتيجية، والفاعل الاجتماعي، حيث يشير مفهوم الاستراتيجية عند "كروزيه" الى "تصرفات و سلوكيات الفاعلين في مواقع عملهم، هذه التصرفات قد تكون فردية ويقوم بها فرد يسمى الفاعل وقد تكون جماعية، إذن فاستراتيجية الفاعل هي كل تصرف له معنى، حتى لو لم يكن مرغوبا فيه، أو صدر من الفاعل عن غير وعي" (روابع، 2008/2007، صفحة 137)، وبالتالي فإن الاستراتيجية حسب هذا التعريف تشير الى جملة التصرفات والسلوكيات التي يتبناها الفاعلون في مواقع عملهم والتي قد تكون فردية أو جماعية تحمل معنى أو مضمون و هدف يرغبون في تحقيقه حتى و إن ظهر أنه سلوك غير واعى أو هادف.

أما الفاعل الاجتماعي فيعرف عند "كروزيه" على أنه ذلك الفرد الذي يتبنى "سلوكا ذا دلالات ومعاني مختلفة من وقت الى آخر نظرا لارتباطه "بأوضاع" و "رهان" يضيفان عليه (السلوك) أبعادا مختلفة تطرح إمكانيات فعل متعددة" (التايب، 2011، صفحة 60)، وبهذا التعريف يظهر لنا أن الفاعل الاجتماعي عند كروزيه هو ذلك الفرد الذي يتبنى سلوكيات تحمل معاني متعددة ومختلفة وغير ثابتة ترتبط بالأوضاع المحيطة به وبالرهان الذي وجدت من اجله، وفي هذا المجال يؤكد "كروزيه" على "ضرورة نفي صفة العقلانية المطلقة على سلوك الفاعل الاجتماعي نظرا لخضوع الفعل كذلك لمحددات غير واقعية وغير عقلانية وتأثره بمواقف مسترة وغير معلنة، فللسلوك دائما معنى دون أن يكون بضرورة عقلانيا" (التايب، 2011، صفحة 60).

هذا وتقوم عملية التحليل الاستراتيجي عند "كروزيه" على مجموعة من البديهيات والمسلمات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عن عند تحليل استراتيجية الفاعلين وفهمها ومن أهمها نجد: (خريش، 2011، الصفحات 578-579)

● **اختيار الأهداف:** لا يجب ان يعامل الافراد كوسائل في خدمة أهداف التنظيم، فلكل فرد طبائعه وسماته وأهدافه وأغراضه الخاصة التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم وعليه فهو يتجه لتصميم استراتيجية خاصة به تسمح له بتلبية حاجياته وتحقيق أهدافه.

● **الحرية النسبية للفاعلين:** يتمتع كل فاعل بالمنظمة بدرجة من الاستقلالية والحرية في تبني الفعل والسلوك الذي يحقق له أهدافه حتى في حالة تعارضه مع أهداف التنظيم ولذلك يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع وأن يتوقع سلوك غيره.

● **العقلانية المحدودة:** ويعتبر فيها "كروزيه" أن كل فاعل داخل التنظيم يتمتع بدرجة من العقلانية في تفاعله مع الفاعلين الآخرين ومع التنظيم ككل، وتتوقف حدود هذه العقلانية على قدرة الفاعل في جمع المعلومات وتوسيع هامش حريته ومجالات قراراته و وضع حد لتبعيته للآخرين وذلك يجعل سلوكه غير متوقع و أن يعمل على التنبؤ بسلوكيات الآخرين وهو ما يمكنه من اكتساب سلطة غير رسمية تجعل من الآخرين في حالة قبول وخضوع لقراراته التي يسعى من خلالها الى تلبية رغباته وحاجاته.

● **البناء:** يعتبر التنظيم حسب "كروزيه" هو بناء انساني أو جماعة انسانية مهيكلت تضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغير.

ج. مفهوم المنظمة حسب نظرية التحليل الاستراتيجي:

تعددت وجهات النظر إلى المنظمة كتنظيم واختلقت المفاهيم حولها من الاعتبار الاقتصادي الى الاجتماعي والثقافي ضمن مجال سوسولوجيا المنظمة، والتي هي حسب التحليل الاستراتيجي " نسق سياسي يدخل الفاعلون فيه في علاقات صراع وتفاوض على السلطة، فكل عضو داخل التنظيم تحركه أهدافه الخاصة به يعمل على تحقيقها... من خلال الحرية النسبية التي يتمتع بها الفرد لتنفيذ استراتيجيته العقلانية والتي تتميز بالنسبية " (معمري ، 2009، الصفحات 117-118) مما يعني أن كل تنظيم يحوي مجموعة من المزايا التي تشكل رهانات للأفراد الفاعلين داخله، والتي تشكل استراتيجياتهم الفرعية المرتبطة بتلك المزايا للنسق الكلي للمنظمة، مما يعني أن الكيان الاجتماعي لها هو محصلة التفاعل بين الانساق الفرعية المكونة للمنظمة، والنسق الكلي الذي هو نتاج تلك الاستراتيجيات التي تمثل كيانات اجتماعية غير رسمية موازية للعلاقات الرسمية التي يبنها الفاعلون.

وعليه إن التنظيم حسب التحليل الاستراتيجي هو: "عبارة عن بناء اجتماعي يطور فيه الفاعلون استراتيجياتهم الفردية الخاصة ويعد توزيع السلطة وأصولها من العوامل الهامة والمفسرة للتنظيم وسيره، وبالتالي المنظمة عبارة عن مجال يتحالف فيه الأفراد ويتعارضون من أجل الدفاع عن منافعهم ومصالحهم " (بن عون ، 2012/2011، صفحة 130)، فالتنظيم أو المنظمة هي كيان اجتماعي، يتكون نظامه العام من مجموع الأنظمة الفرعية التي يشكلها الفاعلون في تفاعلاتهم مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، من خلال الحرية التي

يتمتعون بها ضمن مسلمة أن التنظيم لا يمكن أن يفرض نسقه بشكل مطلق على هؤلاء الفاعلين، وإنما للفاعلين دور كبير في تكوين النسق العام للتنظيم، وهو المنحى الذي يركز على " فهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية". (خريش، 2011، صفحة 576)

من خلال ما سبق نخلص إلى أن التنظيم حسب الاتجاه الكروزياني نسق من العلاقات الاجتماعية التي تنحصر أغلبها في التفاوض والصراع والمناورة، كنتيجة لاستراتيجيات ينظمها الفاعلون حسب درجة السلطة والتحكم في علاقات المحيط من أجل الحصول على الامتيازات الاجتماعية والمادية التي يوفرها التنظيم، والتي تعبر عن جودة الحياة الوظيفية في سياق بحثنا هذا.

2) أهم مظاهر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

لمفهوم جودة الحياة الوظيفية أبعاد كثيرة ومظاهر متعددة تدل على وجود جودة حياة عمل في مؤسسة معينة، واختلفت باختلاف آراء الباحثين فمثلاً يرى **Danford et al** أن الأبعاد هي (مشاركة العاملين، الأمن الوظيفي، الأجور والمكافآت، السلوك الإشرافي) بينما يرى **Hayrol azril** أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في (توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نظم الاتصالات التنظيمية، العلاقات مع الزملاء، بيئة العمل المادية، الامان الوظيفي، والسلامة المهنية، نظم التعويض، السياسات التنظيمية، نمط الإشراف) في حين يرى **Sinha** أن الأبعاد تتمحور في(الرضا الوظيفي، تحفيز الموظفين، الدعم التنظيمي، التعويض، المرونة، السلوك الإشرافي والعاطفي، المكافآت والأجور، الاتصال والتواصل، الالتزام التنظيمي، تطوير السيرة المهنية). (الائتلاف من اجل النزاهة و المساءلة، 2017)

ويتضح لنا أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية متعددة ومختلفة لذلك سنحاول التركيز على أهمها والتي نجد

منها:

أ. العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات النسيج الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وغياها داخل التنظيم يعد تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، لأن غياب العدالة يترتب عنه إتباع الموظفين لسلوكيات ضارة بين الجماعة من جهة، وبين المنظمة من جهة أخرى.

إن للعدالة التنظيمية أهمية في حقل الإدارة والتنظيم، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة والتنظيم، وتحدث العدالة التنظيمية عند تساوي مخرجات الفرد في التنظيم مع مدخلاته من جهة ومن جهة أخرى تساوي مدخلات الموظف مع مدخلات موظفين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى، لذلك إن مدى نجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها على تحقيق متطلبات العدالة ومدى قدرتها على تحفيز الموظف على إظهار سلوكيات

إيجابية، وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة ل سميث لطرح مفاده أن الفرد العامل يقوم بموازنة ومقارنة ما يحصل عليه من موارد مع ما يحصل عليه الآخرون، وإن إدراك عدم العدالة وفقا لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر والصراع الذي يترك أثرا سلبيا على المنظمة. (احمد حلاوة ، 2015، صفحة 39)

بشكل عام تعتبر العدالة التنظيمية كأحد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية للموظف وأن تحقيقها يوفر للمنظمة سلوكا إيجابيا من طرف موظفيها، وتمثل العدالة التنظيمية وتحقق من خلال:

• **عدالة التوزيع:** وهي عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الفرد أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتتعلم بالتناج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر والمزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بالعدالة في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما يقدمه من جهد مقارنة زملائه وتتضمن الحصول على تقييمات للأداء بناء على أداء فعلي وعمل توصيات بشأن المرتب والعلاوات وفقا لتقييمات الأداء الفعلية، وأن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. (محمد زايد، 2006، الصفحات 18-19)

• **عدالة الإجراءات:** إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، (الصيرفي ، 2009، صفحة 303) حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: (الصيرفي ، 2009، صفحة 304)

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على عملية اتخاذ القرار.
- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

• **عدالة التعاملات (التفاعلات):** وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة التعاملات التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التعاملات هي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فالحديث عن أي نوع من العدالة

دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية الفعلية، وبمعنى أكثر وضوحاً فعدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات، وهذا البعد يتضمن عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل، ويرى البعض أن عدالة التعاملات تعني إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها، حيث اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينها وبين المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات على سبيل المثال وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر في مدى التزامه، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً مقارنة بالفرد الذي لا يشعر بالعدالة. (المغربي، 2008، الصفحات 303-304).

ب. تطوير المسار المهني (التمكين، الترقية والتقدم الوظيفي):

إن الفرد العامل ليس مجرد موظف توكل إليه مجموعة من المهام عليه أداءها وفقاً للوصف الوظيفي فقط، وإنما للفرد مجموعة من المهارات تتطور لتتجاوز تلك المهام المحددة في الوصف الوظيفي لوظيفته، لذلك يجب على كل مؤسسة تحديد مسار موظفيها المهني وتطويره عن طريق الإثراء والتمكين والترقية وهذه الأبعاد التي تسطر طريق ومسار كل موظف داخل المنظمة لذا على المنظمة ومن أجل خلق جودة حياة وظيفية لموظفيها تحديد مساراتهم وتطويرها من خلال:

● **التمكين والإثراء:** يعد التمكين من أهم المتغيرات التي ركز عليها الباحثون المعاصرون في حقل سوسيولوجيا التنظيم، وقد حاول الباحثون إعطاء تعريف للمفهوم فهناك من يرى بأنه " عملية إطلاق الإمكانيات الكاملة في العاملين لكي يأخذوا مسؤولياتهم وسلطاتهم العظيمة في عملية اتخاذ القرارات مع ضرورة دعمهم بالموارد الكافية وهو عملية تفويض للسلطة للمرؤوسين في المنظمة" (غسان عيسى، 2011، صفحة 14) فيما يتجه آخرون إلى تعريف التمكين بأنه " إطلاق حرية الموظف وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج، فالتمكين حالة داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبول الفرد لكي تتوافر له الثقة في النفس والقناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها " (غسان عيسى، 2011، صفحة 15)، ونلاحظ أن التمكين هو عملية إدارية من جهة ومن جهة أخرى جانب اجتماعي ونفسي يرتبط بالموظف نفسه، ومن أجل تفعيل العملية ودفع الموظف إلى أخذ المبادرة، ويحتل الإثراء الوظيفي مكانة مهمة في عملية تمكين الموظف، من خلال إكساب

الموظف مجموعة من المهارات المتعددة من جهة، ومن جهة أخرى إخراجها من دائرة الروتين والمهام اليومية المتكررة.

وعموما التمكين الوظيفي يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أو خارج إطار الوظيفة (هذا يؤدي إلى إثراء اهتماماته الوظيفية)، وعليه فالتمكين هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، وهو أيضا عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر الى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا. (دحام ، الزبيدي، و آخرون ، 2015، صفحة 237).

ولقد أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحقيق جودة حياة وظيفية لها فالإدارة الفعالة تفجر طاقات المورد البشري غير المستخدمة، وقد أثبتت كثير من الدراسات أن الموظفين يستخدمون اقل من 50% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون فيها، وأثبتت أن هذا لا يرجع الى الموظف نفسه بقدر ما يرجع إلى المنظمة. (المغربي ، 2008، الصفحات 89-90)

ولتحقيق التمكين يجب توفير المتطلبات التالية: (المغربي ، 2008، صفحة 88)

- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها.
- توفر الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى العاملين
- الحصول على المكافأة المناسبة وإتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن للعامل من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.
- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملون أنهم محل ثقة وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

● **الترقية والتقدم الوظيفي:** الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسة لما تحدثه من تأثير على مراكز الموظفين ومعنوياتهم داخل الفئات المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وإن كان لا بد من دعائم ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردّات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد مع المرشحين للترقية (تطبيق العدالة التنظيمية للإجراءات)، تتيح لنا الترقية تطوير المسار الوظيفي للموظفين ذوي الجدارة من خلال إعادة تعيينهم في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفتهم الحالية، وتعتبر

من أهم الحوافز المادية والدافعة، مع مراعاة جانب العدالة في تكافؤ الفرص لكل الموظفين في الترقية التي تكون على حسب الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما. (البربري، 2016، صفحة 27)

وبشكل عام تعتبر الترقية أحد أهم العناصر المحققة لتطوير المسار المهني للموظف الذي يعبر عن جودة حياته الوظيفية، وهي مهمة جدا باعتبارها حافزا ماديا ومعنويا يدفع بالموظف إلى تطوير مهاراته الوظيفية وتهدف الترقية إلى: (البربري، 2016، صفحة 28)

- توفير الظروف المحفزة للعاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل الأداء، وبين الأجر أو الحافز المادي الذي سيتلقونه من الترقية.
- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبررا لترك المنظمة إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات (الحفاض على اليد العاملة الماهرة).
- تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها.
- تعتبر وسيلة تثقيفية تصبح من خلالها الوظيفة مصدرا للتعلم.

● **الإشراف ومشاركة العاملين في صنع القرار:** وجدت الإدارة في المنظمات أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين المشاركين في اتخاذ القرارات أحد العوامل المهمة التي ترفع من الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات داخل المنظمة، مما يزيد من الجهد في تطوير أدوارهم، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها، وبهذا المنحى قد تكون الإدارة قد حققت للموظفين جودة حياة وظيفية من الناحية الاجتماعية. (البربري، 2016، صفحة 24)

وفي هذا المنحى يرى "جاد الرب" أنه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية فالمشاركة لها آثار ونتائج ايجابية، بحيث تعتبر عنصرا أساسيا لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التقنية والإدارية والإشرافية ومن أهم النتائج تبرز الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية، وتوفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني، وكذلك تحقق الأمان الوظيفي في بيئة العمل، والأمن الوظيفي فيما يخص صحة البيئة والأمان، وحصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية، وإثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكاريه وهذا ما يحقق ما يسمى بالمنظمات التعليمية. (البربري، 2016، صفحة 25)

من خلال ما سبق إن جودة الحياة الوظيفية لها بعدان أساسيان الأول اجتماعي والثاني مادي، وهي عملية تشاركية وشاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية ومتطلبات الحياة الشخصية والاجتماعية، من خلال تحقيق الأمن والعدالة في نظم الأجور والحوافز والترقيات ومشاركة العاملين في صنع قرارات تتعلق بمصيرهم في المنظمة، وتأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من خلال توفير بيئة تنظيمية ملائمة، وهذا يتطلب قرارات وتحميد واقعي يقوم به الفاعلون في المنظمة سواء إداريين أو مشرفين (ورؤساء ومرؤوسين)، ولتساءل حول إمكانية توفير وتحقيق هذه الأبعاد في ظل مبادئ التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه.

(3) مبادئ التحليل الاستراتيجي:

ترتكز عملية التحليل الاستراتيجي عند "كروزيه" على ثلاثة أسس أو مبادئ رئيسية تقوم عليها الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون داخل التنظيم وهي كالتالي:

أ. مبدأ السلطة:

لقد شكلت السلطة أحد أهم المتغيرات التي انطلق منها الكثير من الباحثين في فهم عمليات التفاعل داخل المنظمة من خلال تحديد مفهومها ومصادرها، ولعل من أبرز الباحثين الذين اهتموا بهذه المسألة نجد "ماكس فيبر" في "النظرية البيروقراطية" والتي اعتبر فيها أن السلطة تتحدد في قدرة الفرد على جعل قراراته مقبولة ومشروعة لدى الآخرين، فالسلطة عند "فيبر" لا تقوم على التسلط بقدر ما تقوم على الشرعية، والتي تستمد حسبه من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في كاريزما الفرد أو تقاليد الجماعة أو القواعد البيروقراطية، وهذه الأخيرة تعد حسب "فيبر" أكثر مصادر الشرعية موضوعية وفعالية وخدمتها لأهداف المنظمة والتي تجعل من سلطة الفرد مقبولة لدى العمال الآخرين، وبالرغم من أن أفكار فيبر حول شرعية السلطة عبر القواعد البيروقراطية وتفويضها من سلم إلى آخر قد لقت رواجاً كبيراً لدى الباحثين إلا أنه هناك من ينتقده في فكرة ماهية السلطة ومصادرها ولعل من أشهر هؤلاء الباحثين نجد "كروزيه" في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" و "الفاعل و النسق" الذي ينتقد فيهما فكرة قبول السلطة على أساس الشرعية والتفويض، حيث يعتبر أن مفهوم السلطة يقوم على التبادل والتفاوض والصراع، حيث نجد أن سلطة (أ) على (ب) تتحدد في قدرة (أ) على الحصول في علاقته مع (ب) على ما يريده، وتتسم هذه العلاقة بالتبادل والتفاوض بحيث يخضع (ب) إلى سلطة (أ) لأنه هو كذلك سيتحصل على بعض الأشياء التي يريدها.

هذا وتتحدد علاقات السلطة حسب "كروزيه" وفق فكرة العقلانية المحدودة، من خلال التباين والفروق الموجودة في امتلاك الموارد بين طرفين أو أكثر بالمنظمة، لتصبح عملية تبادل الموارد بين الأطراف هي عملية حتمية تبرز فيها مظاهر تبني الفاعل للسلوكيات غير المتوقعة والعمل على التنبؤ بسلوكيات ومواقف الفاعلين الآخرين من أجل التحكم في عملية التبادل وتسييرها لصالحه لتحقيق ما يريد، وبالتالي فإن علاقات السلطة هي

تفاوض دائم يسعى كل طرف الى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الاخرين. (خريش، 2011،
صفحة 583)

هذا وتتحدد مصادر السلطة عند "كروزيه" في أربعة نقاط سنحاول ذكرها باختصار: (خريش،
2011، صفحة 585)

- **الكفاءة والتخصص الوظيفي العالي:** ينفرد الخبير بالمهارة والمعارف والتجربة وهو ما يسمح له بحل المشكلات الصعبة والمعقدة في التنظيم وبالتالي فهو يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع زملائه، على اساس أن قراره سيكون بالضرورة هو الأحسن.
- **التحكم في علاقات المحيط:** إن قوة الفاعل في معرفة خبايا علاقات المحيط مع المنظمة يساهم في بناء لاستراتيجية فعالة وناجحة من خلال استغلالها لصالحه.
- **الاتصال:** إن بناء القرار الصحيح يرتبط بدرجة وصول المعلومات للفاعل بالشكل الصحيح والمناسب وعليه يجتهد الفاعل لتنظيم شبكة اتصالات توفر له المعلومات التي يحتاجها في بناء و تحديد استراتيجيته.
- **استعمال القواعد التنظيمية:** إن معرفة وتحكم الفرد بالقواعد والقوانين التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة يعد عاملا هاما يستغل ثغراتها الفاعل لبناء استراتيجية عقلانية خاصة به يصعب توقعها و يسهل له توقع استراتيجيات الاخرين على اعتبار أن هذه الاستراتيجيات ستبنى ظاهريا على أساس هذه القواعد والقوانين التنظيمية.

ب. مبدأ منطقة الشك والارتباب:

يرى أنصار التحليل الاستراتيجي "كروزيه" و "فريدبارغ" أن التنظيمات تخضع لمنطق الشك والريبة وعدم اليقين في إطار العلاقة التفاعلية بين الفاعلين، بحيث نجد أن كل فاعل يستخدم مفهوم الشك والريبة في تعامله مع باقي الفاعلين أو الشركاء لكي لا يستطيعوا التنبؤ باستراتيجيته أو كشف قواعدها، إذ ينتقد أنصار التحليل الاستراتيجي الأطروحة التي قدمها أنصار البنائية الوظيفية القائمة على ضبط الأدوار وتحديد بدقتها ومطابقة التوقعات لما يجري في الواقع، بل يجب التركيز على عنصر عدم التوقع الذي يمكن كل فاعل من التخطيط على الطريقة التي يراها مناسبة لإتمام دوره، ويعتبر "كروزيه" أن كل تنظيم يخضع وبصفة مستمرة لمناطق الشك والريبة في كل الميادين التقنية والادارية، فالفاعل الذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته واتصالاته يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة ويرى "كروزيه" أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها ويوضح أن مناطق الشك هي تلك المناطق غير المحددة في الاطار الرسمي داخل النسق. (رواج ، 2008/2007، الصفحات 142-143)

ج. مبدأ نسق الفعل المادي الملموس:

هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون وهو ليس بالضرورة خاضع للسمية والتنظيم الرسمي إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع... فكل فاعل من هؤلاء من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية تساهم كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط اجتماعي. (بوشمال، 2011، صفحة 85)

4) أثر أهم مبادئ التحليل الاستراتيجي الكروزييه على بعض مظاهر جودة الحياة الوظيفية.

لقد جاء اتجاه التحليل الاستراتيجي كإسهام حديث في مجال الفكر التنظيمي ساهم في إعادة صياغة وترتيب الكثير من المفاهيم التنظيمية، بدأً بمفهوم المنظمة ووصولاً إلى أهم المتغيرات والمبادئ التي تتحكم في العمليات التنظيمية التي تقوم عليها هذه المنظمة والتي من بينها مبدأ السلطة القائمة على التبادل والتفاوض ومبدأ منطق الشك والارتباب بالمنظمة و بناء السلوك غير المتوقع، بحيث تعتبر المنظمة حسب هذا الاتجاه نسق من العلاقات الاجتماعية التي تنحصر أغلبها في التفاوض والصراع والمناورة بين الفاعلين، كنتيجة لاستراتيجيات ينظمها الفاعلون حسب درجة السلطة والتحكم في علاقات المحيط من أجل الحصول على الامتيازات الاجتماعية والمادية التي يوفرها التنظيم، والتي تعبر عن جودة الحياة الوظيفية لكل فاعل منهم وهذا ما قد يشكل عائقاً أما تطبيق نموذج شامل لجودة الحياة الوظيفية يشمل جميع الفاعلين بالمنظمة.

وعليه سنحاول في هذا العنصر معرفة التحديات والمعوقات التي يفرضها مبدأ السلطة ومبدأ منطق الشك والارتباب على تطبيق أهم عناصر ومظاهر جودة الحياة الوظيفية والتي لخصناها في مظهرين أساسيين هما العدالة التنظيمية وإثراء المسار المهني للعاملين وذلك في ما يلي:

أ. أثر نظام السلطة وفق منطق التفاوض والتبادل على تطبيق العدالة التنظيمية:

تعد السلطة والعدالة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية الأساسية والحساسة التي يسعى كل تنظيم إلى التحكم فيها وجعلها مثالية وفي خدمة أهداف التنظيم، وذلك من خلال ضبط العلاقة التي تجمع بينهما والتي تتميز بأنها علاقة ترابطية، يرتبط فيها تطبيق مستوى معين من العدالة داخل المنظمة بمستوى اهتمام النظام السلطوي للمنظمة بتحسيد نظام عادل في توزيع المخرجات على أفرادها وكذا إحساسهم وإدراكهم بعدالة المعاملات والاجراءات التي تطبق عليهم، وقد اجتهد الكثير من الباحثين في مجال التنظيم أمثال " فيبر " في تحديد نظام سلطوي يجسد هذه العدالة داخل المنظمة، حيث يعتبر " فيبر " القواعد البيروقراطية الموضوعية هي التي تعطي للفاعل الاجتماعي بالمنظمة السلطة لتطبيق القرارات وبالتالي تطبيق نظام عادل اتجاه الأفراد بالمنظمة سواء في توزيع الأدوار والمكافآت أو في مجال تطبيق الإجراءات والمعاملات.

في حين يتجه أنصار التحليل الاستراتيجي الى اعتبار متغير السلطة متغير مكتسب وغير معطى، حيث يكتسب الفاعل الاجتماعي السلطة من خلال العلاقات التبادلية و المفاوضات التي يقيمها مع الفاعلين الاخرين أو مع المنظمة، ويستمد هذا الفاعل متغير السلطة من العديد من المصادر أهمها الخبرة والتخصص الوظيفي العالي، التحكم في علاقات المحيط، التحكم في القواعد التنظيمية للمنظمة، امتلاكه لشبكة الاتصال، وهو ما يساهم في توسيع هامش حريته في اختيار البدائل والقرارات التي يسعى من خلال تطبيقها الى تحقيق العدالة التي يراها مناسبة له، وبالتالي يتضح لنا جليا أن نظرية التحليل الاستراتيجي تنقل السلطة من شكلها الرسمي المركزي - تمركز السلطة في أعلى هرم المنظمة وفق القواعد البيروقراطية الرسمية عند "فيبر" - الى شكلها اللامركزي غير الرسمي على اعتبار أن كل فرد بالمنظمة يستطيع أن يمتلك السلطة انطلاقا من الاستراتيجية و الألاعيب التي يملكها، وأن انتقال السلطة من شكلها المركزي الى الشكل اللامركزي سيترتب عنه جملة من المعوقات التي ستقف حائلا أمام تطبيق نظام عدالة موحد يشمل جميع الأطراف داخل المنظمة، وسنحاول عرض أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

● إن اعتماد الفاعل على عنصر التخصص الوظيفي العالي والخبرة في اكتساب السلطة واستغلالها في عملية التفاوض وبناء استراتيجياته وتحقيق رهاناته، يستلزم منه احتكار هذه المعارف و الخبرات وعدم مشاركتها مع الاطراف الأخرين، وهو ما يكون على حساب عدالة مشاركة المعلومات مع الفاعلين الأخرين فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل، حيث قد يعتمد الفاعل الى صناعة قرارات تخدم رهاناته واستراتيجيته في حين أنها قد تكون غير عادلة لبقية الفاعلين ورهاناتهم والذين يقعون عاجزين عن مناقشة هذه القرارات لعدم توفرهم على المعلومات والخبرات الكافية لفهمها، هذا من جهة ومن جهة أخرى إن امتلاك الفاعل للمعلومات الدقيقة والخبرات وعدم مشاركتها مع الفاعلين الأخرين يجعلهم يعيشون حالة من الاغتراب حول مختلف العمليات التنظيمية ومخرجاتها مما يهدد عدالة توزيع مردود هذه المخرجات وعدالة معرفة الإجراءات التي تحيط بهذه العمليات.

● إن تحكم الفاعل في علاقاته مع المحيط الخارجي للمنظمة يمنحه رؤية واسعة في بناء استراتيجياته والتفاوض مع المنظمة من موقع قوة، بحيث يستغل معرفته بالفرص والتهديدات التي يطرحها هذا المحيط الخارجي في تحقيق رهاناته ولو كان ذلك على حساب المنظمة والفاعلين الاخرين بها وبالتالي غياب العدالة في توزيع الموارد والمخرجات.

● إن امتلاك الفاعل لشبكة الاتصال وتحكمه فيها يعني قدرته على الحصول على المعلومات وتوجيهها وهذا يعد عاملا مهما في اكتسابه للسلطة بحيث يستطيع وفقها أن يبني سلوكا غير متوقع ويتنبأ بسلوكيات

واستراتيجيات الآخرين، وبالتالي يستطيع هذا الفاعل أن يتحكم بطريقة إدراك الفاعلين الآخرين للإجراءات والتعاملات وآليات توزيع المكافآت والموارد وهو ما قد يعني غياب العدالة.

● إن تحكم الفاعل في القواعد والاجراءات التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة يعد عاملا هاما في بناء السلطة بحيث يستغل جملة الثغرات التي تحويها هذه الاجراءات في بناء استراتيجياته الخاصة وتحقيق رهاناته على حساب استراتيجيات الفاعلين الآخرين الاقل تحكما في هذه الاجراءات والقواعد وهذا ما قد يؤثر في تطبيق عدالة توزيع الاجراءات والمعاملات.

ب. التحكم في منطقة الشك والسلوك غير المتوقع وتأثيره على تحقيق تطوير المسار المهني.

لقد أشرنا سابقا إلى أن الموظفين يعتبرون موارد مهمة تملك طاقات ومهارات تحتاج إلى إظهارها، وتنميتها وتطويرها، ولا يتحقق هذا المسعى إلا من خلال تسطير وتخطيط مسار مهني لكل موظف، يتم من خلاله متابعة وقياس أداءه واكتشاف مهاراتها وتطويرها من خلال عملية الإثراء والتمكين الوظيفي، والترقية والتطوير، وهذه المهمة توكل إلى إدارة المنظمة أي أصحاب المراكز الإدارية مسؤولون ورؤساء، لكن في الواقع تطوير المسار المهني للموظف لا تقتصر مسؤوليته على أصحاب المراكز الإدارية في التنظيم فقط بل يرتبط أيضا وبشكل كبير حسب الاتجاه الكروزياني بالموظفين الفاعلين على غرار مستوياتهم الإدارية أو التقنية داخل التنظيم، وهنا نركز على مسلمة ترتبط بمنطقة الشك والسلوك غير المتوقع للفاعلين، ومناورة الأفراد التي تمكنهم من معرفة أفعال الآخرين وعدم توقع الآخرين لأفعالهم بعدم إظهارها ووجود استقلالية بحيث أن " الاستقلالية سواء أكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل محل كفاءة العامل من مكانته، فإذا سلمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين ودون استقلالية، فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دورا هامشيا من الشك الذي يستغله الفاعل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد والجماعات تجاه بعضهم البعض" (خريش، 2011، صفحة 587)، وفي ظل هذا المنحى من التحليل المتعلق باحتمالية سلوك الموظف وعدم توقع سلوكه الذي يمكنه من كسب سلطة مقارنة بالسلطة الرسمية الممنوحة لدى مسيري المنظمة، وفي إطار تحقيق تطوير المسار المهني كيف يؤثر تحكم الأفراد في منطقة الشك على تطوير المسار المهني من خلال التمكين والترقية والتقدم الوظيفي؟

تبعا لما سبق من التحليل إن تحكم الفاعلين الاستراتيجيين في منطقة الشك يؤثر على عملية تطوير المسار المهني والتقدم الوظيفي من خلال بعدين أساسيين:

- البعد الأول: يؤدي التحكم بمنطقة الشك للفاعلين إلى انحصار تطوير المسار المهني لدى هذه الفئة من الفاعلين دون غيرهم من الموظفين.

لقد ذكرنا في بداية التحليل أن السلطة تتمركز في السلم الأدنى كما تتمركز في أعلى السلم الهرمي من خلال الاستقلالية التي يتمتع بها الفاعلون بغض النظر عن وضعيتهم الوظيفية، من خلال التحكم في منطقة الشك ويدخل هذا ضمن نسق الفعل الملموس وفي إطار ما يسمى بعلاقات النفوذ داخل التنظيم، بحيث يشدد كل من ميشال كروزيه و فريدبرغ في كتابهما "الفاعل والنسق" في هذا السياق على "استبعاد التمثلات العلمية والتكنوقراطية التي تعمل على إخفاء علاقات النفوذ، على استمرارية هذه العلاقات وعلى تنوع أشكالها، والمسألة المطروحة بإلحاح في كل مشروع جماعي هي مسألة انسجام سلوكيات الفاعلين، الذين يسعون في الواقع وراء أهداف متباينة" (رحالي، 2012، الصفحات 41-42) مما يعني أن جماعات الفاعلين تختلف في الأهداف وهذا الاختلاف يتعلق بالرهانات التي يطرحها التنظيم، وتطوير المسار المهني من بين تلك الرهانات من خلال الترقية لما يصاحبها من تقدم وظيفي اجتماعي ومادي، يعتبر محركا لاستراتيجيات الفاعلين داخل التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى يظهر التفاعل بين علاقات النفوذ لمختلف الاستراتيجيات ضمن النسق وبالتالي فإن تطوير المسار المهني من خلال هذا البعد يتحقق لدى جماعة الفاعلين الذين يتحكمون بمنطقة الشك كنفوذ يؤثرون به على قرارات الإدارة حول من يتم ترقيتهم.

• البعد الثاني: يؤدي التحكم في منطقة الشك وتبني السلوك غير المتوقع للفاعلين إلى صعوبة إدارة التمكين لدى إدارة التنظيم.

إن تحكم الفاعلين في منطقة الشك وقدرتهم على إخفاء سلوكياتهم وجعلها غير متوقعة سواء تجاه الموظفين أو الإدارة من أجل تحقيق مورد من موارد السلطة التي تحدثنا عنها سابقا، يجعل من غير الممكن معرفة القدرات الحقيقية لهؤلاء الفاعلين ومدى الحرية التي يتمتعون بها، علما أن التمكين الوظيفي هو "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، وهو أيضا عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا" (دحام ، الزبيدي، و آخرون ، 2015، صفحة 237) وقد أثبتت دراسات أن الموظفين يستخدمون اقل من 50% من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون فيها، وأثبتت أن هذا لا يرجع إلى الموظف نفسه بقدر ما يرجع إلى المنظمة، (المغربي ، 2008، الصفحات 89-90) وقد يظهر أن الإدارة هي المسؤول الوحيد على عملية توجيه وإدارة التمكين الوظيفي، فيما تعتبر هذه العملية وقرارات إدارتها من طرف إدارة التنظيم مخطط مرهون باستراتيجيات الفاعلين التي يخططونها داخله، ضمن التحكم في مناطق الشك والمناورة وجعل السلوك غير متوقع حسب أهدافهم التي يسطرونها ضمن الرهانات التي يختارونها والمتعلقة بالمزايا التي توجد في التنظيم، هناك الكثير من

الإدارات تعاني من مشاكل ترتبط ب (انطواء العاملين، وعدم المبادرة وتحمل المسؤولية، وعدم إظهار اهتمامهم الحقيقة وتطلعهم المهنية، وكذا تبني سلوك غير متوقع) وهذا يخلق مشاكل عدة تعيق فعالية اتخاذ قرارات ترتبط بتحديد من هم الأشخاص الذين يجب تمكينهم وإثراء وظائفهم، والموظفين الذين يجب منحهم حرية أكثر، ومن لديهم كفاءات وطاقات يمكن تطويرها واستثمارها، إن القرارات المبنية على بدائل غير محددة بدقة هي قرارات غير فعالة، وقد لا تحقق الأهداف المرجوة من صنعها، لأن تطبيقها في هذه الحالة يكون صعبا في ظل المناورات ومحدودية العقلانية والأهداف للفاعلين.

خاتمة:

إن منهج اتجاه التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه يأخذنا إلى سياق تحليلي ينقل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من نتيجة لإستراتيجية نسق الفعل الجماعي الذي تطبقه المؤسسة إلى واقع يفرضه الفاعلون بالمنظمة من خلال استراتيجياتهم الخاصة ضمن نسق الفعل الملموس من خلال تحكمهم في مناطق الشك وتوفيرهم لموارد السلطة غير الرسمية كنفوذ وأداة للتفاوض والمناورة، فجودة الحياة الوظيفية ليست نموذجا مضبوط يطبق إنما هو مفهوم يعبر عن بناء واقعي لمحصلة الاستراتيجيات الموجودة (نسق الفعل الملموس)، والتي يجب أن تجتهد إدارة المنظمة للتموقع في أحسن مواقع التفاوض لتوجيه هذه المحصلة نحو ما يخدم الهدف العام للتنظيم.

قائمة المراجع:

- احمد حلاوة , ع .(2015). غموض الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي .الجامعة الاسلامية غزة ,فلسطين :غير منشورة .
- الائتلاف من اجل النزاهة و المساءلة. (19, 04, 2017). *AMAN Transparency* .
<https://www.aman-palestine.org>: تم الاسترداد من
<https://www.aman-palestine.org/.../aa0c1041607f58873f7ba0e27b554661.pdf>
- البربري , م .(2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين . جامعة الاقصى بغزة ,فلسطين :غير منشورة .
- التايب , ع .(2011). علم الاجتماع النوع و المؤسسة .(Vol. الطبعة الاولى .(مصر :منظمة المرأة العربية للطبع و النشر.
- الشنطي , ن .(2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل . جامعة الاقصى بغزة ,فلسطين :غير منشورة .
- الصيرفي , م .(2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي .(Vol. 4)المكتب الجامعي الحديث.

- المغربي , ع .(2008). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية . مصر : المكتبة العصرية للنشر و التوزيع .
- بن عون , ز .(2011/2012). تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المنتخبة المحلية . كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة ورقلة , الجزائر : غير منشورة .
- بوشمال , ا .(2011). سوسيولوجيا التغير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي . ورقلة , قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا جامعة قاصدي مرباح , الجزائر : غير منشورة .
- خريش , ع .(2011). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه . مجلة جامعة دمشق , المجلد 27 العدد الثاني . 572-590 ,)
- دحام , غ ., الزبيدي , ت & , آخرون .(2015). ادارة السلوك التنظيمي . عمان : دار غيدان للنشر و التوزيع .
- ديوب , ا .(2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 30 العدد الاول . 200-220 ,)
- رحالي , ح .(2012). الصراع في المؤسسات وجه من اوجه العنف الكائن في المجتمع . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- روايح , و .(2007/2008). اشكالية الصديق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه . قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا جامعة منتوري قسنطينة , الجزائر : غير منشورة .
- غسان عيسى , ا .(2011). التمكين كمدخل لتحسين ادارة الازمات في العنف الطلابي في الجامعات . مجلة رماح للبحوث و الدراسات , العدد . 08, 12-30
- قريشي , ه , & ., باديسي , ف .(2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي . مجلة دراسات اقتصادية) العدد . 205-220 , 03
- محمد زايد , ع .(2006). العدالة التنظيمية المهمة للقادة لإدارة الموارد البشرية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- معمري , ل .(2009). التنظيم في النظرية السوسيولوجية . المغرب : منشورات ما بعد الحداثة .