

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



ثقافة النقد المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة التربية والتعليم الخاصة: تاونزة العلمية - غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع / تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

قرليفة حميد

إعداد الطالب:

الحاج عشور عيسى

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوغالي حاجي	استاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
قرليفة حميد	استاذ دكتور محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقررا
حواطي أمال	استاذة محاضرة أ	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019 – 2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



ثقافة النقد المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة التربية والتعليم الخاصة: تاونزة العلمية - غرداية -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

قرليفة حميد

إعداد الطالب:

الحاج عشور عيسى

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوغالي حاجي	استاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
قرليفة حميد	استاذ دكتور محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقررا
حواطي أمال	استاذة محاضرة أ	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019 – 2020

صعد أبو بكر، رضي الله عنه، منبر رسول الله صلى الله عليه وسلم، وخاطب الناس قائلاً:

«لقد وُلّيت عليكم ولست بخير منكم، فإن رأيتُموني على الحق وأحسنّت فأعينوني، وإن رأيتُموني على الباطل وأسأت فقوّموني».

وصعد عمر بن الخطّاب، رضي الله عنه، ذات المنبر وقال:

«أيّها النّاس من رأى منكم فيّ اعوجاجاً فليقوّمني»

فردّ عليه أحد المصلّين: «والله يا عمر لو رأينا فيك اعوجاجاً لقوّمناه بحدّ سيوفنا» فقام أحد الصّحابة يريد أن يؤدّب الرّجل، فقال عمر مخاطباً الصّحابيّ: «اجلس، الحمد لله الذي جعل في رعيّة عمر من يقوّم اعوجاجه بحدّ السّيف»، والتفت إلى الرّجل وقال له:

«يا أخي، اعلم أنّه لا خير فيكم إن لم تقولوها، ولا خير فينا إن لم نسمعها».

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

والديّ الكريمين اللّذين أنشأني على تقوى الله وحبّ العلم

إلى أخواتي وإخواني الأعزّاء اللّذين تلقّيت منهم كلّ الودّ والدّعم والتّشجيع.

إلى زملائي وأصدقائي بمدرسة تاونزة العلميّة اللّذين منحوني الثّقة والعون والتّوجيه.

إلى رفيقة دربي التي تحمّلت متاعبي بإخلاص وصبر ودعم، أكرمها الله.
وإلى قرّة عيني طه الذي أسأل الله أن يرزقه حظاً طيباً في الدّين والعلم والخلق.

عيسى بن الحاج الحاج عشور

شكر وتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من إعداد هذا البحث العلمي، إلّا أن أشكر وأحمد الله العليم الحكيم أولاً وأخيراً، ثم أتقدّم بجزيل الشّكر والتّقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل المتواضع: الأستاذ الدكتور "حميد قرليفة" الذي لم يبخل عليّ أثناء إشرافه على بحثي بملاحظاته وتوجيهاته القيّمة.

وأشكر صديقي ورفيقي الأستاذ "محمد كومني" على مساعداته التي لا تقدّر بثمن.

كما أشكر زميلي وصديقي "صافي مشري" على دعمه وعونه طيلة مشوارنا الجامعي.

وكل الشكر والتقدير والعرفان لرؤسائي وزملائي في العمل التربوي والبيداغوجي الأساتذة
الأفاضل: ياسين، حسن، طه، إبراهيم، بشير، حاجي، ...

وشكري وامتناني موصولان إلى جميع أصدقائي وأحبابي، وكلّ من كان له فضل عليّ
ولم يدخر جهداً في مساعدتي ولو بالكلمة الطيبة والدعاء الصالح.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ	مقدمة:
5	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
5	المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة
5	المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع
6	المطلب الثاني: أهمية الموضوع
7	المطلب الثالث: أهداف الدراسة
8	المبحث الثاني: إشكالية وفرضيات الدراسة
8	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
12	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
13	المبحث الثالث: تحديد وتحليل المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية
13	المطلب الأول: تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة
48	المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية
57	الفصل الثاني: ثقافة التقد المهني، الماهية والأبعاد
57	المبحث الأول: ماهية التقد المهني
57	المطلب الأول: ثقافة التقد المهني
60	المطلب الثاني: أهمية التقد المهني
62	المطلب الثالث: أنواع التقد المهني
64	المطلب الرابع: ثقافة التقد المهني والتغذية الراجعة بنطاق 360 درجة

68	المبحث الثاني: سوسولوجيا المبادرة بالنقد المهني
68	المطلب الأول: مفهوم المبادرة بالنقد المهني
70	المطلب الثاني: المناخ التنظيمي المشجع على المبادرة بالنقد المهني
73	المطلب الثالث: شروط المبادرة بالنقد المهني
75	المطلب الرابع: المبادرة بالنقد المهني والسلوك الاستباقي
77	المبحث الثالث: أساليب وآليات النقد المهني
78	المطلب الأول: الأساليب الشفهية للنقد المهني
79	المطلب الثاني: الأساليب الكتابية للنقد المهني
81	المطلب الثالث: أسلوب "موقف - سلوك - تأثير" (SBI) للتغذية الراجعة
84	المطلب الرابع: أساليب النقد المهني وأنماط الاتصال التنظيمي
88	المبحث الرابع: التفسير السوسولوجي لتقبل النقد المهني
89	المطلب الأول: تقبل النقد المهني
91	المطلب الثاني: البيئة التنظيمية الداعمة لتقبل النقد المهني
94	المطلب الثالث: التهديد الاجتماعي للنقد المهني
96	المطلب الرابع: تقبل النقد المهني وطلب التغذية الراجعة
101	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية، الماهية والأبعاد
101	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
101	المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
104	المطلب الثاني: خصائص المنظمة الفعالة
105	المطلب الثالث: المداخل الأساسية لدراسة الفعالية التنظيمية
109	المطلب الرابع: الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

110	المبحث الثاني: الأهداف التنظيمية.....
110	المطلب الأول: مفهوم الأهداف التنظيمية
111	المطلب الثاني: أهمية الأهداف التنظيمية
112	المطلب الثالث: الأهداف التنظيمية على مستوى المنظمة.....
113	المطلب الرابع: الأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة
114	المبحث الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
114	المطلب الأول: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات
115	المطلب الثاني: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات
116	المطلب الثالث: شروط المشاركة في اتخاذ القرارات
117	المطلب الرابع: الأساليب الجماعية الحديثة في اتخاذ القرارات
118	المبحث الرابع: الروح المعنوية لدى العاملين
118	المطلب الأول: مفهوم الروح المعنوية.....
119	المطلب الثاني: أهمية الروح المعنوية لدى العاملين.....
121	المطلب الثالث: العوامل المساهمة في رفع الروح المعنوية.....
122	المطلب الرابع: مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين.....
125	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
125	المبحث الأول: مجالات الدراسة ونتائج الدراسة الاستطلاعية.....
125	المطلب الأول: مجالات الدراسة
129	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية.....
130	المبحث الثاني: منهج البحث وتقنياته
130	المطلب الأول: منهج البحث

132	المطلب الثاني: تقنيات البحث وأدواته.....
136	المبحث الثالث: تحديد مجتمع البحث وخصائصه.....
136	المطلب الأول: تحديد مجتمع البحث.....
137	المطلب الثاني: خصائص مجتمع البحث.....
146	الفصل الخامس: النقد المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية.....
146	المبحث الأول: المبادئ بالنقد المهني والأهداف التنظيمية.....
151	المبحث الثاني: خصوصية الملاحظات ومتلقيها والأهداف التنظيمية.....
155	المبحث الثالث: دوافع النقد وموانعه والأهداف التنظيمية.....
161	الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:.....
163	الفصل السادس: النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات.....
163	المبحث الأول: أساليب النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات.....
168	المبحث الثاني: اتجاه النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات.....
174	المبحث الثالث: اختيار وسائط النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات.....
179	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:.....
181	الفصل السابع: النقد المهني والروح المعنوية.....
181	المبحث الأول: تلقي النقد المهني والروح المعنوية.....
186	المبحث الثاني: تفسير النقد المهني والروح المعنوية.....
189	المبحث الثالث: طلب النقد المهني والروح المعنوية.....
193	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:.....
194	الاستنتاج العام للدراسة:.....
196	النتائج العامة للدراسة:.....

199 الخاتمة:
201 الملاحق:
209 قائمة المصادر والمراجع:
218 ملخص الدراسة:

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): تحليل متغيرات الدراسة من إعداد الطالب 23
- الجدول رقم (02): أطراف التعامل مع المؤسسة..... 108
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس..... 137
- الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن..... 138
- الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية..... 139
- الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي 140
- الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة..... 141
- الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الطور التعليمي..... 142
- الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة 143
- الجدول رقم (10): يبين العلاقة بين تلقائية وعفوية المبادرة بالنقد المهني والنتائج المحققة..... 147
- الجدول رقم (11): يبين العلاقة بين سهولة التواصل بين الزملاء في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية . 149
- الجدول رقم (12): يبين العلاقة بين مجالات تقديم الملاحظات والنتائج المحققة 151
- الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين ما يراعى عند تقديم الملاحظات والنتائج المحققة 154
- الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين وجود تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات وتحقيق أهداف المؤسسة .. 156
- الجدول رقم (15): يبين العلاقة بين دوافع تقديم الملاحظات والنتائج المحققة..... 159
- الجدول رقم (16): يبين العلاقة بين تنوع أساليب تقديم الملاحظات والمشاركة في اتخاذ القرارات 163
- الجدول رقم (17): يبين العلاقة بين اختلاف أساليب تقديم الملاحظات والمشاركة في اتخاذ القرارات ... 166
- الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين الأسلوب الأفضل لتقديم الملاحظات حول أنظمة العمل ونوع القرارات
المشارك في اتخاذها..... 168
- الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين الأسلوب الأفضل لتقديم الملاحظات حول قرار أو تعليمة إدارية ونوع
القرارات المشارك في اتخاذها 171
- الجدول رقم (20): يبين العلاقة بين الأسلوب الأفضل والأكثر فعالية في تقديم الملاحظات والمشاركة في
اتخاذ القرارات 174

- الجدول رقم (21): يبيّن العلاقة بين تقديم الملاحظات عبر واسطة والمشاركة في اتخاذ القرارات 177
- الجدول رقم (22): يبيّن العلاقة بين تقبل الملاحظات المهنية والشعور بالألفة والراحة مع الزملاء في العمل
181
- الجدول رقم (23): يبيّن العلاقة بين النظرة إلى الملاحظات المتلقاة داخل العمل والشعور بالإيجابية والحماس
184
- الجدول رقم (24): يبيّن العلاقة بين كميّة تلقّي الملاحظات داخل العمل والشعور بالإيجابية والحماس . 186
- الجدول رقم (25): يبيّن العلاقة بين طلب الملاحظات من الآخرين والشعور الإيجابية والحماس داخل العمل
189
- الجدول رقم (26): يبيّن العلاقة بين المفاضلة بين التقد البناء والمدح والإطراء والشعور بالإيجابية والحماس
191 داخل العمل

فهرس المخططات

- المخطط رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس 137
- المخطط رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن 138
- المخطط رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية 139
- المخطط رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي 140
- المخطط رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة 141
- المخطط رقم (6): يوضح توزيع المبحوثين حسب الطور التعليمي 142
- المخطط رقم (7): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة 143

قائمة الاختصارات

الاختصار	التفسير
ص	صفحة
تر	ترجمة
د.تر	دون ترجمة
د.س.ن	دون سنة النشر
د.ب.ن	دون بلد النشر
مج	مجلد
ع	عدد

مقدمة

مقدمة:

ترغب المؤسسات أو التّنظيمات الحديثة بشئى أنواعها في التّطوّر والتّميّز والحفاظ على قدرتها التنافسيّة بتكيّفها مع مختلف التّغيرات والتّطورات في المجتمع، وبتلبية متطلبات هذه التّطورات على جميع الأصعدة التكنولوجية والاقتصادية والديموغرافية وغيرها، لذا وجب على أيّ تنظيم الاستمرار في توفير جودة عالية من العمل وظروفه، ما تحقّق من خلاله هذه التّنظيمات فعاليتها، هذه الفعاليّة التي استقطبت اهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف التّخصّصات والمجالات العلميّة، كلّ من زاوية تناوله لموضوع الفعاليّة التّنظيميّة، فأما المهتمّين بمجال سوسولوجيا التّنظيمات فقد صبّ اهتمامهم بالعنصر الإنساني داخلها كثقافته وسلوكه وتفاعله وتواصله، وما إلى ذلك من عوامل تحقيق فعالية أيّ تنظيم.

بالعودة إلى التّطوّر والتّميّز الذي تسعى التّنظيمات إليه، والذي لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان الموظّفون يتعلّمون ويتطوّرون باستمرار، لذا فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا، يدور حول كيفية تعلّم الموظّفين وإمكانيّة مواصلة تعلّمهم في العمل. وبما أنّ هناك احتمالات التّفاعل والتّواصل بين الموظّفين داخل بيئة العمل، فإنّ لثقافة النّقد المهني -والتي نقصد بها الملاحظات المتعلقة بالعمل- دورًا مهمًا في هذا الصّدّد، إذ تسعى هذه الثّقافة التّنظيميّة إلى التّنمية الدّاتية والتّطوير المهني المستمر، فالنّقد المهني يكون مركزا على الملاحظات حول الأنشطة المتعلقة بعمل الموظّفين الساعين إلى تحقيق أهدافهم الشّخصية والتّنظيميّة المطلوبة، كما أنّه يعزّز الوعي الدّاتي للفرد داخل التّنظيم من خلال تشبّعه بثقافة النّقد المهني، التي تجعل منه فاعلا اجتماعيًا يواجه النّقد المهني فيتقبّله أحيانا ولا يفعل في أخرى، مستعملا أساليب تواصلية مناسبة لذلك، أثناء تفاعله مع زملائه داخل العمل ومع مختلف مجالات عمله داخل التّنظيم، وبهذا يظهر مدى مشاركته ومساهمته في اتّخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله. كما تؤثر ثقافة النّقد المهني الأفراد داخل التّنظيم على ضبط تصوّرات الدّات وتقييمات الدّات، من خلال اكتشاف فجوات الأداء من أجل صقلها وبالتالي التّحسين والتّطوير المستمرّين، وهذا ما يرتبط بشكل وثيق بتقبّل الأفراد للنّقد المهني الذي يتلقّونه من زملائهم ومشرفيهم داخل العمل، ما سيحدّد شعورهم

بتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم المهنية وبالتالي رضاهم الوظيفي وارتفاع روحهم المعنوية. لذلك يبدو أن النقد المهني بشأن السلوك المرتبط بالعمل عنصر حاسم للنجاح الفردي والتنظيمي.

وعليه فقد انطلقت دراستنا هذه من أهمية ثقافة النقد المهني داخل مؤسسة التربية والتعليم الخاصة "تاونزة العلمية"، كمحاولة أكاديمية للكشف عن بعض المحددات النظرية والواقعية لممارسات وقيم هذه الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. وبالرغم من تيقننا بأن إرساء ثقافة النقد المهني بأية مؤسسة يتطلب تحدياً من إدارتها بوعي هذه الثقافة التنظيمية أولاً، ثم إدراجها ضمن فلسفتها وثقافتها التسييرية، إضافة إلى صعوبة قابلية فاعليتها الاجتماعيين لتبنيها والتشبع بها باختلاف خلفياتهم وتنشئتهم الاجتماعية والتنظيمية، إلا أننا سنحاول من خلال دراستنا لحالة المؤسسة المذكورة، الوصول إلى مجموعة أهداف منها رسم صورة عامة لمفاهيم ثقافة النقد المهني، وعلاقتها بأبعاد الفعالية التنظيمية المحددة وبالتالي يمكن الاستفادة منها. وقد حاولنا معالجة هذا الموضوع بالاستناد إلى التراث النظري المتيسر بدراساته السابقة وإلى التجربة الشخصية التي كوّنّاها من احتكاكنا بواقع المؤسسة المدروسة.

لقد جاء تناولنا لهذا الموضوع موزّعا على سبعة فصول نظرية وميدانية، بدأناها بفصل أول يُظهر الإطار المنهجي العام للدراسة، حيث بيّنا فيه أسباب اختيارنا لموضوع البحث وأهميته وأهدافه، وعرضنا فيه إشكالية دراستنا وفرضياتها، وقد حدّدنا وحلّلنا فيه مفاهيم دراستنا، ثم الدّراسات السابقة لها، وختمناه بعرض المقاربة السّوسولوجية التي اعتمدناها لفهم وتفسير موضوع بحثنا.

أما الفصل الثّاني فقد تناولنا فيه متغيّر دراستنا التّابع والذي هو ثقافة النّقد المهني، إذ عرضنا فيه ماهيته وأهم أبعاده المتمثلة في سوسولوجيا المبادرة بالنّقد المهني وأساليبه، ثمّ حاولنا التّفسير السّوسولوجي لقيمة تقبّل النّقد المهني.

وأما الفصل الثّالث فقد خصّصناه لمتغيّر بحثنا التّابع، ماهيته وأبعاده السّوسيوتنظيمية التي حدّدنا منها تحقيق الأهداف التنظيمية والمشاركة في اتّخاذ القرارات إلى جانب الروح المعنوية لدى العاملين.

ثمّ عدنا ثانية في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية لدراستنا، لكن هذه المرة فيما يتعلّق بالجانب الميداني لمنهجية دراستنا، حيث عرضنا عملنا الاستطلاعي ومجالات دراستنا، ومنهج بحثنا وتقنياته، ثمّ ختمناه بتحديد مجتمع بحثنا وخصائصه.

أما الفصول الأخيرة الخامس والسادس والسابع، فقد خصّصناها -على التوالي- للتحقّق الإمبريقي من فرضيات بحثنا الثلاثة، حيث تناولنا تحليل جداولها المركبة بالقراءة الإحصائية الكمية، وبالتفسير السوسولوجي للعلاقة بين متغيّرات فرضياتنا الجزئية وهي: المبادرة بالتقدّم المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية؛ أساليب التقدّم المهني والمشاركة في اتّخاذ القرارات؛ تقبّل التقدّم المهني وارتفاع الرّوح المعنوية. وقد ختمنا كلّ فصل من هذه الفصول الثلاثة الأخيرة باستنتاج جزئيّ للفرضية التي تمّ تناولها فيه.

أخيراً ختمنا دراستنا هذه بالاستنتاج العام لها، ثمّ عرضنا بشيء من التفصيل أهمّ النتائج العامة التي توصلنا إليها من وراء هذه الدراسة الميدانية، مع خاتمة عامة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني: أهمية الموضوع

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

المبحث الثاني: إشكالية وفرضيات الدراسة

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: تحديد وتحليل المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة

السوسيولوجية

المطلب الأول: تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الثالث: المقاربة السوسيولوجية

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يمكننا اعتبار الإطار المنهجي لدراستنا هذه حول ثقافة التقد المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، بمثابة ضوء قوي على جبل مرتفع يضيء الطريق لبحثنا، من خلال معرفتنا لأسباب وأهمية دراستنا وأهدافها، وبضبطنا لإشكالية وفرضيات دراستنا، وتحديدنا لمفاهيمها واستفادتنا من الدراسات السابقة والمقاربة السوسيوولوجية المناسبة لدراستنا، وهذا ما سنتعرّض ليه بالتفصيل في مباحث هذا الفصل الآتية.

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

تنقسم أسباب ودوافع اختيارنا لهذا الموضوع إلى نوعين أو قسمين، يتعلق القسم الأول بالأسباب الذاتية، وأما الثاني إلى الأسباب الموضوعية، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي للباحث بموضوع الدراسة، وما يتعلّق بالثقافة التّنظيميّة والثقافات الفرعية داخل التنظيمات الحديثة المساهمة بشكل فعال في ميزتها التنافسية.
- قرب الباحث ببحثه، كون الظاهرة المدروسة في نفس المؤسسة التي يعمل فيها الباحث، والرغبة في وضع بصمة أكاديمية في المؤسسة التي ينتمي إليها.
- إلمام الباحث بجوانب موضوعه، وفهمه العميق لخصائص مجتمع بحثه ولفئاته السوسيو مهنية، كونه -أصلاً- جزء منه.

ب. الأسباب الموضوعية:

- انطلاق موضوع الدراسة من مشكلة حقيقية، شكلت ظاهرة سوسيو تنظيمية أثارت الكثير من التساؤلات في واقع المؤسسة قيد الدراسة.

- قلة الدراسات الأكاديمية والبحوث الميدانية - خاصة الجزائرية منها- التي تناولت الموضوع بمتغيريه، بالرغم من أنه موضوع ذو أهمية بالغة.
- واقع المؤسسات الجزائرية - خاصة- الخاصة منها، التي تسعى اليوم بكل ما أوتيت من موارد وخبرات في التحسين والتطوير المستمرين لأنظمتها واستراتيجياتها الداخلية والخارجية، لتستجيب لمتطلبات السوق؛ ولتواكب التطور العالمي الذي فرضه عليها منطلق العولمة السياسية والاقتصادية والثقافية.

المطلب الثاني: أهمية الموضوع

تكمن أهمية موضوع دراستنا هذه في ناحيتين: أولها علمية تتعلق بالمساهمة في إثراء المكتبة والتراث المعرفي السوسيولوجيا لحقل علم اجتماع التنظيمات؛ أما الناحية الثانية عمليّة تسعى من خلالها هذه الدراسة إلى تناول جوانب موضوع "ثقافة النقد المهني" وإبراز مدى علاقته بـ "الفعاليّة التّنظيميّة"، وهذا من خلال البحث النظري والتقصّي الميداني بالتحليل العلمي لمتغيرات وأبعاد هذين الموضوعين ولعلاقات الارتباط بينهما. ومنه يمكننا تلخيص أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- تكتسي فعالية المنظمة وأبعادُ بنائها وتدعيمها الأهمية البالغة في تنافسية المؤسسة وريادتها، خاصة وقد اهتمت بالأبعاد غير الملموسة لفعالية المؤسسة والمتمثلة في العنصر البشري ذو السلوكيات المتغيرة والثقافات والهويات المختلفة. الأمر الذي يزيد من أهمية هذه الدراسة السوسيوتنظيمية.
- حدود الموضوع النظرية؛ فلا يخفى على الكثير من المهتمين بأن موضوع الثقافة التّنظيميّة (في إطارها العام) والفعاليّة التّنظيميّة لهما علاقة وطيدة مع مختلف الدراسات الخاصة بالتنظيمات، وهو ما يدعو الباحث بل ويجبره على لتطرق للكثير من الجوانب التّنظيميّة المتعلقة بالموضوع المتناول "ثقافة النقد المهني"، وهو ما يمنح الدراسة أهمية وقيمة قد يستفيد منها بعض الباحثين والطلبة المهتمين بالموضوع.

- تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوع "ثقافة النقد المهني" -الجديد نسبيا- ليكون نقطة بداية دراسات أخرى في مجال سوسيولوجيا التنظيمات. كما يمكن الاستفادة من المصادر والمراجع التي تم اعتمادها في هذا البحث.

- تمثل الدراسة فرصة مناسبة لإدارة المؤسسة ومسؤوليها للوقوف على النتائج العامة التي توصلت إليها، والتي قد تساهم مستقبلا في تحسين إجراءات وآليات تدعيم قيمها وثقافتها التنظيمية عامة وشكل خاص بثقافة النقد المهني.

- النقد المهني في مجال العمل أو التغذية الراجعة أمر مهم جدًا لاكتشاف وتشخيص مزايا ونقائص الأداء داخل التنظيم على جميع مستوياته ومجالاته، وبالتالي تتمين الأداء العالي، والتعلم من الأخطاء من أجل التحسين والتطوير المستمرين للأفراد والمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لكل بحث علمي هو الوصول إلى الحقيقة العلمية، من خلال البحث الميداني لتقديم إضافات جديدة تختلف من بحث لآخر. أما دراستنا هذه فالأهداف المتوخاة من ورائها تكمن في الآتي:

- 1) التعرف على حقيقة ثقافة النقد المهني وعلاقتها بواقع فعالية المؤسسة التربوية قيد الدراسة.
- 2) الوقوف على طبيعة العلاقة التي تشكل وتربط كل عناصر النقد المهني: المبادرة والأساليب والتقبل، بأبعاد فعالية التنظيم السوسيولوجية المتمثلة في تحقيق الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات وارتفاع الروح المعنوية لدي موظفي المؤسسة.
- 3) التوصل إلى بعض النتائج والمقترحات والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير أداء وفعالية المؤسسة المعنية بالدراسة.

4) تقديم نموذج حي، للمؤسسات الرّاعبة في تدعيم ثقافتها التّظيميّة وتطوير أدائها وزيادة فعاليتها، من خلال إبراز العلاقة بين ثقافة التّقد المهنيّ (التّغذية الراجعة) والفعالية التّظيمية.

المبحث الثاني: إشكاليّة وفرضيات الدّراسة

المطلب الأول: إشكاليّة الدّراسة

إن رهان تقدّم وريادة المؤسّسات والمنظّمات العالمية اليوم، لم يعد يقتصر على الرّفع من مستوى وقيمة الإنتاج والرّبحية المحقّقة فحسب، وإّما على مدى قدرة هذه التّنظيمات على التّكيف والتّأقلم مع بيئتها الدّاخلية والخارجية المتغيرتين باستمرار، ومسايرة عولمة التّطور العلمي والمعرفي بمختلف أوجهها التكنولوجية، السياسية؛ الاقتصادية؛ الثقافية..، كما أصبح رهان التّنظيمات اليوم أكبر على مدى استمرار نموّها وتطوّرها، وحياتها بشكل عام. ومن جهة أخرى تؤكّد الشّواهد في عصرنا الحالي على أنّ نجاح أيّ تنظيم وفعاليتّه لا ترتبط بمدى توفّر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها، بقدر ارتباطها بقوة الثقافة التّظيمية المؤثّرة والمحرّكة لمحصّلة جهود الفاعلين الاجتماعيين وتفاعلهم داخل ذلك التّظيم. فالتّنظيمات إذن هي عبارة عن أنظمة مفتوحة تتميز بقدر من المرونة التي تمكنها من التكيف مع الاهتزازات* والتّغيرات البيئية الدّاخلية والخارجية المختلفة في مختلف المجالات، ووفقا لـ Olivier Serrat: "ليست الأنواع الأقوى ولا الأذكى من المنظمات هي التي تبقى ولكن تلك التي تكون ثقافتها التّظيمية أكثر استجابة للتّغير البيئي المتسارع"¹.

* لعل أحسن مثال لهذه التّغيرات والتّذبذبات البيئية، ما نعيشه اليوم من أزمة عالمية إثر انتشار وباء كورونا "CORONA COVID19" وما خلفه من شلل في شتى دول العالم، سيما على مستوى المؤسّسات والمنظمات التي حتمّ على بعضها التكيف والتّأقلم وعلى بعضها التوقف والجمود وعلى أخرى الاندثار والفناء.

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التّظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، جامعة بغداد، العراق، مج37، ع3، 2017، ص59.

الأمر الذي جعل علماء ودارسي الفكر التنظيمي والعلوم المتصلة به يهتمون بدراسة وتحليل مختلف أبعاد وعوامل الفعاليّة التّظيميّة التي من شأنها تحقيق هذا الرّهان، لكن هذا الاختلاف في أبعاد وعوامل تحقيق الفعاليّة المنشودة أدّى بدوره إلى تنوع واختلاف وجهات النّظر في طرق ومداخل دراستها، فبينما تهتمّ علوم الإدارة والاقتصاد على أبعاد الفعاليّة المادية الملموسة كالموارد المالية والإنتاج، تهتمّ سوسيولوجيا التّظيمات بأبعادها وعواملها اللّامادية واللّاملموسة كالسلوك الإنساني والقيم والثّقافة التّظيميّة.

وبتسليط الصّوء على تحقيق التّظيمات لفعاليتها من منطلقها اللّامادي والرمزي وبشكل أدق على أبعادها السّوسيوتنظيمية، سيظهر جليا سعيها إلى مطلبها الوجودي المتمثّل في تحقيق أهدافها وخططها واستراتيجياتها المرسومة، اعتمادا على ترجمة هذه الأهداف التّظيمية السامية إلى صور ذهنية ومعاني رمزية ملموسة (كالشعارات اللغوية مثلا)، ليعيها الأفراد داخل التّظيم وليتفاعل معها بشكل يومي يضمن تحقيقها. هذا ما يتطلّب اهتمامها واستثمارها في المورد البشري الذي يعتبر أساس نجاح أي نشاط أو مشروع، إذ تقوم المنظمات الفعالة بإشراك موظفيها في مختلف العمليات الحيوية التواصلية داخلها، سيما إشراكهم في عملية صناعة القرارات واتّخاذها، وهذه العملية بطبيعتها هي نتاج تفاعل وتواصل مختلف الفاعلين داخل التّظيم، إثر وعيهم بمعاني الآراء والأفكار المتبادلة بينهم، وبتمثّلهم للأدوار التّظيمية المنوطة بهم، إنّ بُعد المشاركة هذا يمنح سلطة التّظيم ثقة الفاعلين وبالتالي ضمان التعاون والمرونة في تنفيذ وتطبيق القرارات المتخذة. وهذا ما يؤدي بالمنظمة إلى ترسيخ أحد أبعاد فعاليتها - الذي لا يقل أهمية عن تحقيق الأهداف والمشاركة في اتّخاذ القرارات - وهو رفع الروح المعنوية التي تظهر على مستوى التّظيم في مدى شعور الفاعلين الاجتماعيين بالرّضا تجاه الظروف التي يعملون فيها، ووعيهم الذاتي بالسلوكيات والأداءات التّظيمية المتوقعة منهم، وقناعتهم بأهمية ومعاني النشاطات التي

يقومون بها وتحمّسهم لها، واندماجهم وتفاعلهم مع الجماعة التي يعملون معها، واعتزازهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها.

إنّ اعتبار الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم من أهم ركائز قيامه وفعاليتته، يدعو إلى التفكير في أسباب ودوافع أفعالهم وسلوكياتهم، والتي من دون شكّ تتبع إثر عملية التفاعل الاجتماعي التي يكون فيها الفرد منهم على علاقة اتصال بعقول الآخرين، وحاجاتهم، ورغباتهم الكامنة، من أجل بناء استراتيجيات وأنساق أفعال تسمح لهم بتحقيق أهدافهم الخاصة وحاجاتهم الشخصية من جهة، ومن جهة أخرى تقوم فعالية التنظيم إثر نمط ثقافته التنظيمية التي تعبّر عن القيم والمعتقدات والرموز والمعاني التي يؤمن بها الفاعلون والتي تؤثر فيهم وفي أفعالهم وفي قيمهم الإنسانية غير الملموسة والملموسة في التنظيم بشكل عام. والجدير بالذكر أنّ ثقافة التنظيم تختلف وتعدد باختلاف وتعدد التنظيمات نفسها، إذ تتشكل ثقافة أيّة مؤسسة بناءً على خبراتها وفلسفتها واستراتيجياتها، التي تُحدد أسلوب وكيفية تفاعل وتواصل مختلف أفراد هذه المؤسسة مع بعضهم ومع الإدارة، كما تحدّد أيضا عملية التفاعل الخارجي الذي يكون في الكثير من الأحيان على شكل معاملات تقديم سلع أو خدمات، وفي الغالب تكون ثقافة المؤسسة ضمنية وغير معلنة أو محددة بمرسوم ما، ولكنها تتطور مع مرور الوقت كنتيجة للسمات التراكمية والرموز التواصلية للفاعلين الاجتماعيين داخل هذه المؤسسة متمثلة في عمليات ديناميكية متغيّرة ومفتوحة، وتنعكس ثقافة المؤسسة على الزي وعلى أساليب العمل، رواتب الموظفين، قرارات المؤسسة، رضا العميل، أنظمة التواصل، والرموز والإشارات، اللغة... وغيرها.¹

وكغيرها من التنظيمات سواء العالمية أو المحلية، العمومية منها أو الخاصة تسعى مؤسسة تاويزة العلمية التربوية الخاصة (محلّ الدراسة) إلى مواكبة ركب المؤسسات الفعالة، إذ حاولت تعزيز فعاليتها

¹ إيمان الحباري، مفهوم الثقافة التنظيمية، بحث منشور على موقع موضوع الإلكتروني، تاريخ الاطلاع: 2020/07/25 على:

<https://mawdoo3.com/> .03:03

التنظيمية - بسعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة واهتمامها بموردها البشري بإشراكه ورفع معنوياته - من خلال تدعيمها لثقافة النقد المهني، هذه الأخيرة التي تظهر على شكل توفير بيئة تواصلية سليمة لتبادل معاني الملاحظات الإيجابية منها والسلبية، والتغذية الراجعة التفاعلية بين جميع موظفين، وعلى جميع المستويات الوظيفية، من أجل التنبيه وتصحيح الأخطاء بشكل مهني مرن في إطار العمل والوظيفة، وكل هذا بغرض تحسين أداء الموظفين وتطوير المؤسسة بشكل عام، مستفيدةً من أخطائها الداخلية ومواكبةً للتقدم والتطور الخارجي. حيث أرست مؤسسة تاونزة العلمية قواعد ثقافة النقد المهني منذ ميلادها قبل عقد من الزمن، برفع وعي فاعليها الاجتماعيين وبتشجيع تواصلهم ومبادراتهم بالنقد المهني، من خلال التعبير عن آرائهم عند تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيههم؛ ومنحهم فرص تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم بكل شفافية حول أنظمة العمل ومختلف التعليمات القرارات والإدارية المتخذة. كما توفرت في المؤسسة مختلف أساليب تقديم الملاحظات الكتابية منها والشفهية، المباشرة وغير المباشرة؛ وعملت أيضاً على تدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح لهذه الأساليب وفق المعاني والمقاصد التي وضعت من أجلها. ولضمان فعالية أساليب النقد المهني المذكورة ومبادرة الموظفين بالنقد المهني، ركزت إدارة مؤسسة تاونزة العلمية بشكل خاص على زرع قيمة تقبل النقد المهني لما تحمله هذه القيمة من خصوصية وعلاقة ب: الوعي الذاتي، الانطباعات الشخصية، التصورات الذهنية، والمعاني والتفسيرات الخاصة التي يمثّلها كل فاعل اجتماعي تجاه الملاحظات التي يتلقاها من الأفراد أو الجماعات الذين يتواصل ويتفاعل معهم داخل التنظيم. كل هذه التحديات الذاتية جعلت قيمة تقبل النقد المهني متفاوتة لدى مختلف الفاعلين الاجتماعيين، كما أن توعية الموظفين حول الأثر الإيجابي لتقبل النقد المهني أثر على مستوى أداء الأفراد والمؤسسة. وبشكل عام يعود استثمار إدارة مؤسسة تاونزة العلمية في ثقافة النقد المهني لما رأته - حسب فلسفتها وقيمتها التنظيمية - من أثر إيجابي وعامل أساسي في تحقيق أهدافها وتطويرها وبالتالي زيادة فعاليتها التنظيمية المستهدفة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة سؤالنا الجوهري لمشكلة بحثنا، على النحو التالي:

هل لثقافة النقد المهني علاقة بالفعالية التنظيمية؟

والذي تندرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) كيف تُعزّز المبادرة بالنقد المهني داخل بيئة العمل تحقيق أهداف المؤسسة؟
- 2) هل لأساليب النقد المهني المعتمدة في المؤسسة علاقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟
- 3) كيف يعزّز تقبل النقد المهني الروح المعنوية لدى الموظفين؟

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

أ. الفرضية العامة:

تساهم ثقافة النقد المهني في زيادة الفعالية التنظيمية.

ب. الفرضيات الفرعية:

1. تساهم المبادرة بالنقد المهني في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. تُدعم أساليب النقد المهني المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. يرفع تقبل النقد المهني الروح المعنوية لدى الموظفين.

المبحث الثالث: تحديد وتحليل المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية

المطلب الأول: تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة

أ. تحديد مفاهيم الدراسة:

أما عملية تحليل المفاهيم، فتكون بداية بالتعريفات النظرية لمفاهيم الدراسة، هذه الأخيرة التي تعتبر لغة العلم ودليل الباحث أولاً ثم القارئ ثانياً، ثم التعريفات الإجرائية لكل مفهوم، وهذا لإزالة الغموض من هذه المفاهيم المجردة، وضبط ما ترمي إليه من معان إجرائية تعطي لها صفاتها الملموسة، وهذا لضمان دقة مسار البحث بعيداً عن الأفكار المسبقة والغموض.

1. الثقافة: يحمل مفهوم الثقافة دلالات عديدة كما يُستخدم في مجالات معرفية مختلفة، لكن يمكن

إرجاع تداوله إلى مجالين أساسيين اثنين تَرِدُ فيهما الثقافة بمعنيين مختلفين:¹

أ. معنى أكاديمي: ينحدر من الإرث في الفلسفي الأنواري ويستعمل فيه لفظ الثقافة كمرادف للمعرفة الإنسانية في تراكمها التقدمي.

ب. معنى اثروبولوجي: يعود إلى تايلور الذي يعرف الثقافة بوصفها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والاخلاق والقوانين والأعراف وسائر القدرات والاستعدادات والعادات التي يكتسبها المرء، بوصفه عضواً في المجتمع".

¹ محمد سيلا، نوح الهرموزي، موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والفلسفة، منشورات المتوسط، ميلانو، بالتعاون مع المركز العلمي العربي للأبحاث والدراسات الإنسانية، الرباط، 2017، ص 174.

كما لاحظ "غني روشيه" أن علماء الاجتماع قد اهتموا بدراسة الثقافة من منطلق: "طرق التفكير والإحساس والتصرف التي تكون مشكلنة شيئاً ما، إنها طرق تتعلمها وتتقاسمها مجموعة من الأشخاص وتساهم بطريقة موضوعية ورمزية في تحويل هؤلاء الأشخاص إلى جماعة خاصة ومتميزة".¹

2. النقد: يعرف النقد لغة: نَقَدَ الشيءَ - نَقْدًا: أي نَقَرَهُ ليختبره، أو لِيَميزَ جَيِّدَهُ من رديئه. يقال: نَقَدَ الطائرَ الفَحَّ: أي فحصه واختبر ما فيه. ونقد الدرهم والدنانير وغيرهما نَقْدًا، وتنادا: أي مَيَزَ جَيِّدَهَا من رديها. ويقال: دَرِهْمٌ نَقْدٌ: أي جَيِّدٌ لا زيف ولا عيب فيه. والجمع: نقود. ويقال: نقد التشر، ونقد الشَّعر: أي أظهر ما فيهما من عيبٍ أو حسنٍ. ومنه النَّقد: هو فنُّ تمييز جَيِّدِ الكلام من رديئه، وصحيحه من فاسده.²

أمَّا اصطلاحاً: فلا يبعد معنى النَّقد عن معناه اللغوي، إذ يستعمل مصطلح النَّقد في مختلف المجالات نذكر منها:

- "النقد الأدبي: علمٌ يبحث في طبيعة الأعمال الأدبية وخصائصها وقيمتها الفنية..."
- النقد الدَّائِي: مُصطلح تعبيرِي يقصد به في مجال العمل السياسي أو الاجتماعي تقديم جَرْدٍ لممارسة المعنيِّ بالأمر وأخطائه بوضوح تام، للاستفادة منها في عمله الآتي، كما يمكن أن يكون عبرةً للآخرين.³
- النقد الثقافي: هو إبراز سلبيات وإيجابيات أفعال أو قرارات يتخذها إنسان ما أو مجموعة من الناس في مختلف مجالات الحياة من وجهة نظر الناقد.

¹ جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، تر: أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 67.

² معاجم رقمية منشورة في موقع المعاني، تاريخ الاطلاع: 2020/06/10، على: 00:30.

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

³ عبد الغني أبو العزم، معجم الغني الزاهر، الموقع الرسمي للمكتب الشاملة، 2011، (27916/1).

فالنقد إذن هو التقييم الموضوعي والمحاييد للأفكار والتصرفات، من قبل الشخص الناقد مبرزا مزايا وعيوب الموضوع أو الموقف، ثم إصدار أحكام من شأنها التحسين والتطوير والتعليم.¹

3. ثقافة النقد المهني: يدخل مفهوم النقد المهني ضمن مفهوم أوسع منه وهو "التغذية الراجعة" لكن هذا الأخير يشترك في استعماله العديد من الحقول المعرفية، لعل أولها حقل التعليم (حيث يحتاج الطلبة إلى تغذية راجعة مستمرة من قبل معلمهم حول تعلماتهم). أما اعتبارنا للنقد المهني كثقافة أي "ثقافة النقد المهني" فيدخل هذا المفهوم بدوره في مفهوم أوسع منه وهو الثقافة التنظيمية، هذا الأخير الذي نال حظّه الواسع من الدراسة والاهتمام نظرا لاعتباره من المحددات الرئيسية في نجاح المنظمات فهي تركز بالدرجة الأولى على الجانب السلوكي. إذ يعبر عنها Davis بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تقدم كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة"، وحسب موسوعة علم الاجتماع: "تعني ثقافة المنظمة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي". أما "شين"، فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".²

وبعد تنقيبنا ومبحثنا في أدبيات ماهية الثقافة التنظيمية والمفاهيم المحيطة بها، إذ لم نجد تعريفا مباشرا خاصا بـ "ثقافة النقد المهني" ولهذا سنحاول بناء هذا المفهوم من خلال تعريفنا الإجرائي الآتي له.

¹ هندري ويسينجر، قوة النقد البناء، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، 2001، ص: أ.

² بوشارب بولوداني خالد، البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية، تيارت، مج12، ع1، 2020، ص371.

المفهوم الإجرائي لثقافة التّقد المهني: هي تلك الملاحظات والآراء والتعليقات وردود الفعل السلبية والإيجابية المتبادلة بين أفراد الطاقم التربوي (الأساتذة) والإداري لمؤسسة تاونزة العلمية، الناتجة عن الأخطاء أو الاختلالات التي تحدث داخل المؤسسة باختلاف مصادرها: أفراد، جماعات، أنظمة عمل، قرارات إدارية... الخ.

وكل ما يدعم هذه العملية التفاعلية التّواصلية من تحلّل بروح المبادرة بالتّقد بالنسبة لمختلف الفاعلين بالمدرسة الملاحظين أو الناقدین (المرسِل)، وتوفيرٍ لمختلف الأساليب المناسبة لمجالات ومواقف التّقد داخل المؤسسة شفوية كانت أو كتابية... (القناة)، وترسُّخٍ لقيمة تقبل التّقد لدي مختلف الفاعلين داخل المدرسة الملاحظين أو المنتقدين (المستقبل). كل هذا في جوٍّ مهنيّ professional يدعم التّغيير الإيجابي والتّحسين والتطوير المستمرين للأداء.

4. المبادرة بالتّقد المهني: المبادرة لغة من أصل الفعل "بَدَرَ - بَادَرَ" وجمعها "مبادرات". يُقال: "جاءت مُبَادَرَتُهُ في محلّها": أي السَّبْقُ في اتخاذ قرار أو تحقيق أمر ما. ويُقال: "في يده زمام المبادرة" أي أن الأمر مُفَوَّض إليه.¹ وهو نفس معناها الاصطلاحي فالمبادرة initiative هي الإسراع إلى فعل شيء بهدف التغيير، هذا الشيء قد تكون فكرة أو عمل أو أي شيء آخر مفيد بهدف التغيير.

المفهوم الإجرائي للمبادرة بالتّقد المهني: هي تلك الإرادة التلقائية الذاتية، التي تصدر من أفراد الطاقم التربوي والإداري لمؤسسة تاونزة العلمية، من أجل إبداء الملاحظات والآراء حول مختلف السلوكيات والأداءات الصادرة من الأفراد أو حول الاختلالات التي تحدث في إطار العمل وأنظمتها داخل المؤسسة. بهدف التنبيه والتصحيح والتحسين أو الدعم والتمكين والتعزيز، في جوٍّ من الودِّ والاحترام والصّراحة.

¹ عبد الغني أبو العزم، مرجع سابق، (1/22562).

5. أساليب التّقد المهني:

المفهوم الإجرائي لأساليب التّقد المهني: هي تلك الطّرق والآليات المعتمدة داخل مؤسسة تاونزة العلمية، والتي غرضها إدارة المعلومات والاستفادة منها من أجل التّحسين والتّطوير المستمرين، متمثلة في شكلها الكتابية والشفهية، على غرار: بطاقات فليغيره "STOP CARD"، الاجتماعات، الملاحظات الشفهية المباشرة، المراسلات الورقية أو عبر مختلف الوسائط،... الخ.

6. تقبل التّقد المهني: التّقبّل لغة: كلمة من أصل الفعل "قَبِلَ"، ومنه "تَقَبَّلْتُ - أتَقَبَّلُ - تقبَّلْ"

ومصدرها "تَقَبَّلٌ". يُقال: "تَقَبَّلَ نَصائحه وشكره عليها": أي قَبِلها، سَلَّم بها، رَضِيَ بها.¹

المفهوم الإجرائي لتقبّل التّقد المهني: هو تلك الحالة الشعورية بالرّضا، إضافة إلى الحالة الفكرية والدّهنية الإيجابية لمعاني ما يتلقاه مختلف الفاعلين بمؤسسة تاونزة العلمية من تنبيهات وملاحظات ومقترحات تحسينية حول الأداء وسير العمل، وهذا من خلال الإنصات لمعرفة السلبيات ونقاط الضعف دون تشنّج أو تعصّب، والاعتراف بالأخطاء، والسّعي إلى مراجعة الأداء المنتقد من أجل تصحيحه وتحسينه وتطويره.

7. الفعالية التنظيمية: لقد تعدّدت المساهمات البحثية والدراسات التي تناولت مفهوم الفعالية

Effectiveness واختلّفت تحديدات الباحثين والدارسين لها نظرا لاختلاف خلفياتهم النظرية

والمدارس التي ينتمون إليها، لهذا نجد العديد من التعريفات لمفهوم الفعالية لتنظيمية نورد منها:

- عرّف Etzioni الفعالية: "بأنّها الدرجة التي تدرك أو تحقّق بها المنظّمة أهدافها".²

* بطاقات فليغيره "STOP CARD": هي آلية للنقد معتمدة في مؤسسة تاونزة العلمية، (انظر المبحث 3 من الفصل 2).

¹ المرجع نفسه، (7328/1).

² مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمّان، ط3، 2008، ص-ص 41-42.

- كما يعرفها كلٌّ من Kast و Rosenzweig على أنّها: "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو".
 - ويعرفها Miles على أنّها: "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون، منافسون... الخ".¹

- أما محمد قاسم القريوتي فيعرف الفعالية التنظيمية بأنّها: "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم".²

المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية: في دراستنا السوسيولوجية هذه نرى بأن فعالية مؤسسة تاونزة العلمية تقوم على مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة من قبيل إدارتها متمثلة في خطتها: الاستراتيجية والتشغيلية والتي تظهر في الميدان على شكل برامج وأنشطة تعنى بتلبية رغبات مختلف الأطراف ذات العلاقة من: أساتذة، إداريين، صيانة، طلبة، أولياء... الخ. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تسعى إدارة المؤسسة إلى إشراك طاقمها التربوي والإداري في صنع واتخاذ القرارات: الروتينية والتنظيمية والمصيرية، المتعلقة بمختلف مجالات سير العمل داخل المؤسسة: التربوية، البيداغوجية، التنظيمية... الخ. وهذا كله في مناخ تنظيمي تسوده الروح المعنوية المرتفعة، لدى مختلف الفاعلين داخل المؤسسة من طاقم تربوي وإداري.

¹ مختار عيواج، مالكية حميدة، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، تبسة، ع2، 2018، ص271.

² حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مج12(01)، 2020، ص548.

8. تحقيق أهداف المؤسسة: يُعرّف الهدف بأنه: "عبارة عن نتيجة يُراد الوصول إليها في زمن محدد وبمواصفات وكمية معينة"¹. بينما تعددت مفاهيم الأهداف التنظيمية والإدارة بالأهداف ويرجع ذلك إلى تعدد واختلاف الاتجاهات الإدارية والخلفيات الفكرية لكل مفكر. لذا سنعرض نموذجين منها:

يرى "بيتر دراكر Peter F. Drucker" أن المنظمات تحتاج إلى مبدأ فسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية، وفي نفس الوقت تعطي توجهها بوحدة الرؤيا الشاملة، كما تنشئ روح الفريق وتنسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة، حيث يقول بيتر: "وحتى لو لم تكن الإدارة بالأهداف ضرورية لتحقيق وحدة الشركة وتحديد توجهها وجهود الفريق الإداري فإنها ضرورية من أجل جعل الإدارة ممكنة من خلال السيطرة على الذات... إنها تعني القدرة على توجيه الشخص لذاته ولعمله"².

أما "كارل ألبرخت Karl Albrecht" فيعرّف الإدارة بالأهداف بأنها: "نمط سلوكي للمدير، يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع، والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية"³.

المفهوم الإجرائي لتحقيق أهداف المؤسسة: في دراستنا هذه نقصد بأهداف المؤسسة تلك النتائج المرتقبة من الخطط الإستراتيجية والتشغيلية المعلنة التي حدّدها إدارة مؤسسة تاونزة العلمية. وتحقيقها في أرض الواقع يكون على شكل أنشطة وبرامج تَمَسُّ جميع مجالات ومستويات عمل المؤسسة، من خلال إشراك الطاقم التربوي والإداري في تنفيذها ومتابعتها وتقييمها حسب طبيعة كل هدف ومجاله الوظيفي.

¹ علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف، النظرية والتطبيق، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2008، ص22.

² بيتر إف. دراكر، ممارسة الإدارة، تر: مكتبة جرير، مكتبة مؤمن قريش، الرياض، 2013، ص158.

³ علي محمد عبد الوهاب، نفس المرجع، ص19.

9. المشاركة في اتخاذ القرارات: استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية منذ عهد رائدها "إلتون مايو" واتباعه وبكثرة، مفهومي "المشاركة والإدماج". وذلك بهدف تحسين عمل المنظمة والتقليل من صعوبات التكيف، نتيجة للتغيير، وتواجد مجموعات لا رسمية على مستوى المؤسسة.¹

أما مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات فيدخل ضمن مفهوم أوسع منه وهو "تمكين العاملين" إذ يُعرّف هذا الأخير "Dimitriades" بأنه: "العملية التي تمكّن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة، بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وذات كفاءة وجودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر"².

أما "فرانك J.R.P. French" فيعرّف المشاركة العمالية في قوله: "إن المشاركة تشير إلى العملية التي يتبادل فيها طرفان أو عدّة أطراف، التأثير كل في الآخر، ووضع المخططات أو رسم السياسات واتخاذ القرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم"³.

المفهوم الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرارات: هي الإجراءات والآليات التي تعتمدها إدارة مؤسسة تاونزة العلمية والتي من شأنها منح فرص المشاركة لجميع أفراد طاقمها الإداري والتربوي، من خلال تقديم ملاحظاتهم حول مختلف أنظمة وآليات العمل بالمؤسسة وسيرورة العمل بها، وتقييمهم لأنشطتها وبرامجها

¹ بوخريسة بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مقدمة في سوسولوجيا التنظيمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، (د.س.ن)، ص 99.

² سامي مراد، شرين سلام، أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030، دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، كليات بريدة الأهلية، المملكة العربية السعودية، مج 5، ع 2، 2019، ص 51.

³ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرافعات والجحرف C.P.G. - عين السمارة - قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 187.

مع مساهمتهم في تحسينها وتطويرها، إضافة إلى مشاركتهم في صنع مختلف القرارات الإدارية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حسب طبيعة كل قرار، إضافة إلى إتاحة إدارة المؤسسة المجال أمام طاقمها من أجل طرح بدائل ومقترحات حول المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حولها. وتكون هذه المشاركة عبر مختلف أساليب تقديم الملاحظات: المكتوبة كبطاقات فليغيره "CARD STOP"، والمراسلات... الخ، والشفهية كاللقاءات المباشرة، الاجتماعات، جلسات الاستماع... الخ.

10. الروح المعنوية: يعرف "أدوين فليشمان Edwine Fleshman" الروح المعنوية بأنها: "تقبُّل

الفرد لأهداف الجماعة، وهي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجاته"¹

كما عرّفت أيضا بأنها: " تلك الروح السائدة بين العاملين، والتي تتميز بالثقة في المؤسسة وفي جماعة العمل، وبالتقدير الذاتي لدور كل عامل في المؤسسة، وأهميته لجماعة العمل، وبالولاء والإخلاص لمؤسسة العمل، وبالاستعداد للكفاح والنضال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على إنجازها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضدّ أي تهديد لها"².

المفهوم الإجرائي للروح المعنوية: في دراستنا السوسولوجية هذه نقصد بالروح المعنوية ذلك الجانب الإنساني للفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة تاونزة العلمية، والذي ينجلي داخلها من خلال المشاعر والعواطف التي يكتنّها أفراد الطاقم التربوي والإداري لبعضهم البعض، متشكّلين في جماعات رسمية وغير رسمية، سواء أثناء ساعات الدوام الرسمي في المؤسسة أو خارجها.

¹ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 49.

² رريب الله محمد، واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة السانبا، وهران، 8ع، 2012، ص 284.

أما داخل المؤسسة فيشعر الفرد من الطاقم بروح إيجابية وألفة عند لقاءه بجماعته، ويعتريه إقبالٌ وحماسٌ لعمله، في جوٍّ من التفاهم والاندماج والتعاون وهذا من أجل إشباع حاجاتهم الشخصية كالانتماء والتقدير...، وتحقيقهم لأهدافهم المشتركة والواضحة، التنظيمية منها والخاصة.

وأما خارج الدوام فيستمر التواصل الودي المباشر المرغوب فيه، بين أفراد طاقم مؤسسة تاونزة العلمية من خلال تبادل التهانئ، المواساة، حلقات التفكير، رياضة، ترفيه... الخ. أو من خلال التواصل غير المباشر عبر مختلف الوسائط الإلكترونية المعتمدة في المدرسة كـ "منتدى تاونزة التربوي" في Facebook، ومجموعات برنامج Skype الرسمية وغير الرسمية... الخ.

ب. التحليل المفاهيمي (البُعدي) لمتغيرات الدراسة:

من ضروريات أية دراسة علمية تحديد المفاهيم التي بُنيت عليها، من خلال تفكيك المفاهيم التي تعتبر متغيرات الدراسة إلى أبعادها ثم إلى مؤشرات هذه الأخيرة التي تمثل الأثر الملموس للمفاهيم في الواقع.

الجدول رقم (01): تحليل متغيرات الدراسة من إعداد الطالب

المؤشرات	الأبعاد	المتغيرات
وضوح وشفافية أنظمة العمل	المبادرة بالنقد المهني	ثقافة النقد المهني (المستقل)
سهولة التواصل مع الزملاء		
تقديم الملاحظات بتلقائية وعفوية		
طبيعة المستهدفين من الملاحظات		
طبيعة مقدمي الملاحظات		
وجود تحوفات تعيق تقديم الملاحظات		
مجالات تقديم الملاحظات		
دوافع تقديم الملاحظات		
موانع تقديم الملاحظات		
إظهار هوية الملاحظ		
ما يُراعى عند تقديم الملاحظات	أساليب النقد المهني	
تنوع أساليب تقديم الملاحظات		
أهمية اختلاف أساليب تقديم الملاحظات		
الأسلوب الأكثر فعالية لتقديم الملاحظات حول خطأ من أحد الأفراد		
الأسلوب الأكثر فعالية لتقديم الملاحظات حول خلل في إحدى أنظمة العمل بالمؤسسة		
الأسلوب الأكثر فعالية لتقديم الملاحظات حول قرار أو تعليمة إدارية		
الأسلوب الأفضل والأكثر فعالية في تقديم الملاحظات		
تقديم الملاحظات عبر واسطة		

اقتراح أساليب أخرى		
تقبل الملاحظات	تقبل التقد المهني	
النظرة للملاحظات المُتلقاة		
الرأي حول الملاحظات المُتلقاة		
طلب الملاحظات من الآخرين		
كيفية تلقي الملاحظات		
المفاضلة بين التقد والمدح		
تحقيق المؤسسة لأهدافها	تحقيق الأهداف	
سبب تحقيق المؤسسة لأهدافها		
الرأي حول النتائج المحققة في المؤسسة		
المشاركة في اتخاذ القرارات	المشاركة في اتخاذ القرارات	الفعالية التنظيمية (التابع)
نوع القرارات المُساهم في اتخاذها		
الشعور بالرضا في العمل	الروح المعنوية	
الشعور بالإيجابية والحماس داخل المؤسسة		
الشعور بالألفة والراحة مع جماعة العمل		

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

بعد تنقيحنا في أدبيات الإرث السوسيولوجي وبحثنا عن الدراسات السابقة والأعمال الأكاديمية الميدانية في موضوع دراستنا الموسوم بـ: "ثقافة التقد المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية" تبين لنا بأننا

بصدد إجراء دراسة جديدة نسبيا حول هذا الموضوع، وبالخصوص ما يتعلق بدراسات التّقد المهني أو التغذية الراجعة داخل العمل وبشكل خاص في مجال سوسولوجيا التنظيمات، هذا على الأقل حسب قدرتنا البحثية عن هذه الدراسات سيما العربية والجزائرية منها، إذ أننا لم نجد ربطا مباشرا لنفس متغيري بحثنا في أيّ من الدراسات التي تحصّلنا عليها.

بينما وجدنا ضالتنا في بعض الأعمال التي تناولت متغير دراستنا التابع أي الظاهرة المدروسة وهو "الفعالية التنظيمية" لكن بربطها مع متغيرات أخرى. كما وجدنا بعض الأعمال التي قاربت متغير دراستنا المستقل "ثقافة التّقد المهني" كالثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية. إضافة إلى بعض التجارب العلمية المتعلقة بالاستقصاء المباشر المرتبط بالميدان. لكن معظمها من خارج تخصصنا علم الاجتماع التنظيم والعمل. وبالرغم من ندرة الدراسات السوسولوجية حول موضوع بحثنا، سنحاول عرض فقط ما وجدناه في تخصصنا وفي التخصصات القريبة منه، فيما يلي:

1. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

PAULA C. MORROW, Explorations in macro communication behaviour: The effects of organizational feedback on organizational effectiveness, School of Business Administration, Iowa State University, Article in Journal of Management Studies, 19, 4, USA, 1982.

خاصة بالباحثة: بولا س. مورو، عنوانها: الاستكشافات في سلوك الاتصال الكلي: آثار التغذية الراجعة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، هي دراسة في تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة ولاية أيوا، منشورة على شكل مقال في: مجلة الدراسات الإدارية، 19، 4، الولايات المتحدة الأمريكية، 1982.

وقد تعرضت الباحثة في هذه الدراسة إلى: تحديد مفهوم التغذية الراجعة التنظيمية كسمة للمنظمات وكشكل من أشكال سلوك الاتصال الماكروسكوبي للتنظيمات، ومفهوم الاتصال كخاصية للمجموعات التنظيمية، ثم تناولت التغذية الراجعة وعدم اليقين في بيئة تقديمها وعلاقتها مع الفعالية التنظيمية. وبعد ذلك قام الباحث في الجانب النظري من دراسته بفحص العلاقات المفترضة تجريبيا باستخدام المنظمات الفيدرالية غير الربحية المكلفة بتقديم البرامج والخدمات التعليمية داخل ولاية الغرب الأوسط.

- السؤال المحوري للدراسة: - ماهي آثار التغذية الراجعة التنظيمية الأفقية والرأسية على الفعالية التنظيمية؟

- فرضية الدراسة: - إن التغذية الراجعة التنظيمية الأفقية والرأسية مرتبطة بشكل إيجابي بالفعالية التنظيمية.
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي.
- أدوات جمع المعلومات: الاستبيان.
- عينة البحث: نوعها: المسح الشامل حجمها: الإداريون المحليون والمديرون التنفيذيون ل: 90 منظمة.
- أهم نتائج الدراسة¹:
- إن التغذية الراجعة الأفقية مرتبطة بشكل إيجابي بثلاثة أشكال من الفعالية التنظيمية (تحقيق الهدف والموافقة الفائقة والموافقة الجانبية).
- تم العثور على ملاحظات رأسية ترتبط بشكل إيجابي فقط بتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تم استنتاج الملاحظات التنظيمية على أنها مفهوم قابل للتطبيق ويستحق مزيداً من البحث، ويوصى بإجراء بحث إضافي حول الاتصال كخاصية للجماعات التنظيمية.

التعليق على الدراسة: بالرغم من القِدم النسبي لهذه الدراسة الميدانية، إلا أنها تمس بشكل مباشر موضوع بحثنا حول التغذية الراجعة الأفقية والرأسية، وهي ما اصطَلحنا عليه في بحثنا بثقافة النقد المهني، وعلاقتها بالفعالية التنظيمية وبالخصوص فيما يتعلق ببعث تحقيق الأهداف التنظيمية الذي اقتصر عليه هذه الدراسة. إذن تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلّق بالمتغيرات. أما وجه الاختلاف بينهما فيكمن في تركيز هذه الدراسة على التغذية الراجعة في مستواها التواصل الماكرو وهو ما يظهر في تواصل إدارات

¹ PAULA C. MORROW, **Explorations in macro communication behaviour: The effects of organizational feedback on organizational effectiveness**, Journal of Management Studies, 19, 4, USA, 1982, p-p 443-444.

هذه المنظمات (المعنية بالدراسة) بالسلطة المركزية العليا إضافة إلى عملائها في المجتمع، بينما ستركز دراستنا على المستوى التواصلي الميكرو إذ تقتصر على الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم بمختلف فئاتها السوسيو مهنية. وبالتالي ستكون استفادتنا من هذه الدراسة من جانبين، الأول نظري: من خلال أدبيات التغذية الراجعة التي أتت بها هذه الدراسة؛ أما الثاني منهجي: من خلال تحليل العلاقة الترابطية بين متغيري الدراسة.

الدراسة الثانية:

Jack Zenger, Joseph Folkman, Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give, Harvard Business Review, January 15, 2014.

هذه الدراسة خاصة بالباحثين: جوزيف فولكمان وجاك زنجر، موسومة ب: موظفوك يريدون ردود فعل سلبية تكره أن تعطيها، وللإشارة قد وجدنا هذه الدراسة مترجمة إلى العربية منشورة أيضا في الموقع العربي لذات المجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية تحت عنوان: "هل تفضل المديح أم النقد للتقدم في مسيرتك المهنية؟"، 2014.

وقد تعرض الباحثان في هذه التجربة الميدانية إلى تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين، ثم برهننا على هذا التصنيف من خلال تحليل نسب الاختيارات المتحصلة من المبحوثين حول كل عبارة دالة على النقد الإيجابي أو السلبي. ثم عرضنا الأسباب الدافعة إلى الانتماء للمجموعتين، وبعد ذلك قاما بتحليل مجموعة من الارتباطات بين نوع الاختيار وخصوصية المبحوث من خلال بيانات الدراسة. ثم دراسة العوامل المؤثرة في خيارات المبحوثين كنوع الوظيفة والثقافة الوطنية. وفي الأخير خرج الباحثان بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. وفيما يلي سنعرض أهم معلومات ونتائج هذه الدراسة:

- السؤال المحوري للدراسة: ما الذي ساعدك في حياتك المهنية أكثر: الآراء الإيجابية أم الآراء السلبية؟
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي (دراسة حالة).
- أداة البحث: الاستبيان.
- عدد أفراد عينة البحث: 2500 مبحوث.
- نتائج الدراسة¹:
- تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: الأولى تشمل الموظفين الذين يفضلون الملاحظات أو الآراء السلبية داخل العمل (نسبتهم: 57%). أما الثانية تشمل الذين يفضلون أكثر الملاحظات الإيجابية داخل العمل، (نسبتهم: 47.5%).
- الأسباب الدافعة والعوامل المؤثرة في الانتماء إلى إحدى المجموعتين تكمن في: الخيارات الشخصية، الخلفية، المزاج، الخبرة.
- هناك علاقة ارتباط بين نوع الآراء وعمر الشخص، فالأقل سنًا يرون أن الملاحظات السلبية أكثر فائدة. على عكس الأكبر سنًا فهم يفضلون الآراء الإيجابية أكثر.
- الرجال أكثر ميلًا إلى الآراء السلبية من النساء، والعكس صحيح.
- لنوع الوظيفة وللثقافة الوطنية تأثير على نوع الاختيار.
- كلا من النوعين مهم وأساسي، لكن لكل نوع وقته المناسب. وكل نوع له تأثيره المختلف على الناس.

التعليق على الدراسة: نلاحظ من خلال عرضنا لهذه التجربة العلمية الميدانية تركيز الباحثين على متغير "التغذية الراجعة" السلبية أو الإيجابية التي تحملها الملاحظات المقدمة خاصة من المشرفين والقادة داخل

¹ جوزيف فولكمان، جاك زنجير، هل تفضل المديح أم التقدير للتقدم في مسيرتك المهنية؟، موقع مجلة هارفارد بزنس ريفيو العربية،

2014، تاريخ الاطلاع: 2020/06/09، على: 20:05. <https://hbrarabic.com/>

العمل، فهذه الدراسة السابقة إذن تناولت التّقد المهني في ظاهرتها المدروسة (أي متغيرها التابع). أما في دراستنا فقد تناولنا التّقد المهني باعتباره المتغير المستقل وهو المؤثر في ظاهرتنا المدروسة "الفعالية التنظيمية". لذلك تختلف دراستنا عن هذه الدراسة السابقة من حيث زاوية التناول، لكن هذا لا يمنع استفادتنا منها خاصة مما يتعلق بتأثير خصوصية مجتمع البحث بنوعية الاختيار.

الدراسة الثالثة:

Sveinbjörn Ingi Grímsson, Fostering a Strong Feedback Culture in Organizations, A case study on the feedback culture at KPMG, MSc in Business Administration, Reykjavik University, ICELAND, June 2017.

خاصة بالباحث: سفينبجورن إنجي جريمسون، تعزيز ثقافة التغذية الراجعة القوية في المنظمات: دراسة حالة عن ثقافة التغذية الراجعة في KPMG، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ريكيافيك، آيسلندا، جوان 2017.

وقد تعرض الباحث في الجانب النظري لهذه الدراسة إلى مفهوم التغذية الراجعة وماهيتها في التعليم وفي مكان العمل، ثم تناول جودة التغذية الراجعة، وأنواع التغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية، وتوجيه التغذية الراجعة، ثم عرج إلى ثقافة التغذية الراجعة وأخيرا الثقافة التنظيمية.

● تساؤلات الدراسة:

- هل يمتلك موظفو الشركة الوسائل اللازمة للحفاظ على ثقافة تغذية راجعة قوية؟
- هل يوجد حوار تغذية راجعة غير رسمي نشط بين الموظفين في الشركة؟

● فرضيات الدراسة:

- لدى الشركة ثقافة تغذية راجعة ضعيفة إذ لا يتم توفير التغذية الراجعة اللفظية غير الرسمية بشكل متكرر في المنظمة.
- تؤدي المبادرة بالتغذية الراجعة إلى حدوث تغيير إيجابي ذي دلالة إحصائية في ثقافة التغذية الراجعة في شركة KPMG.
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي (دراسة حالة).
- أدوات جمع المعلومات: الاستبيان.
- عينة البحث: نوعها: المسح الشامل. حجمها: 191 موظف.
- أهم نتائج الدراسة¹:
- يمكن للزملاء ومدير الأداء أن يطلبوا ويقدموا ملاحظات شفوية تكوينية على التوالي، بكل سهولة.
- على الرغم من أن الموظفين لا يبادرون للحصول على تقديم ملاحظاتهم من عمليات الدمج والشراء، إلا أنهم قادرون على معالجة التعليقات المحدودة التي يتلقونها لتحسين أدائهم في العمل.
- على المديرين أن يقدموا تغذية راجعة عالية الجودة للموظفين من أجل زيادة فعالية ثقافة التغذية الراجعة داخل المنظمة، فبمجرد أن يبدأ اتجاه الملاحظات في النمو بين الموظفين، سيصبحون أكثر راحة للمبادرة بطلب التغذية الراجعة من المديرين.
- إن تدريب المديرين على تقديم التغذية الراجعة أمر بالغ الأهمية للتأكد من توصيل الملاحظات بشكل فعال مما قد يؤدي إلى رد فعل إيجابي في أداء الموظفين. كما لا يتم استبعاد الموظفين من الحاجة إلى التدريب، ليكتسبوا ثقافة تلقي الملاحظات من مصادر متعددة، ليس فقط من مديري الأداء ولكن من العملاء والأقران أو من التقارير المكتوبة أيضاً.

¹ Sveinbjörn Ingi Grímsson, **Fostering a Strong Feedback Culture in Organizations: A case study on the feedback culture at KPMG**, MSc in Business Administration, Reykjavik University, ICELAND, 2017, p 65.

التعليق على الدراسة: لقد ركزت هذه الدراسة على "ثقافة التغذية الراجعة" كمتغير تابع لها، أي اعتبرتها كظاهرة أساسية للبحث فيها، وهذا ما يتوافق في دراستنا مع متغيرنا المستقل "ثقافة النقد المهني" وهي نفس الموضوع مع اختلاف في المسمى فقط، حيث ستكون استفادتنا كبيرة من هذه الدراسة خاصة وقد تعرضت لثقافة تقديم الملاحظات بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم سواء تلك ذات الاتجاه الرأسي (بين الرؤساء والمرؤوسين) أو الأفقية (بين زملاء نفس المستوى).

الدراسة الرابعة:

Yeun Joon Kim and Junha Kim, Does Negative Feedback Benefit (or Harm) Recipient Creativity? The Role of the Direction of Feedback Flow, Article in The Academy of Management Journal, March 2019.

خاصة بالباحثين: يون جون كيم من جامعة كامبريدج، وجونا كيم من جامعة ولاية أوهايو موسومة بـ: "هل تفيد الملاحظات السلبية أو تضر إبداع المتلقي؟ (دور اتجاه تدفق الملاحظات)". هي دراسة علمية في تخصص السلوك التنظيمي، نشرت على شكل مقال علمي في مجلة أكاديمية الإدارة، مارس 2019.

فقد أجرى الباحثان -تجربة شبه ميدانية وتجربة مختبرية واحدة- داخل شركة كورية متخصصة في صناعة الأغذية الصحية، قاما خلالها بتقييم الآراء والملاحظات سواء المقدمة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو أيضا بين الزملاء. وكان مطورو المنتجات قد تلقوا هذه الملاحظات خلال تقييم الأداء الفصلي. وبعد مرور شهرين، درس الباحثان تقييم المشرف على كل شخص لإبداعه خلال تلك الفترة الفاصلة. أما التجربة الثانية فقد كانت اختبارية لنفس فرضيات التجربة الأولى أقيمت على مجموعة من الطلبة من جامعة كبيرة في أمريكا الشمالية. وعموما تهدف هذه الدراسة إلى هدفين

أساسيين: أولاً، تنظيم النظريات المتناقضة في إطار نظري شامل. وثانياً، حل التناقض بين التغذية الراجعة السلبية وإبداع المتلقي.

● إشكالية الدراسة: النقد السلبي ينبه المتلقين إلى فجوة مستوى الإبداع، وبالتالي قد توفر فرصة لتحسين الإبداع. ومع ذلك، فإن النظريات الموجودة والأدلة التجريبية متناقضة. كما تحتوي الأدبيات على الأدلة على العلاقات الإيجابية والسلبية والمعدومة بين التغذية المرتدة السلبية وإبداع المتلقي.

● السؤال المحوري للدراسة: كيف تؤثر التغذية الراجعة السلبية Negative Feedback على الإبداع؟ ولماذا؟

● فرضيات الدراسة:

- في حالة تدفق التغذية المرتدة من أسفل إلى أعلى، تكون العلاقة بين التغذية المرتدة السلبية وإبداع المستلم إيجابية، بينما في ظروف تدفق التغذية المرتدة من الأعلى إلى الأسفل والجانب، تكون العلاقة سلبية.

- العلاقات المعتدلة بين التغذية المرتدة السلبية، واتجاه تدفق الملاحظات، وإبداع المستلمين تتوسطها عمليات المهام والعمليات الوصفية.

● المنهج المعتمد: المنهج الوصفي والتجريبي (تجربة شبه ميدانية وتجربة مختبرية).

● أداة البحث: المقابلة، الاستبيان، تحليل البيانات

● عدد أفراد عينة البحث: في التجربة الميدانية الأولى: 225 موظفاً. أما في التجربة الثانية: 356 طالبا.

● نتائج الدراسة¹:

- إن اتجاه تدفق الملاحظات حدّد طبيعة العلاقة بين التغذية المرتدة السلبية وإبداع المتلقّي عبر آليتين متميزتين هما: عمليات المهام والعمليات الفوقية.

- زادت الملاحظات السلبية من إبداع المشرفين أو الرؤساء في تدفقها من الأسفل إلى الأعلى (من المتابعين إلى المشرفين) لأنها زادت تركيز المشرفين على عمليات المهام، حيث يركزون على إنشاء استراتيجيات مهمة أفضل لسد فجوة معيار الإبداع.

- بالمقابل، في التدفقات المرتدة من الأعلى إلى الأسفل (من المشرفين إلى المتابعين) أو الجانبية (بين الزملاء)، زادت الملاحظات السلبية من تركيز المتابعين (الموظفين) على العمليات الوصفية - الحالة النفسية التي يشعر فيها المتابعون بالتهديد من ردود الفعل السلبية - وبالتالي أعاقتهم على الإبداع.

التعليق على الدراسة: نلاحظ بأن هذه الدراسة كانت أكثر دقة، من حيث تحديد أثر طبيعة التغذية الراجعة المقدمة بنوعها الإيجابية والسلبية (المتغير المستقل للدراسة) وأثرها على الإبداع (المتغير التابع). ومنه نرى بأن هذه الدراسة أقرب إلى دراستنا من حيث التشابه في المتغير المستقل (التغذية الراجعة أو ما أسميناه في دراستنا بالنقد المهني)، لكن يكمن الاختلاف في زاوية تناول. فهذه الدراسة السابقة تناولت الملاحظات من حيث اتجاه تدفقها: الصاعدة والنازلة والأفقية. بينما نحن بصدد تناول هاته الملاحظات المتبادلة كثقافة منتشرة في المؤسسة. إضافة إلى تباين في المتغيرين التابعين: فهذه الدراسة السابقة تناولت "ظاهرة الإبداع"، بينما نحن في دراستنا بصدد تناول "ظاهرة الفعالية التنظيمية". لكن استفادتنا ستكون كبيرة من هذه الدراسة كون هدفها الأول هو تجميع وتنظيم نظريات التغذية الراجعة

¹ Yeun Joon Kim, Junha Kim, **Does Negative Feedback Benefit (or Harm) Recipient Creativity? The Role of the Direction of Feedback Flow**, The Academy of Management Journal, 2019, p,p 25,35.

في إطار نظري شامل، إضافة إلى اقتراب توجه ظاهرة هذه الدراسة مع دراستنا باعتبار أن "الإبداع" من العوامل المهمة للفعالية التنظيمية.

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: خاصة بالباحث عبيد بن عبد الله العمري، عنوانها: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في تخصص الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، منشورة على شكل مقال في مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، كلية الآداب، الرياض، مج16، ع1، 2004.

وقد تعرض الباحث في الجانب النظري لدرسته هذه إلى محددات كل من ضغوط العمل، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، إضافة إلى محددات الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

● السؤال المحوري للدراسة: ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي، والفعالية التنظيمية؟

● تساؤلات الدراسة:

- ما النموذج السببي المقترح لدراسة تأثير كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل

على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية؟

- كيف يمكن اختبار النموذج السببي المقترح باستخدام البيانات الميدانية التي تم جمعها؟

- ما تأثير كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية

التنظيمية؟

● المنهج المعتمد: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات السببية في علم الاجتماع، حيث تم استخدام منهج

العلاقات السببية بأسلوب المسح الاجتماعي عن طريق العينة.

- أدوات جمع المعلومات: الاستبيان، أسلوب تحليل المسار.
- عينة البحث: نوعها: العينة العشوائية متعددة المراحل. حجمها: 696 موظفاً.
- أهم نتائج الدراسة¹:
- هناك علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين:
 1. الرضا الوظيفي وكل من: العمر والخدمة والراتب الشهري.
 2. الولاء التنظيمي وكل من: العمر والخدمة وراتب الشهري.
 3. ضغوط العمل وكل من: الصراع الدور وغموض الدور.
 4. الأداء الوظيفي وكل من: الرضى الوظيفي والولاء تنظيمي والفعالية التنظيمية.
- هناك علاقات ارتباط سببية ومعنوية بين:
 1. الرضا الوظيفي وكل من: الصراع الدور وغموض الدور.
 2. الولاء التنظيمي وكل من: الصراع الدور وغموض الدور.
 3. ضغوط العمل وكل من: الأداء الوظيفي والعمر والخدمة والراتب الشهري.
- يعتبر كل من: العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور والأداء الوظيفي المتغيرات المحددة لمتغير الولاء التنظيمي، كمتغير تابع داخلي في النموذج النهائي.
- يعتبر كل من: العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور، المتغيرات المحددة لمتغير ضغوط العمل، كمتغير تابع داخلي في النموذج النهائي.
- هناك أربع متغيرات تعتبر أسباباً أو محددات للفعاليات التنظيمية وهي: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي.

¹ عبيد بن عبد الله العمري، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، الرياض، مج16، ع1، 2004، صص-155-158.

- إن الموظف يكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت جهوده ستعود عليه بالفائدة بالقدر العادل والمناسب لما قدمه من أعمال، كما أن مستوى الأداء ينخفض ويشعر العامل بالاستياء إذا أهملت متطلباته، ومن ثم فإن من العوامل الهامة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وترشيد العملية الإنتاجية: الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين، والعمل على رفع مستوى الولاء والرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تقديم الحوافز المختلفة سواء المادية أو المعنوية والتي تعمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية، وكذلك العمل على خفض مستوى ضغوط العمل من خلال توفير برامج تساعد على التغلب على عواملها ومصادرها.

التعليق على الدراسة: انطلاقاً من عنوان هذه الدراسة يظهر لنا الحجم الكبير لهذه الدراسة السببية، حيث عمدت على إبراز مجموعة العلاقات الارتباطية لعدد كبير نسبياً من المتغيرات، الأمر الذي نعتقد بأنه قد جعل تناول هذا الكم من المتغيرات وعلاقتها بشكل عام دون التعرض للتفاصيل الدقيقة الخاصة بكل متغير. لكن هذا لا يمنع استفادتنا من هذه الدراسة، خاصة وأنها تدرس في إحدى جوانبها نفس ظاهرتنا المدروسة وهي الفعالية التنظيمية، أما باقي متغيرات هذه الدراسة والتي تؤثر في الفعالية التنظيمية سنستفيد منها كمتغيرات رائدة ندعم بها تحليلنا السوسولوجي في دراستنا.

الدراسة الثانية: خاصة بالباحث محمد إبراهيم القداح، عنوانها: **عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن**، وهي دراسة ميدانية خاصة بتخصص العلوم التربوية، منشورة في مجلة دراسات العلوم التربوية، مج 44، ع 4، الملحق 8، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2017.

وقد تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى عمليات الاتصال الإداري القائمة في المؤسسات التربوية اعتماداً على تحديد المهمات ووضوح الأدوار للعاملين فيها، وعلى درجة توافر المعلومات اللازمة وتدقيقها

بين الوحدات الإدارية والتعليمية سعياً لتحقيق الأهداف المخطط لها، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية التي حددها الباحث في خمس مجالات وهي تحقيق الأهداف والموارد والرضا الوظيفي والروح المعنوية والإنتاجية.

- السؤال المحوري للدراسة: ما العلاقة بين عمليات الاتصال الإداري والفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟
- تساؤلات الدراسة:
 - ما درجة فعالية عمليات الاتصال الإداري في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a-0.05) في عمليات الاتصال الإداري تعزى إلى الإقليم الجغرافي؟
 - ما درجة الفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a-0.05) في الفعالية التنظيمية تعزى إلى الإقليم الجغرافي؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a-0.05) بين عمليات الاتصال الإداري والفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي الارتباطي.
- أدوات جمع المعلومات: الاستبيان.
- عينة البحث: نوعها: العينة العنقودية العشوائية. حجمها: 63 مديراً ورئيس قسم. موزعين على أقاليم المملكة: (الوسط: 24، الشمال: 22، الجنوب: 17).

● أهم نتائج الدراسة¹:

- تسجيل درجة متوسطة في كل من عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين الوسط والجنوب لصالح إقليم الوسط في عمليات الاتصال الإداري.
- وجود فروق دالة إحصائية لصالح إقليمي الوسط والشمال في مجال الأهداف.
- وفروقا بين الوسط والجنوب في مجالات الموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية والفاعلية ككل.
- وجود أثر إيجابي دالا إحصائيا لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية.

التعليق على الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على العمليات الاتصالية داخل المؤسسة كمؤثر في الفعالية التنظيمية، وفي دراستنا اعتبرنا النقد المهني على أنه عملية تواصلية بين الفاعلين داخل التنظيم يؤثر بدوره في الفعالية التنظيمية. هذا ما يجعلنا نلاحظ اقتراب دراستنا من هذه الدراسة من حيث متغيرا الدراستين التابع والمستقل، لهذا سنستفيد من كيفية الربط بين عمليات الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية في هذه الدراسة، إضافة إلى استفادتنا من أوجه التشابه الموجودة بين دراستنا وهذه الدراسة في تحديد أبعاد الفعالية التنظيمية وهو ما يتعلق بتحقيق الأهداف والروح المعنوية.

الدراسة الثالثة: خاصة بالباحثة منى حيدر عبد الجبار الطائي، عنوانها: **دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة**، وهي دراسة في تخصص الخدمة الاجتماعية، كلية التربية "بنات"، جامعة بغداد، العراق، منشورة في المجلة العربية للإدارة، مج37، ع3، سبتمبر 2017.

وقد تعرّضت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحليل ومناقشة ثلاثة مستويات: الأول يركز على بيان مضمون كل من المنظمة والبنية التنظيمية مع تحديد أهم الأبعاد المكونة لها، أما بالنسبة للمستوى الثاني

¹ محمد إبراهيم القداح، عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، مج44، ع4، الملحق8، 2017، ص333.

فيتمثل في توضيح بعد الثقافة التنظيمية كأحد الأبعاد الرئيسة للبنية التنظيمية، والدور الذي يمكن أن تؤديه في تعزيز فاعلية المنظمة، أما بالنسبة للمستوى الثالث فقد تطرقت في ضوءه إلى مفهوم المنظمة الفاعلة في إطار تحديد أهم العناصر المكونة لها على صعيد المنظمة العامة. وأخيرا خرجت بعدد من الاستنتاجات والتوصيات.

- إشكالية الدراسة: محدودية فهم وإدراك إدارات المنظمات العامة لدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تعزيز وتحسين أداء المنظمة وبناء منظمة عامة فاعلة.
- السؤال المحوري للدراسة: هل للثقافة التنظيمية دور مهم في تعزيز وبناء منظمة عامة فاعلة؟
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي.
- أهم نتائج الدراسة¹:

- إن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب القيام بعملية إصلاح أجهزة الإدارة العامة من خلال التركيز على تحسين الجوانب الإدارية والقانونية والسعي إلى تطوير الأنشطة والبرامج التشغيلية، بالإضافة إلى تعزيز مقدرات مواردها البشرية وهذا يتطلب تبني قيم ثقافية جديدة في محيط منظمات الخدمة العامة.
- استخلص من أطروحات تفسير الثقافة التنظيمية أنها يمكن أن تكون من أكثر الوسائل المؤثرة على المنظمات عموما وهي تمثل رصيذا استراتيجيا قيما خلال القرن الحالي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الرئيس ضمن ميدان المنظمات العامة للقيام بعمليات إعادة الإصلاح الإداري للخدمات العامة، فالمداخل الجديدة للإدارة العامة تؤكد أهمية استبدال الثقافة البيروقراطية القديمة للمنظمات الخدمة العامة بثقافة ريادية أكثر شبيها بثقافة القطاع الخاص التي

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، جامعة بغداد، العراق، مج37، ع3، 2017، ص-ص 73-74.

تتسم بالمرونة والانفتاح في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والمقدرة العالية على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية.

- تشكل القيم الثقافية ركنا أساسيا في المنظمات العامة كونها تتضمن التطبيق للمبادئ الأخلاقية التوجيه الموظفين في تلك المنظمات، فالدور تحول إلى التسهيل والتنسيق بدلا من المباشرة والرقابة، والتوجيه يركز على تشييت السلطة بدلا من تركيزها في إطار توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار.

التعليق على الدراسة: نلاحظ من خلال عرضنا لهذه الدراسة بأن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي مركزة على تحليل الإرث النظري لمتغيرا دراستها وهما الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية، دون اقتراحها الامبريقي الميداني للظاهرة المدروسة، وهذا أحد أهم أوجه اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا المعتمدة على التقصي الميداني وفق دراسة الحالة. أما فيما يخص متغيرا البحث فهناك تشابه كبير على مستوى التناول الماكرو بين هذه الدراسة ودراستنا، خاصة في اتجاه متغيرا الدراسة التابع والمستقل، الأمر الذي جعلنا ننتقي هذي الدراسة لنستفيد من تجميعها لأدبيات كل من الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمات.

3. الدراسات الجزئية:

الدراسة الأولى: خاصة بالباحثة سهام بن رحمون، عنوانها: **العلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة)**، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

وقد تعرضت الباحثة في هذه الدراسة إلى محددات تحقيق الفعالية التنظيمية المتمثلة في: أداء الوظائف الإدارية استنادا إلى العلاقات الإنسانية، وتحقيق الأهداف، وتحقيق الحاجات المادية والمعنوية لأعضاء الإدارة المدرسية، إضافة إلى دور العلاقات الإنسانية لدى الإدارة المدرسية من خلال التطرق إلى المكونات الثلاثة الأساسية التالية: الاتصال، المشاركة والتفويض.

- السؤال المحوري للدراسة: ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية؟
- تساؤلات الدراسة:
 - ❖ ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟
 - ❖ هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟
 - ❖ ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال والمشاركة والتفويض)؟
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي، دراسة حالة.
- أدوات جمع المعلومات: المقابلة، الاستبيان.
- عينة البحث: نوعها: أ/ عينة غير احتمالية، وحجمها: مديري 11 ثانوية. ب/ عينة احتمالية، حجمها: 161 مبحوث (موزعة على: 68 إداري + 93 مدرس).
- أهم نتائج الدراسة¹:
 - ❖ للعلاقات الإنسانية دور أساسي في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية، من خلال دفعها للفرد العامل إلى الأداء الجيد، لأن العلاقات الإنسانية تعني الاهتمام بالعنصر البشري لتفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته... رغبة في إيجاد درجة كبيرة من الرضا في العمل حتى يحقق إنتاجية وأداء عاليين.
 - ❖ إن قلة الاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة سواء من طرف المسؤولين والمشرفين وحتى العمال أنفسهم، سيؤدي حتما إلى أداء وإنتاجية منخفضة مما ينعكس سلبا على فعالية الإدارة المدرسية التي هي نتاج أساسي للاهتمام بالجانب الإنساني فيها.

¹ بلقاسم سلاطونية، وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص237.

❖ إن نسبة المراعاة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية أدى إلى نسبة فعالية الإدارة المدرسية، فبسبب قلة الاهتمام نحو فهم سلوكيات الأفراد (أعضاء الإدارة المدرسية) وفهم ميولهم واتجاهاتهم وآمالهم ورغباتهم وحاجاتهم، نتج عدم تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب بسبب تدني مستوى الأداء، وهذا ما يبرهن نسبة فعالية الإدارة المدرسية.

التعليق على الدراسة: الجدير بالتنويه بداية هو أن هذه الدراسة الأكاديمية قد تناولت ظاهرة فعالية التنظيم من منطلق سوسيولوجي، الأمر الذي جعل دراستنا تشترك معها في بعض من زوايا تناول الظاهرة، فمن أوجه التشابه في المتغير المستقل "العلاقات الإنسانية" تعرضت الدراسة إلى أبعاد الاتصال والمشاركة، وهو سنستفيد منه في تناولنا لثقافة النقد المهني التي تبني أساسا من خلال عمليتي الاتصال ومشاركة الفاعلين داخل التنظيم. أما من ناحية المتغير التابع "الفعالية التنظيمية" فقد ركزت هذه الدراسة على أبعاد تحقيق الأهداف وتحقيق الحاجات المعنوية للأفراد، وهي ما تتوافق مع دراستنا حيث سنستفيد من هذه الدراسة من خلال نتائج العلاقات الارتباطية بين المتغيرين فنبي عليها دراستنا إضافة إلى إثراء دراستنا من خلال جانبها النظري والمنهجي وبالخصوص من تحليلها السوسيولوجي لظاهرة الفعالية التنظيمية.

الدراسة الثانية: خاصة بالباحثة أسماء بن تركي، عنوانها: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

وقد تعرضت الباحثة في هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية، حيث تناولت الفعالية التنظيمية في الفصل الأول، وفي الفصل الثاني القيم التنظيمية، أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية للقيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم.

- السؤال المحوري للدراسة: ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية؟
- تساؤلات الدراسة:
- ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية (قيمة الانضباط في العمل، قيمة الإتقان في العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)؟
- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة؟
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي، دراسة حالة.
- أدوات جمع المعلومات: الاستبيان.
- عينة البحث: نوعها: المسح الشامل. حجمها: 253 موظف (موزعة على: 205 إداري + 48 أستاذ).
- أهم نتائج الدراسة¹:
- القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء الإدارة المدرسية تعمل كموجه عام لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، وهو ما تؤكد دراسة ماكوري عن تأثير القيم في سلوكيات الأفراد الذي أوضح أن هذا التأثير ينبع من الدور الذي تلعبه القيم فيما يعتبره الأفراد صواباً أو خطأ.
- وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية.
- مشكلات الإدارة المدرسية ليست نابعة من القيم التنظيمية السائدة في الإدارات المدرسية، كموجه لكل أعضائها لأدائهم لمهامهم ووظائفهم، بقدر ما هي مشكلة نابعة من تفهم وتطبيق هذه القيم التنظيمية كأداة مسهلة ومنظمة السير الأعمال حتى تحقق - إدارة المدرسة - أهدافها بكل فعالية.
- التعليق على الدراسة:** لا شك بأن القيم التنظيمية من أهم مكونات ومشكلات ثقافة أي تنظيم. لذلك نجد هذا النوع من التشابه الضمني بين متغير هذه الدراسة المستقل "القيم التنظيمية"، ومتغير دراستنا

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون، نفس المرجع، ص-ص 135-136.

"ثقافة النّقد المهني" المكونة من مجموعة قيم تبنيتها وتشكلها. إضافة إلى تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير التابع (الظاهرة المدروسة) وهو "الفعالية التنظيمية". فبالرغم من تركيز هذه الدراسة على "فعالية الإدارة المدرسية" على وجه الخصوص، إلا أن هذه الخصوصية هي ما جعلتنا نختار هذه الدراسة كدراسة سابقة كون دراستنا أيضا تتقصّى نفس مجتمع البحث وهو الإدارة المدرسية والطاقم التربوي والإداري. لذلك ستكون هذه الخصوصية أكثر إفادة لنا سيما من حيث زاوية تناول الموضوع، إضافة إلى أهمية العلاقة بين القيم التنظيمية -المشكّلة لأية ثقافة تنظيمية كانت- والفعالية التي تظهر بشكل أكبر على مستوى الإدارة.

الدراسة الثالثة: خاصة بالباحث عيسى مزار، عنونها: **الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.**

وقد تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى أربعة فصول نظرية وهي: الاتجاهات والمدخل النظرية للدراسة، والمؤسسة العمومية الجزائرية وبنيتها التكوينية والتشريعية، ثم مدخل لعملية الرقابة، وأخيرا الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي للأفراد.

● السؤال المحوري للدراسة: هل تؤثر الرقابة المهنية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

● تساؤلات الدراسة:

- ❖ هل الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- ❖ هل تؤثر الرقابة الذاتية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- ❖ هل يؤثر نمط الإشراف على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

- ❖ هل تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟
- فرضيات الدراسة:
- ❖ الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ❖ تؤثر الرقابة الذاتية إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ❖ يؤثر نمط الإشراف إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ❖ تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- المنهج المعتمد: المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات جمع المعلومات: الاستبيان.
- عينة البحث: نوعها: الحصر الشامل. حجمها: 443 فردا.
- أهم نتائج الدراسة¹:
- ❖ نمط الإشراف هو أحد آليات الرقابة والذي أثر بشكل كبير على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ❖ إن تحديد الأدوار التنظيمية والرقابة الذاتية ساهمت في زيادة الفعالية التنظيمية.
- ❖ هناك التزام كبير بالقواعد البيروقراطية الذي أدى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ❖ تحققت الفرضية العامة للدراسة امبريقيا والتي تقول أن الرقابة المهنية تؤثر على الفعالية التنظيمية في هذه المؤسسة.

¹ عيسى مزارة، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص: أ.

التعليق على الدراسة: انطلاقاً من المفهوم الإجرائي الذي أطلقه الباحث في دراسته هذه للمتغير المستقل "الرقابة المهنية" نجد أنه قد ركّز على الجانب الرسمي لمتابعة أداء الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم انطلاقاً من المعايير والقواعد البيروقراطية التي وضعتها إدارة التنظيم، بينما في دراستنا اعتمدنا متغير "النقد المهني" كثقافة منتشرة يكتسبها الفاعلون الاجتماعيون داخل التنظيم ذاتياً وطواعية، بعدما تبنتها إدارة التنظيم وعملت على إرسائها ونشرها. ومما سبق نرى بأن كل من الرقابة والنقد المهنيين أداتان (إن صح التعبير) تعملان على ملاحظة سلوكيات الفاعلين وأدائهم الوظيفية بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذه الأهداف تحقق بدورها "الفعالية التنظيمية" التي تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في اعتمادها كمتغير تابع أي نفس الظاهرة السوسولوجية المدروسة. حيث سيفيدنا هذا التقاطع والاشتراك في دراستنا، سيما في الجانب النظري والمنهجية المستخدمة والربط السببي بين متغيرات دراستنا.

إنّ عرضنا لأهم الدراسات السابقة التي تتقاطع مواضيعها مع موضوع بحثنا، وتعليقنا على كل منها من خلال توضيح أهم ما ركزت عليه كل دراسة، إلى جانب سردنا لأهم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا، وتطرقنا إلى ما ستفيدنا به كل دراسة على حدى، كلّ هذا سيمكّننا من التحديد الدقيق للفجوة العلمية (إن صح التعبير) أو الزاوية الجديدة التي سنتناول من خلالها موضوع دراستنا هذه الموسومة ب: "ثقافة النقد المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية" هذه العلاقة التي لم تسلط عليها الضوء أيّ من الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها، سيما بأبعادها السوسيوتنظيمية التي سنتعرض إليها بالدراسة والتحليل في فصول بحثنا هذا، محاولين سد هذه الفجوة المعرفية والإسهام في تفسير ظاهرة الفعالية التنظيمية.

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

تعتبر نظرية التفاعلية الرمزية من أهم محاور النظرية الاجتماعية في تحليل الأنساق الاجتماعية ذات الوحدات الصغرى، إذ تركز على الفرد وأفعاله وسلوكياته كمدخل لفهم الأنساق الكبرى كالمجتمع وتنظيماته. ويعدّ "هربرت بلومر H. Blumer" أكبر مطوّري نظرية التفاعلية الرمزية، ففي مقال له صدر سنة 1937 تحت عنوان: "علم النفس الاجتماعي" وضع أوّل تعبير اصطلاحى لها وهو: (التفاعل الرمزي)، وفي مقال آخر له سنة 1962 بعنوان: "المجتمع والتفاعل الرمزي" أكّد بلومر بأن: "جورج هربرت ميد، George H. Mead" هو أكبر واضعي أساس هذا الاتجاه، بالرغم من أنه لم يطوّر ما ينطوي عليه من منهجية للدراسات الاجتماعية.

أما في كتابه: "التفاعلية الرمزية، Symbolic interactionism" فيعرف هربرت بلومر التفاعل الرمزي بأنه: "خاصية مميزة وفريدة للتفاعل الذي يقع بين الناس، وما يجعل هذا التفاعل فريداً هو أن الناس يفسّرون ويؤوّلون أفعال بعضهم بدلا من الاستجابة المجردة لها، إن استجاباتهم لا تُصنع مباشرة وبدلا من ذلك تستند إلى المعنى الذي يلصقونه بأفعالهم"¹. ويضيف بلومر أيضا معرّفا للتفاعل الرمزي: "إن الفعل الاجتماعي الموجه للحصول على استجابة من آخرين يؤدي إلى عملية التفاعل، وهذا يعتمد على الخاصية الرمزية للعقل ضمن إطار عملية التفاعل والاتصال. والمتفاعلون لا يتبعون وصفات اجتماعية ثقافية ثابتة، إنما يؤوّلون معنى العقل والرمز، ولهذا لا تعتبر العمليات الاجتماعية، والعلاقات ونواتجها من بناءات اجتماعية ثقافية كأشياء ثابتة، إما عمليات ديناميكية متغيرة ومفتوحة"².

¹ محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 28.

² بن تامي رضا، قادة بن عبد الله نوال، نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية، قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، مجلة منيرفا، دار الكنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، تلمسان، مج 4، ع 1، 2017، ص 189.

إضافة إلى هذه التعاريف تعتبر "اللغة" أساس النظام الرمزي، والتي تتشكّل في رموز دالة تعبر عن عمليات التفاعل والاتصال بين الأفراد والجماعات، تُفهم من خلال خبرات الجماعة، وسياق أفعالهم، ولهذا يعتبر اكتساب الفرد لخبرة الجماعة في النظام الرمزي هو أساس قدرته على التفاعل.

أما من زاوية المفهوم التفسيري: فتعتبر التفاعلية الرمزية إحدى أوجه سوسولوجيا الفهم، التي تنتمي إلى السوسولوجيا الأمريكية، حيث ركزت هذه النظرية المعاصرة على ظواهر ومشكلات معقدة تتمثل في دراسة وتحليل وتفسير السلوك والتفاعل، والمواقف الاجتماعية والجماعات الصغرى والفرد والانفعالات... الخ. ويمكن القول بأن التفاعلية الرمزية هي عملية التفاعل الاجتماعي التي يكون فيها الفرد على علاقة اتصال بعقول الآخرين، وحاجاتهم، ورغباتهم الكامنة، وتعبّر التفاعلية الرمزية عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين مختلف العقول التي تميز المجتمعات الإنسانية، وهي تتركز على مبدأين هامين وهما: وحدة التحليل (التفاعل)، والرموز والمعاني. أي أن أصل كل العلاقات الاجتماعية التي تجمع الأفراد ببعضهم في المجتمع هي نتاج للرموز والمعاني.¹

بالنسبة للدراسة والبحث وفق التفاعلية الرمزية: "فقد وجد التفاعليون الرمزيون في مفاهيم وعمليات التعاطف والمشاركة والإحساس بالموقف الذي يوجد به المفحوص والاندماج في حياة الناس اليومية أفضل منهج اجتماعي (إنساني) يلائم هدفهم"². لذلك تعرف نظرية التفاعلية الرمزية بين علماء الاجتماع بأنها منهج الملاحظة بالمشاركة، حيث كانت التفاعلية الرمزية قوية في مجال البحث التجريبي.

أما عن فرضيات التفاعلية الرمزية: فيعطينا هربرت بلومر أكثر الصياغات إيجازاً لفرضيات التفاعلية وهي متطابقة تقريباً مع أقسام كتابه الثلاثة: "العقل والذات والمجتمع":

¹ الموضوع نفسه.

² بوخريسة بوبكر، مرجع سابق، ص 114.

- 1- إن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه لهم تلك الأشياء.
- 2- هذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي داخل الجماعة أو المجتمع الإنساني عموماً.
- 3- تُحوَّر وتُعدَّل هذه المعاني ويتم تداولها عبر عملية التَّأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.¹

أما عن وحدات تحليل التفاعلية الرمزية: فتعتبر الوحدات التالية بمثابة المفاهيم الأساسية لنظرية التفاعلية الرمزية وهي:

(1) **التفاعل**: وهو سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين فرد وفرد، أو فرد وجماعة، أو بين جماعة وجماعة. إذ أن التفاعلية على الرغم من أخذها للفرد كقاعدة في مقارنة الوقائع، ودراسة الظواهر الاجتماعية، إلا أنها لا تأخذه كمبدأ في التحليل، بل تركز في ذلك على فعله المتبادل مع الآخرين. كما أن التفاعل هو حقل للتأثير المتبادل لأن الاجتماعي لا يوجد كمعطى سابق عن الأفراد الفاعلين، بل إن الاجتماعي حسب "جورج زيمل" هو شكل مستمر، أو أنه حسب "ستروس" نظام مُتفاوض عليه. والتفاعل - حسب "غوفمان" - لا يتم من خلال اللغة والخطاب فقط، بل يتعلق كذلك برمزية الحركات الجسدية المرافقة للكلام أو بدونه.

(2) **المرونة**: ويقصد بها استطاعة الإنسان أن يتصرف وفقاً للظروف التي يعيشها، فيتصرف في مجموعة ظروف بطريقة واحدة في وقت واحد، وبطريقة مختلفة في وقت آخر، وبطريقة متباينة في فرصة ثالثة.

¹ إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر: محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، ع244، الكويت، 1999، ص119.

(3) الرّموز: وهي مجموعة من الإشارات المصطنعة التي يستخدمها الناس فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة خاصة في الإنسان وتشمل عند "بلومر" المعاني وعند "غوفمان" الانطباعات والصّور الذهنيّة، وعند "هربرت ميد" اللّغة، حيث "يرى ميد في الرّمز الوساطة التي يستطيع بواسطتها أفراد عديدون أن يتفاهموا وأن يتواصلوا"¹.

(4) الوعي الذّاتي: وهو مقدرة الإنسان على تمثّل الدّور، "فالتوقعات التي تكون لدى الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوص يجب أن نعيها حتى نمثّلها" على حد تعبير غوفمان.²

(5) الأنا: لقد شغل موضوع الأنا التفكير السوسولوجي الأمريكي منذ البراغماتيين وأصحاب التحليلات السوسولوجية على غرار "جورج هربرت ميد"، إذ يعتبر الأنا حجر الزاوية بالنسبة للسوسولوجيين التفاعليين في بناء نظريتهم، فالأنا يُفسّر اجتماعيا من خلال نتاج التاريخ الشخصي المتسم بكل الوضعيات والمواقف والأدوار المختلفة التي مرّ منها الفرد في حياته.

(6) التنشئة الاجتماعية: تتكون نتيجة عملية تفسيرات المجتمع المحيط أثناء التفاعل (توزيع المعنى بين الناس) فيتم بناء شخصية الفرد وفق عملية التفسير، فأثناء تعايش وتفاعل الفرد مع أعداد كثيرة من الناس، يأخذ كل منهم سلوكه ويرمز إلى شيء ما نحو ذلك الفرد، ثم يفسّرون سلوكه في ضوء الأدلة التي وجدوها، وهم عندئذ يتصرّفون تجاهه في ضوء هذا التفسير الذي يدلّ على المعنى الرّمزي المتاح لهم، ونوعية الأشخاص الذين قرّروا أن يكونوا. "إن صورة أنفسنا تتأثر بشكل حاسم بردود أفعال الأفراد

¹ رمعون بودون، فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986، ص345.

² محمد عبد النور، المفاهيم الأساسية للتفاعلية الرمزية، محاضرة منشورة على موقع اليوتوب، لطلبة السنة الثانية علم الاجتماع، جامعة غرداية، موسم 2020/2019، تاريخ الزيارة يوم: 27-07-2020، على: 3:32.

الذين تتفاعل معهم وتتصل بهم، ولذا فنحن لا نستطيع أن نتجاهل أي نمط من الأشخاص الآخرين الذين يخبروننا من نكون"¹.

(7) **المركز والدور:** المركز هو الموضوع الاجتماعي الذي يتميز به الفرد عن غيره من أفراد المجتمع. بينما الدور هو مجموعة أنماط السلوك المتعارف عليها والمتوقعة والمصاحبة لمركز ما، وبما أن الفرد يحتل عدة مراكز في مجتمعه، فإنه يقوم بعدة أدوار على التوالي أثناء تواصله وتفاعله مع غيره. وأهمية المراكز على اختلاف أنواعها وأشكالها تتمثل في التأثير على كيفية التفاعل بين أفراد المجتمع الواحد، وبالتالي تحديد كثافة واتجاهات العلاقات الاجتماعية وتفسيرات الآخرين لها.²

توظيف مقارنة التفاعلية الرمزية في الدراسة:

انطلاقاً من السرد النظري السابق لنظرية التفاعلية الرمزية، سنحاول توظيف هذه الأخيرة كمقاربة سوسيولوجية في دراستنا السوسيوتنظيمية التي نحن بصدددها حول "ثقافة النقد المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية". وسنسعى على المستوى التحليلي الميكرو **Micro** إلى دراسة وتفسير مختلف أدوار الفاعلين الاجتماعيين وسلوكياتهم وأفعالهم داخل المؤسسة المدروسة المنتمون إليها. مع اهتمامنا بمختلف عمليات التفاعل والتبادل التي تحدث إثر عملية النقد المهني لدى كل فاعل اجتماعي داخل المؤسسة مع ذاته ومع زملائه ومع جماعته السوسيومهنية ومع بيئته التنظيمية.

كما سنحاول في دراستنا هذه تركيز تحليلنا ومقاربتنا لظاهرة الفعالية التنظيمية وأهم العوامل السوسيولوجية المساهمة في تعزيزها، بناءً على "زاوية الفعالية التنظيمية" التي حدّدت محوريتها المدرسة

¹ فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، تر: محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص155.

² بن تامي رضا، قادة بن عبد الله نوال، مرجع سابق، ص191.

الكلاسيكية في الفكر الإداري، وهنا نقصد نظريتي: "التنظيم العلمي للعمل: OST" و"الإدارة العلمية للعمل: AST" حيث تعتبران من أهم مكونات النسق الداخلي للتنظيمات الحديثة، (فقد قامت على تحليل الموارد والوسائل، وتسلسل العمل وتقسيمه، ووضع القوانين والقواعد المحددة له، من جهة. ومن جهة أخرى على تحديد الوظائف الإدارية الأساسية، والمبادئ والأصول الإدارية...). لكن من المعلوم أن اهتمام أي تنظيم بشكل مقتصر على العوامل الفنية والمادية الملموسة فقط، لا يمكنه أن يحقق فعاليته، بينما الاهتمام بالعوامل الإنسانية والمعنوية اللاملموسة، يساهم في التقريب بين محوري زاوية الفعالية التي حدّتها كلٌّ من AST و OST وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية. وهذا بالضبط ما ستعمل عليه نظرية التفاعلية الرمزية التي اعتمدها كمقاربة سوسولوجية لفهم ودراسة ثقافة النّقد المهني في النسق الداخلي للمؤسسة المدروسة، ذلك لأن التفاعلية الرمزية تركز أساسا على الأفراد كغيرها من النزعات النفسية الاجتماعية.

فبالنسبة لوحدة التحليل الأساسية للتفاعلية الرمزية نجد التفاعل والتواصل وهذا ما ينعكس على ثقافة النّقد المهني كونها عملية تواصلية تجمع بين أهم عناصرها المتفاعلة فيما بينها والمتمثلة في: (الملاحظ، الملاحظة، أسلوب الملاحظة، الملاحظ). كما ستساعدنا المقاربة التفاعلية الرمزية على تفسير مدى وعي الفاعلين المبادرين بالنّقد المهني، وبمعاني تفسيرهم لهذه القيمة، ومدى وحدة تصوراتهم المشتركة للأهداف التنظيمية التي تسعى إدارة التنظيم لبلوغها، من خلال ترسيخها لقيمة المبادرة بالنّقد المهني، وبالتالي نشر ثقافة النّقد المهني داخل التنظيم المساهمة بدورها في زيادة فعالية التنظيم. أما من حيث أساليب النّقد المهني المستخدمة في تقديم الملاحظات والآراء والمقترحات حول العمل، فستساهم التفاعلية في إبراز اختلاف قوة الرموز والإشارات التي تحملها هذه الأساليب، والتفاوت الذي قد يظهر بين أسلوب وآخر، لأن لغة الرسائل الشفهية -مثلا- من المؤكد أنها ستختلف في تأثيرها عن لغة الرسالة المكتوبة، ولغة الإشارة أو الإيماءات. وبالمقابل ستساعدنا التفاعلية الرمزية في فهم قيمة تقبل النّقد المهني

وتفسير الآثار المترتبة عن الملاحظات التي يتلقاها المتفاعلون إثر العملية التواصلية للنقد المهني، فالاستجابة لملاحظة معينة قد تختلف من موظف لآخر، فكلُّ يفسّر ويؤوّل تلك الملاحظة وفقاً للمعاني التي أدركها عقله، والدلالات التي أطلقها على اللغة والرموز والإشارات التي تحملها هذه الملاحظة.

ومن جهة أخرى تؤكد لنا التفاعلية الرمزية كيف أن الفاعلين الاجتماعيين يبنون وعيهم الذاتي ويمثّلون أدوارهم التنظيمية من خلال انطباعات وتوقعات الآخرين عن سلوكياتهم، وبالتالي في مجتمع دراستنا سنتوقع ظهور فئتين مهنتين:

❖ فئة أولى: تبني ثقافة نقد مهني قوية، فهم يبادرون بالنقد المهني ويتقبلون ملاحظات زملائهم، لأن التنظيم الرسمي وعلى رأسه إدارة المؤسسة تتوقع منهم هذه الثقافة التنظيمية المساهمة في رفع الفعالية التنظيمية.

❖ فئة ثانية: ذات ثقافة نقد مهني ضعيفة، فلا هم يبادرون بالنقد المهني ولا هم يتقبلون الملاحظات المقدمة لهم، ربما لأنهم سبق لهم وقد عاشوا مواقف سيئة أو محرّجة مع النقد المهني، جعلتهم يبنون انطباعات ومعان سلبية يفسّرون بها الملاحظات المقدمة لهم من زملائهم ومشرفيهم في العمل أو من فئة محدّدة منهم.

أما عن معرفة الفئة المهنية الأوسع ومدى انتشار ثقافة النقد المهني داخل التنظيم، فهذا ما ستحاول دراستنا البحث فيه إمبيريقيا والكشف عنه وبشكل دقيق في تحليلاتها، اعتماداً على نظرية التفاعلية الرمزية التي تتوافق مع موضوع دراستنا.

كما سنسعى لتحليل معاني الرموز التي تحملها ثقافة النقد المهني داخل المؤسسة، والتي تترجم في المبادرات الفردية والأدوار الوظيفية الهادفة، ومختلف ردود أفعال الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة.

وسنحرص من خلال منظورنا وتصورنا التفاعلي الرمزي على دراسة المظاهر الرمزية لهذا التفاعل، ومركب العلاقة التواصلية المتبادلة بين الفرد وجماعته المهنية وإدارة مؤسسته وكيفية تنظيم هذه العلاقة.

وبهذا يمكننا اعتبار هذا الفصل الأول المنهجي لدراستنا بمثابة الموجّه العلمي لبحثنا، حيث يمكننا من تناول فصوله المقبلة سواء النظرية أو الميدانية بشكل منطقي تسلسلي واضح، ما يساعدنا على تناول أدبيات موضوع ثقافة النقد المهني والفعالية التنظيمية انطلاقاً من إشكالية بحثنا وفرضياته التي حددنا -من خلالها- المفاهيم التي تعتبر كمفاتيح لفهم دراستنا، وقد عرضنا في نهاية هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت بعض متغيرات بحثنا ثم ختمناه بالمقاربة السوسولوجية التي اعتمدناها في تحليل نتائج بحثنا الميدانية.

الفصل الثاني: ثقافة النّقد المهني، الماهية والأبعاد

المبحث الأول: ماهية النّقد المهني

المبحث الثاني: سوسولوجيا المبادرة بالنّقد المهني

المبحث الثالث: أساليب وآليات النّقد المهني

المبحث الرابع: التّفسير السّوسولوجي لتقبّل النّقد المهني

الفصل الثاني: ثقافة النّقد المهني، الماهية والأبعاد

في بحثنا هذا حاولنا تحديد وتدقيق هذا المعنى الشّامل للتغذية الراجعة، والذي يتقاطع في استخدامه العديد من المجالات العلمية والمعرفية الأخرى. كما أنه وجب علينا تسمية النّقد نقدا لمنحه معناه الحقيقي الذي أشار إليه " هندري ويسينجر" في كتابه "النّقد البناء"¹.

لذلك - وبالرغم من استعمالنا أحيانا في بحثنا هذا لمفهوم التغذية الراجعة - قمنا بصياغة هذا المفهوم السوسيوتنظيمي: "ثقافة النّقد المهني" لنحصر معناه داخل إطار حقلنا المعرفي العلمي وهو علم الاجتماع التنظيم والعمل. وهذا ما سنحاول تفصيله وتوضيحه أكثر في هذا الفصل، بداية بماهية ثقافة النّقد المهني ثم أبعاده المعتمّدة المتمثلة في: المبادرة والأساليب والتّقبّل.

المبحث الأوّل: ماهية النّقد المهني

المطلب الأوّل: ثقافة النّقد المهني

يمكننا اعتبار ثقافة النّقد المهني وبالإنجليزية: Professional criticism culture مفهوم مركب يشير إلى شكل من أشكال الثقافة التنظيمية، حيث يتميز كل تنظيم بثقافة خاصّة به في ظاهره، وتحديدًا في أساليب ردود أفعاله تجاه أوضاع الحياة المهنيّة الشائعة والسائدة، وفي كينيّة تصرّفه مع فاعليه وعملائه وسوقه، ويحدد من خلالها معيار فعاليته. فإذا كانت ثقافة التنظيم هذه تظهر كأنها حقيقة محسومة لدى أفراد كل تنظيم من خلال نظرهم الخاصة لها، فمن النادر أن نجد تعريفًا موحدًا للثقافة التنظيمية.

¹ هندري ويسينجر، مرجع سابق، ص-ص 5-6.

إن إدارة أيّ تنظيم لا تهتم بالثقافة بحد ذاتها ولأجلها فقط، بل لحل مشاكلها الواقعية مثل: مشاكل الاستراتيجية، والاندماج، وتحريك الأفراد، وإعادة التنظيم، وتفعيل الاتصال... الخ، لذلك فالثقافة التنظيمية ماهي سوى أداة ووسيلة فعالة تحاول من خلالها إدارة أي التنظيم معالجة مشاكلها الداخلية¹.

لذلك فثقافة النقد المهني هي مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز الممارسات التواصلية التي يقوم بها الفاعلون الاجتماعيون داخل التنظيم تقوم على قيم المبادرة بالنقد وتقبله. فثقافة النقد المهني أمر معقد، إذ أن هناك أشياء عديدة تجعل من النقد المهني مهمة صعبة وشاقة ومن هذه الأشياء الكلمات المستخدمة في الملاحظات والتعليقات المقدمة والحالة المزاجية والمشاعر التي يحس بها كلا الطرفين، وطبيعة العلاقة بينه وبين الطرف الآخر ومضمون الملاحظات النقدية وزمانها ومكانها، وغير ذلك من العوامل، فما تنتقده من أفعال ومواقف هي تلك الأفعال والمواقف التي تحتاج منا إلى وضعها في الميزان من أجل التنبيه لها وتعديلها أو تصحيحها؛ لأنها تؤثر على سيرورة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، ففي مجال العمل لا ننتقد إلا تلك السلوكيات التي نعتقد أن لها تأثير على الإنتاجية أو الفعالية، ولهذا فهي جديرة بالنظر إليها وتقييمها. لذلك فإن أهمية النقد تكمن في أنه يخبرنا بما هو مهم لرفع مستوى أداء الأفراد وزيادة فعالية التنظيم².

تعتبر ثقافة النقد المهني أمر جوهري وأساسي في أي تنظيم، فتقييم الأداء والعمل الجماعي ومراقبة الجودة وتنمية مهارات الموظفين والقيادة والإدارة وإدارة الصراعات، والمشاركة، كل هذه هي مهام ومهارات تمارسها المنظمات بشكل يومي وتتحكم في تحسين أدائها المستمر وتطورها، فعلى سبيل المثال لا يمكن امتلاك فريق فعال حتى يكون بمقدور أعضاء الفريق أن يتبادلوا النقد فيما بينهم، فإذا كان هناك

مسؤول

¹ موريس تفر، ثقافة المشروع، تر: نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص-ص 14-

15.

² هندري ويسينجر، مرجع سابق، ص: أ.

لا يتقبل النقد أو كان من حوله ليس لديهم القدرة على انتقاده، فستكون أمام هذا المسؤول فرص أقل لتطوير نفسه أو مهاراته القيادية، وخدمة العملاء تتطلب النقد بشكل أساسي... الخ. فالتنقد إذن في مجال العمل هو عامل مشترك وثقافة ينتسب إليها جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم. كما أن ثقافة النقد المهني أمر مؤثر؛ فبفضلها يمكن ترقية موظف أو تعيين شخص أو فصل آخر وتزدهر مؤسسة وتتعرثر أخرى، وهو مؤثر في سلوكيات الأفراد فيستثير مشاعر وعواطف جياشة تتراوح بين الغضب والحماسة، وهو ذو تأثير أيضا على مواقف الفاعلين نحو العمل ونحو من يتفاعلون معهم من زملاء وإدارة وعملاء، فتقديم النقد للآخرين وتقبل النقد منهم بشكل إيجابي هو أمر جوهري لنجاح الأفراد والمؤسسات، وبالتالي تساهم ثقافة النقد المهني في الرفع من الفعالية التنظيمية¹.

يحدد كل من: Ashford و Cummings أن التغذية الراجعة (ثقافة النقد المهني) في سياق المنظمات على أنها: مجموعة فرعية من المعلومات أو التعليقات (الملاحظات) المتاحة للأفراد في بيئة عملهم والتي تدل على مدى نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة، كما تتضمن معلومات حول كيفية فهم سلوكيات الأفراد وتقييمها من قبل الآخرين المعنيين (زملاء، إدارة). كما أثبتت الملاحظات المتبادلة بين زملاء العمل وبين الإدارة والعاملين أن لها تأثيراً على العديد من النتائج التنظيمية مثل: أداء العمل والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.²

لذا تستخدم المنظمات النقد المهني أو التغذية الراجعة عموماً "كأداة للتحفيز والتعليم والتنمية وبناء العلاقات. واستخدام النقد بهذا الأسلوب يتفق مع الهدف الأساسي له وهو التقييم الموضوعي والمحاييد للأفكار والتصرفات، وقد كان اليونانيون يستخدمون كلمة: "Kritikos" والتي تعني: "قادر

¹ هندري ويسينجر، ص: ب.

² Katrin Kahmann, Regina H. Mulder, **Feedback in organizations: A review of feedback literature and a framework for future research**, Institute for Educational Science, Research Report No: 6, University of Regensburg, 2011, p 4.

على التمييز أو الحكم"، فالمتوقع من الشخص الناقد أن يقوم بتقييم مزايا وعيوب الموضوع أو الموقف، ثم يصدر حكمه بناء على هذا، وقد كانت أهداف التقد أنذاك هي التواصل والتأثير والتشجيع. ولكن بمرور الزمن -ولأسباب عديدة- فقد التقد هذا المعنى، ولم يتبق منه إلا الإيجاءات السلبية.¹

إن التقد من هذا النوع المهني Professional البناء يشكل بانتشاره داخل المؤسسة ثقافتها التنظيمية، كما يؤدي دوراً مهماً وإيجابياً في عملية مراقبة وتقييم أداء الموظفين فهو يساعد الفرد العامل على النظر إلى أهدافه وتصرفاته وأدائه بشكل عملي، ويزيد من تقبل الشخص للملاحظات المختلفة من قبل زملائه ورؤسائه في العمل، لأنه على دراية ووعي بأنها ستساعده على اكتشاف نقاط ضعفه، وتحسين أدائه وسعيه إلى اكتساب مهارات جديدة، وبالتالي يتحسن أداء التنظيم عموماً.

المطلب الثاني: أهمية التقد المهني

إن التقد المهني يختلف من مجال مهني أو وظيفي لآخر، فلكل تنظيم مجموعة أهداف تنظيمية واستراتيجية خاصة تسعى لتحقيقها من خلال ترسيخها لثقافة التقد المهني، وبمكنا إجمال أهميتها على النحو الآتي²:

- يعمل التقد المهني على إعلام الشخص بنتيجة عمله، سواء كانت صحيحة أم خاطئة، مما يقلل الفشل لديه ويساعده على تصحيح مساره وتنمية قدراته.
- يعزز نشاط التنظيم ويشجع على الاستمرار في أداء العمل مدة أطول، وبهذا فهو يساعد على تدعيم العمليات وتحسين جودة المخرجات.

¹ هندي ويسينجر، مرجع سابق، ص: ت.

² آمنة ياسين محمد، البعد النشاطي لفلسفة التغذية الراجعة وإمكانية قياسها: دراسة استطلاعية تجلبلية في عينة من شركات الاتصالات الخلوية في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، مج 16، ع3، 2014، ص-ص 41-42.

- استعماله ينشط عملية التعلم ويزيد مستوى الدافعية لها ويجعل الأشخاص في حركة مستمرة لإنجاز مهامهم على الوجه المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يبين الأهداف السلوكية التي يسعى إلى تحقيقها كل فاعل اجتماعي داخل بيئة العمل، وبذلك يزداد شعور العاملين بالإنجاز، وتزداد دوافعهم الداخلية وطموحهم في التقدم والرقي في مساهم المهني.

- يساعد في الخروج بنتائج حقيقية غير وهمية. ومعرفة الوضع الحقيقي الراهن للتنظيم.
- يسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في أجزاء النظام وبذلك تغلب إدارة التنظيم على مشاكل الأداء من خلال قدرتها على إجراء التغيير اللازم.
- تقوية العلاقات التبادلية والتواصل الداخلي بين الموظفين وأجزاء النظام وبيئته الداخلية والخارجية.

وفضلا عما ذكر، فالتعامل مع التّقد المهني يؤدي أيضا إلى مجموعة من النتائج الإيجابية، منها¹:

- ❖ يؤثر التّقد المهني على المعلومات المدركة وذات الصلة بالعمل الحالي، من خلال تقديم تأكيدات للصححة والخطأ، وبالتالي تقديم توجيهات وإرشادات للأعمال المستقبلية، وهذا لتفادي تكرار نفس الأخطاء واستباق الحلول للمشاكل المتوقعة.
- ❖ تعتبر عملية تقديم الملاحظات والتعليقات للموظفين داخل العمل، طريقة جيدة لتقليل الوقت اللازم لإنجاز مهامهم وبالتالي تقليص حجم الوقت والجهد المطلوبان لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ❖ بالإضافة إلى شعور الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم بالمشاركة والاندماج إلى مؤسستهم وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي لديهم.

¹ مارغريت دايرسون، التغذية الراجعة، تر: مدارس الظهران الأهلية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 2008،

أما بالنسبة للقادة بشكل خاص فيمكن للتقد المهني الذي يتبادلونه مع وموظفيهم أن يحسن من: علاقاتهم معهم، أداء العمل بالمنهج الواجب اتباعه، رفع نتائج الأداء بواسطة الإنجازات القابلة للقياس، إضافة إلى إدراك القادة لمدى تأثير سلوكياتهم وتصرفاتهم على الآخرين¹.

المطلب الثالث: أنواع التقد المهني

لقد تعددت وتنوعت صور وأشكال التقد المهني وتقديم الملاحظات داخل بيئة العمل لدى الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد قدم الباحث "هوكنج" تصنيفاً لأنواع التغذية الراجعة والملاحظات المقدمة وفق أبعاد ثنائية القطب، وذلك على النحو الآتي:

1- حسب شكل المعلومات:

- الشفهية: يكون تقديم التقد المهني فيها للموظف على شكل ملاحظات لفظية.
- المكتوبة: حيث تقدم الملاحظات مكتوبة عبر مختلف الوسائل: رسائل، صندوق المقترحات... الخ.

2- حسب زمن تقديمها:

- الفورية: تتصل وتعقب السلوك الملاحظ مباشرة، وتزود المتعلم بالمعلومات، أو التوجيهات والإرشادات اللازمة لتعزيز السلوك، أو تطويره أو تصحيحه.
- المؤجلة: هي التي تعطى للمتعلم بعد مرور فترة زمنية على إنجاز المهمة أو الأداء، وقد تطول هذه الفترة أو تقصر حسب الظروف.

¹ راؤول ج يورون، دانا ماكدونالد-مان، تقديم التغذية الراجعة، تر: أبوبكر محمد، العبيكان للنشر، الرياض، 2012، ص23.

3- حسب التزامن مع الاستجابة:

- المتلازمة: مثل الملاحظات التي يقدمها المشرف مقترنة بالعمل، وأثناء أداء المهام الوظيفية.
- النهائية: تُقدم بعد إنهاء المتعلم للاستجابة، أو اكتساب المهارة كلياً.

4- حسب التصريح بها:

- الصريحة: هي الملاحظات المباشرة التي يقدم فيها الناقد ملاحظته صريحة، حول أمور وتعلق عادة بالعمل وسيره الصحيح.
- غير الصريحة: التي لا تحكم على أداء الشخص سلباً أو إيجاباً، وإنما تقترح حلولاً من أجل تحسين الأداء. إذ يلمح الناقد فقط بملاحظته. وتستخدم أكثر لما تكون الملاحظة عامة تعني جميع الموظفين أو لما يحاول مقدم الملاحظة عدم إحراج المعني أمام الآخرين¹.

5- حسب الإيجابية والسلبية:

- الإيجابية: وتخص المهام المنجزة بشل صحيح وتهدف عادة إلى تعزيز وتثمين الأداء أو العمل، تركز على الأشياء الجيدة التي حدثت في الماضي والتي تستحق الثناء ويجب أن تستمر في الجهود المستقبلية.
- السلبية: تؤكد هذه الملاحظات على أن الأداء غير مقبول، ويجب استبداله وتحسينه وتقديمه بطريقة أفضل، وتركز أكثر على الأخطاء التي حدثت بالفعل في الماضي ويتم تقديمها لتقييمها من منظور زمني لمنع تكرارها مرة أخرى².

¹ مسعد محمد زياد، أنواع التغذية الراجعة، موقع الرائد، تاريخ الاطلاع: 2020/08/13، على: 10:30.

<http://elraed.com/ara/news/>

² Jakub Kliszczak, Types and Sources of Feedback in The Workplace [And Why It Is So Important], View:13/08/2020, at: 22:50. <https://www.channels.app/blog/types-of-feedback#h2>

وفي الإطار العام للنقد ساهم "طارق سويدان" في تحديد عشرة أنواع للنقد حسب استخداماته

وهي كالاتي¹:

1. النقد البناء: يستخدم أساليب علمية يستهدف نقاط الضعف والقوة.
2. النقد الهدام: ويهدف إلى تعطيل الخطط والإنجازات، ويسعى إلى الفضيحة.
3. نقد الانتقام: وهدفه التجريح والتهجم.
4. نقد المجاملة: يتجاوز عن نقاط الضعف ويركز على تبييض الصورة.
5. نقد التسويق: هو نقد مغلف بالمدح والثناء لتسويق فكرة ما.
6. نقد التعلّم: وغرضه التفاخر وإظهار القدرات الفكرية لدى الناقد.
7. نقد الشهرة: ويهدف للحصول على الشهرة ولفت الأنظار.
8. النقد التخصصي: ويقوم به المتخصصون، يركز على الموضوع أو الفكرة ولا يستهدف الشخص.
9. النقد الشخصي: النقد الذي يركز على الأشخاص، ويكون عادة نتيجة عداوة شخصي.
10. النقد المعتاد: وهو طبع في الشخصية الناقد التذمر والمنتقد لكل الأوضاع باستمرار.

كما أشار د. طارق سويدان أيضا بأن مصطلح "النقد" لا يستخدم بشكل واسع في المجتمع

الإسلامي مقارنة به في المجتمعات الغربية، فالشريعة الإسلامية تعتمد مصطلح "النصيحة" بدل النقد.

المطلب الرابع: ثقافة النقد المهني والتغذية الراجعة بنطاق 360 درجة

لقد سبق وأشرنا عند تعرضنا لمفهوم ثقافة النقد المهني بأنه نفسه التغذية الراجعة، أو بالأحرى

هو شكل أو جانب مهم لها، فبينما تركز ثقافة النقد المهني بشكل كبير على تقديم أي فاعل داخل

¹ طارق سويدان، فن النقد: كيف نحقق نقدا بناء وهادفا، تاريخ الاطلاع: 2020/04/09، على: 21:15.

<https://www.youtube.com/watch?v=ubrr2LfGbh8>

التنظيم لملاحظته حول سلوك أو أمر ما في العمل، فتهتم التغذية الراجعة إلى جانب النقد المهني بالابتسامة أو إشارة الإعجاب اليدوية التي يمنحها المدير لموظفه بعد إنهاء عرض ما أمام الجمهور، فمثلا تلك الابتسامة أو الإشارة مثلا يمكننا تسميتها "تغذية راجعة" من المدير تجاه موظفه، لكنها لا تعني لنا هنا "النقد المهني". فالتقد المهني إذن يهتم أكثر بالرسائل المباشرة الهادفة مثلا إلى: تعديل خلل، تامين سلوك، تقديم مقترح، وغيرها. والنقد المهني ثقافة منتشرة لدى جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم ونمط حياة تتبناه المؤسسة لتستمر في التعلم والتطور المستمران ولتحقيق فعاليتها، بينما التغذية الراجعة تهتم بها الإدارة بشكل أكبر.

ولتضح لنا بشكل أوضح علاقة ثقافة النقد المهني بالتغذية الراجعة. وبالضبط بهذا النموذج الجديد من التغذية الراجعة المرتبطة أكثر بتقييم أداء الموظفين في المجال المهني والتنظيمي، سنعرض فيما يلي:

❖ مفهوم التغذية الراجعة بنطاق 360 درجة:

"يمثل نظام التغذية الراجعة (Degree360) المتكامل تحولا جذريا لعملية قياس الأداء على مستوى الفرد والمنظمة. ويمكن تشبيه هذا النظام بالمرآيا التي تكشف كل المعلومات من كل الزوايا لمعرفة جميع المعلومات الممكنة عن مستوى الأداء. عملية التقييم في هذا النظام ليست مقتصرة على الرؤساء فقط، بل تنسحب على جميع المعنيين، ويساعد هذا النظام على رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الاحترافية في أداء المهام. كما أن هذا النظام يلقي الضوء على المهارات والسلوك المرغوب من قبل المنظمة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف وممارسة القيم، وأنه يساعد كل العاملين في المنظمة

على فهم نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد الجوانب التي يجب تغطيتها في مجال التطوير المهني أو الوظيفي¹.

هي ردود الفعل 360 درجة، والتي يشار إليها أيضًا باسم التغذية الراجعة متعددة المصادر (*MSMR)، هي المكان الذي يتلقى فيه الموظف تعليقات من مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة مثل: التقارير المباشرة، زملاء العمل، المديرين، أعضاء الفريق، العملاء... الخ. وقد أصبح نظام 360 feedback أحد أكثر ممارسات الموارد البشرية شيوعًا في السنوات العشر الأخيرة ومن أهم الأسباب التي تجعل المنظمات تعتمد عليها نجد²:

أ- من منظور التنظيم:

- القضاء على مشكلة إحجام المديرين عن إبداء الملاحظات، سيما الملاحظات السلبية. عدم قدرة المديرين على مراقبة سلوك جميع تقاريرهم المباشرة.
- نظرًا لأن العديد من المنظمات أصبحت أقل تسلسلاً هرميًا، فقد ظهرت خطوط متعددة للإبلاغ. وهذا يعني أن المؤسسات غير قادرة على الاعتماد على التعليقات الواردة من مدير واحد فقط.
- التصور بأن التغذية الراجعة بزواية 360 درجة هي أكثر موضوعية وأقل تحيزًا من آليات التغذية الراجعة التقليدية من حيث أن المراجعين المتعددين قد يقلل من خطر التحيز الفردي الذي يصاحب التقييم الفردي، ومشكلة إحجام المدير من تقديم الملاحظات السلبية.

¹ علي حسون الطائي، حسام علي محييس، التغذية العكسية من 360 درجة: دراسة تحليلية لعينة من مدراء ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، بغداد، ع 17، 2011، ص 29.

* (MSMR): Multi-Source Multi-Rater: (متعدد المصادر، متعدد المقيمين).

² M Silverman, M Kerrin, A Carter, **360 Degree Feedback: Beyond the Spin**, NSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES, ISBN 1 85184 348 5, Great Britain, 2004, p-p 66-67.

- يمكن أن تغذي الملاحظات بزواوية 360 درجة عددًا من مبادرات الموارد البشرية مثل: استخدامه لتسهيل تغيير الثقافة التنظيمية، بناء برامج تنمية القيادة والموظفين، صياغة خطط تطوير مفصلة وذات صلة... الخ.
- قياس وتقييم أداء جميع الفاعلين داخل التنظيم.
- توثيق علاقات العمل مع مختلف أصحاب المصلحة كالعلاء والموردين حيث يقدمون منظورًا مختلفًا.

ب- من منظور الموظف:

- تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء والسلوك، حيث ستوفر جودة عالية من الملاحظات المساعدة على تحسين الأداء وزيادة الوعي الذاتي.
- تمكين وإشراك الموظفين، من خلال منحهم الفرصة لتقييم أداء زملائهم ومديرهم.
- تساعد الموظفين على مقارنة تصوراتهم الذاتية مع تصورات زملائهم لأدائهم، حيث يمكن أن تظهر هذه العملية مجموعة مفيدة من التناقضات وأوجه التشابه بين التقييمات الذاتية وتقييمات الزملاء.
- بالرغم من كل هذه المميزات والإيجابيات التي يقدمها لنا نظام التغذية الراجعة بنطاق 360 درجة، إلا أن له بعض العيوب نذكر منها¹:
 - يستغرق الكثير من الوقت، والتعقيد في الإدارة.
 - يمكن أن يؤدي توسع تبادل ردود الفعل إلى حدوث مشاكل وتوتر داخل طاقم العمل.
 - العمل بهذا النظام يحتاج إلى الكثير من التدريب والجهد من أجل تحقيق كفاءته.

¹ محمد أحمد إسماعيل، الدليل المتكامل لتقييم الأداء بطريقة 360 درجة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (د.ب.ن)،

- سيكون من الصّعب جدا معرفة النتائج الحقيقية، فيمكن أن تكون ردود الفعل عديمة الفائدة إذا لم يتم التعامل معها بأهمية وعناية وسلاسة.
- يمكن أن نفترض مناخا من الشك إذا لم يتم إدارة المعلومات بشكل صحيح.

بعد هذا العرض لنظام "التغذية الراجعة بنطاق 360 درجة" وأهم مميزاته وسلبياته، نلاحظ بأنه وبالرغم من فعالية نتائجه إلا أنه عملية مقيدة بإجراءات وأوقات محددة تقام فيها، فهذا النظام يصلح بأن يكون بديلا لنظام تقييم أداء الموظفين الدوري. بينما "التقد المهني" ثقافة يعيشها مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم ويمارسونها بشكل رسمي وغير رسمي، يوميا وباستمرار، بل في أي لحظة وجدت هناك ملاحظات سلوكية أو تنظيمية تحتاج إلى تصحيح وتحسين وتطوير، سعيا إلى تحقيق أهداف التنظيم.

المبحث الثاني: سوسولوجيا المبادرة بالتقد المهني

المطلب الأول: مفهوم المبادرة بالتقد المهني

جاءت كلمة مبادرة في اللغة العربية من فعل بَدَرَ إلى الشيء، أي أسرع إليه، وبَادَرَ الشيء مبادرَةً أي عاجلَهُ. وفي اللغة الإنجليزية ظهرت كلمة Initiative لأول مرة عام 1795، بينما ظهر مصطلح (الأخذ بزمام المبادرة) take the initiative في عام 1856. وقد جاء تعريفها في قاموس Oxford على أنها القدرة على ابتداء أمر ما، أو القدرة على القيام بشيء ما قبل الآخرين¹.

¹ كفاح زعتري، المبادرة وأخلاقيات العمل: مقارنة في المفهوم، موقع الأيام السورية، تاريخ الاطلاع: 2020/08/14.

<https://ayyamsyria.net/>

ويظهر هذا المصطلح في مختلف المجالات، سيما في مجال الأعمال، لذلك جاء تعريف المبادرة في قاموس الأعمال على أنّها: "تصرف يقوم به الفرد، غالبا ما يكون دون تأثير مباشر من قبل الإدارة، مثل الموظف الذي يأخذ زمام المبادرة لطرح منتج جديد أو خدمة جديدة يمكن أن تقدمها الشركة"¹. وقد عرفت المبادرة بأنّها: المسارعة نحو عمل ظاهر، يقوم به فرد أو جماعة بهدف التغيير والإصلاح، وهي تأخذ طابع التصرف الفردي بعيدة عن الأوامر والتعليمات البيروقراطية وبما يخدم المصلحة العامة.

وعرّفت أيضا بأنّها: "ممارسة يقوم بها فرد أو فريق بدافع ذاتي، ويسبق فيها غيره، ويتوصل فيها إلى أفكار وحلول جديدة، وقد تكون مبتكرة لم يسبقه إليها أحد، وكثيرا ما يكون هدف المبادرة إيجاد بدائل وحلول المشكلات واحتياجات محددة من خلال توظيف الموارد المتوفرة"². إن المبادرة جزء من أخلاقيات العمل، إذ أن نجاح أي مؤسسة يقوم على تحلي أفرادها بروح المسؤولية والمبادرة والتعاون والعمل المخلص داخلها. والابتكارات الجديدة تأتي نتيجة الأفكار الخلاقة التي أطلقها أناس مبدعون، وحولوها بالإرادة والعزيمة والعمل المتفاني إلى حقيقة³.

ومن التعريفات السابقة نلاحظ أن سمة أو قيمة المبادرة لأيّ فعل بما فيه المبادرة للنقد المهني داخل بيئة العمل في المنظمة، تأخذ جانبا تقديريا يتجاوز متطلبات العمل أو مهامه وإجراءاته التنظيمية، بل تخضع بشكل كبير للبناء النفسي الاجتماعي للفرد المبادر. لذلك فهذا الأخير هو شخص كثيرا ما يكون متشبع بالثقافة التنظيمية لمؤسسته (ومنها ثقافة النّقد المهني) ولديه رؤية تنظيمية واضحة توجهه في مسعاه، وتشكّل دوره التنظيمي الفعال الذي يمكنه من الإحساس بالمشكلات المحيطة بعمله، وبالتالي

¹ BusinessDictionary, initiative, View: 14/08/2020, at: 19:30.

<http://www.businessdictionary.com/definition/initiative.html>,

² عدنان العفسوس، دليل آليات إعداد المبادرة التربوية، شبكة الوسيط التربوي، (د.ب.ن)، ISBN 978، 2017، ص9.

³ كفاح زعتري، نفس المرجع.

يبادر لتقديم الملاحظات والآراء والمقترحات المناسبة سواء لزملائه أو إدارته من أجل التغيير والتحسين المستمر لمجال عمله وسيورته، كما يتحلى بروح المسؤولية في عمله وبالولاء لمؤسسته، ويمتلك مجموعة من المهارات التي تحتاجها مبادراته، فضلا عن اتصافه بالمثابرة والإصرار والتفكير الإيجابي، وتواصله الفعال مع زملائه وإدارته من أجل التعاون والمشاركة وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: المناخ التنظيمي المشجع على المبادرة بالتقدير المهني

يدلّ المناخ التنظيمي للمنظمة على مجموعة من الخصائص والعوامل التي تميزها عن غيرها، وتؤثر في سلوكيات الفاعلين الاجتماعيين بما أفردا وجماعات، وفي ضوء إدراكهم لهذه الخصائص تتكون لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو المنظمة التي يعملون بها وتؤثر على سلوكهم، لهذا وجب لفت الأنظار إلى أهمية المناخ التنظيمي المشجع على اندماج الأفراد وتفاعلهم الإيجابي داخل بيئة عملهم، سيما من خلال مشاركتهم في تطوير أنظمتها ومبادراتهم بتقديم الملاحظات والآراء والمقترحات المناسبة لذلك.

إذ يعرف عامر الكبيسي المناخ التنظيمي بأنه: "حصيلة كل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"¹.

كما يحدّد المناخ التنظيمي لأي تنظيم مجموعة أبعاد وعناصر مكونة له، تميّزه وتأثر على سلوك الفاعلين داخله وعلى فعاليته بشكل عام. وهنا نذكر أهم ما جاء به علماء التنظيم في نماذجهم المحددة لعوامل وعناصر المناخ التنظيمي، إذ نجد ما يلي²: الاتصالات، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ

¹ إسماعيل بوعمامة، عبد القادر براهيم رابح، أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، البلدة، ع3، 2014، ص138.

² حسام الدين نزاري، زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، قسنطينة، ع8، 2016، ص118.

القرارات، الروح المعنوية، المسؤولية، التغذية الراجعة، الثقة، الانفتاح، السياسات والممارسات الإدارية... الخ.

انطلاقاً مما سبق يمكننا اعتبار المناخ التنظيمي الإيجابي هو مجموعة من الخصائص والصفات تتصف بدرجة من الثبات النسبي، تميز مكان العمل والمنظمة بشكل عام، كما يدرك الفاعلون الاجتماعيون هذه الخصائص فيتأثر سلوكهم بها ويتفاعلون ويتواصلون فيما بينهم من خلالها، ومن بين هذه السلوكيات نجد المبادرة بالتقد المهني، والحماس لتقديم الملاحظات والمقترحات المتعلقة بالعمل، فكلما كانت عوامل المناخ التنظيمي إيجابية كلما ساهمت بشكل أكبر في مبادرة هؤلاء الفاعلين بالتقد المهني وبالتالي المساهمة في تطوير العمل والتنظيم وفعاليتيه.

وبالحديث عن المناخ التنظيمي المشجع على المبادرة بالتقد المهني لدى الموظفين ومختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، نجد أن إدارة التنظيم وبالخصوص القادة، بحاجة إلى توفير أربعة مبادئ أساسية تتعلق بتعزيز مبادرة الموظفين بالتقد المهني وتوفير الجو المناسب لتبادل التغذية الراجعة والتواصل الأفضل بشكل عام، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي¹:

1. **السلامة:** يحتاج جميع الموظفين إلى الشعور بالأمان والثقة والألفة ليكونوا مستعدين لتقديم وتلقي ملاحظات صريحة داخل العمل. فالقادة بحاجة إلى تعزيز وتطوير هذه الصفات لدى العاملين بالمؤسسة، وتجنب مواجهتهم وتقديم الدعم والراحة النفسية لهم، وعلى القادة أيضاً الاهتمام الشديد والتعاطف العميق مع موظفيهم لضمان أمان كافٍ، يمكنهم من المبادرة بالتقد المهني لدعم التعلم والنمو.
2. **التوازن:** غالباً ما يكون الاعتقاد بأن "الملاحظات الأفضل" تعني "الانتقاد الصادق" أي نقد السلبيات فقط من أجل تصحيحها وتطويرها، لكن هذا لا يعبر عن التوازن في ثقافة التقد المهني، بل

¹ Ed Batista, **Creating a Feedback-Rich Culture**, View: 15/08/2020, at :2:00. (بتصرف)

<https://www.edbatista.com/2013/08/creating-a-feedback-rich-culture.html>

يحتاج التنظيم أيضا إلى "الملاحظات الإيجابية"، والتي غالبًا ما تكون غائبة في الكثير من المؤسسات. إذن فالملاحظات الإيجابية والسلبية متلازمتان ولا يمكن الاستغناء عن إحداها إن رغبتنا في تحقيق توازن في المناخ التنظيمي المشجع لثقافة النّقد المهني عموما والمبادرة بشكل خاص. لكن هناك العديد من العقبات التي تمنع تقديم الملاحظات وردود فعل الإيجابية وقبولها داخل العمل، منها الخوف من عدم تصديقها ممن تقدم لهم، إضافة إلى الخوف من الشعور بالابتدال والضعف أمام من تقدم لهم، كما أن قلة استخدامها أصلا تركز ذلك الشعور بالخوف وبالتالي اهمالها. وفي هذا الصدد لاحظ عالم النفس "جون جوتمان" في دراسته للعلاقات طويلة الأمد، فإن أكثر العلاقات نجاحًا تلك ذات التفاعلات والملاحظات الإيجابية، بنسبة 1/5 بمقابل السلبية.

3. الوضع الطبيعي: يمكن أن تبني الدورات التدريبية وورش العمل لدى الموظفين انفتاحا على الأفكار الجديدة وتجربة طرق جديدة للتواصل والتفاعل، ولكن في اليوم التالي يعود الجميع إلى العالم الحقيقي والوضع الطبيعي، لهذا على قيادة التنظيم دمج السلوكيات التي تريدها لترسيخ ثقافة المبادرة بالنّقد المهني في الروتين اليومي لدى الفريق من أجل تطبيع تلك السلوكيات في ثقافة المنظمة. فإذا كانت "الملاحظات" شيئًا غير عادي يحدث فقط في أوقات غير عادية (مثل اجتماعات تقييم الأداء، أو فقط عندما يحدث خطأ ما)، فلن تكون أبدًا جزءًا عضويًا من الثقافة التنظيمية. يجب أن تظهر في الوضعية الطبيعية للحياة المهنية اليومية: في أوقات الاستراحة، في الردهة، في نهاية الاجتماع، مع فنجان من القهوة...¹

4. القدوة والمسؤولية الشخصية: على القادة الذين يريدون الترويج لثقافة غنية بالتغذية الراجعة والنّقد المهني، التحدث كل يوم عن هذه الثقافة وتطوير آلياتها وأنظمتها، بل والمبادرة بها، وبالمقابل ستأخذ فرقهم إشارات فيما يتعلق بما هو مقبول ومطلوب، وإذا لم يتحمل القادة زمام المبادرة وبعض المخاطر في هذا المجال، فبالتبعية لن يفعل الموظفون ذلك أيضًا. طبعًا هذا لا يعني بأن القادة لن يخطئوا

¹ Ed Batista, op. cit.

توفير الآليات والأساليب المناسبة لتقديم الملاحظات وتفعيلها، لكن عليهم النظر إلى أخطائهم بأنها فرصاً أساسية للتعلم وبالتالي يكونون قدوة لموظفيهم في المبادرة بالنقد المهني وتقديم الملاحظات المتعلقة بالعمل.

المطلب الثالث: شروط المبادرة بالنقد المهني

إن الهدف الأساسي من المبادرة بالنقد المهني هو تطوير أداء العمل ونظامه، ومختلف الممارسات المهنية في المستقبل. لذلك وجب على المبادر أن يراعي جملة من الشروط حتى لا يجرد عن النقد المهني البناء المفيد لزملائه وللتنظيم، وسواء كان يستهدف المبادر ملاحظات إيجابية أو سلبية داخل العمل. وقد حدّد "أمير عبد الله الراشد" أهم سبعة شروط يجب أن تتوفر في عملية النقد بشكل عام وهي¹:

1. أن تكون عملية النقد مشروطة بقواعد المنهجية وأسس الحوار الموضوعي.
2. أن تكون عملية النقد وفق الأساليب المشروعة وضمن قواعد الأدب التربوي والحوار.
3. أن تكون عملية النقد من قبل الأكفأ قدر المستطاع ودون منع الآخرين من ذلك.
4. أن تكون عملية النقد في أوساطها الخاصة، وبين العقول التي تندر العملية النقدية.
5. أن يترافق مع النقد الأدلة الثابتة للمسائل مع طرح البدائل المحكمة للمشاكل.
6. أن تكون عملية النقد ضمن قنواتها بحيث تكون المصالح راجحة على المفسد.
7. أن يختار الناقد الأجواء والظروف المناسبة حتى يحقق النقد غايته الصحيحة.

¹ رائد عبد الله الراشد، النقد بين البناء والهدم: رؤية إسلامية، مكتبة الميثاق، الموصل، 2010، ص 47.

أما بالنسبة لشروط التقد المهني الصحيح في بيئة العمل، والتي يجب أن يراعيها المبادر بالتقد المهني، وينتبه لها مختلف الفاعلين الاجتماعيين بشكل دائم، فأهما ما يلي¹:

- ❖ الالتزام بالتركيز: التركيز على الملاحظات المستهدفة بشكل دقيق، وتجنب عبارات التعميم.
 - ❖ الالتزام بالعدل: أي إبقاء الملاحظات مرتبطة بالعمل أو المشكلة وليس على شخصية المعني بالتقد.
 - ❖ الالتزام بالهدف: تحديد المشكلة التي تحملها الملاحظة والنتيجة المستهدفة قبل المبادرة بالتقد.
 - ❖ اختيار الوقت المناسب: على المبادر بالتقد تحري الفرصة والتوقيت المناسب لإبداء ملاحظاته.
 - ❖ التحقق من الفهم: إذ يلزم على الناقد التأكد من إدراك المتلقي للموضوع جيداً، دون تأويلات.
 - ❖ التحقق من فرض السيطرة: خاصة لما تكون الملاحظة سلبية وليست إيجابية، فعلى المبادر بالتقد التأكد من أن باستطاعة الشخص المتلقي تقبلها، إذ يمتلك الناقد البيانات اللازمة لدعم ملاحظته.
 - ❖ تخصيص الملاحظات: لكي تتناسب مع خصوصية الموظف المتلقي للنقد ودوره في العمل.
 - ❖ وضوح اللغة: بأن تكون محايدة غير انفعالية يراعي الناقد من خلالها مشاعر وأحاسيس المتلقي.
 - ❖ الحقائق مقابل الآراء: على المبادر بالتقد التمييز بين الحقائق الممكن إثباتها والآراء الممكن اختلافها.
- تعتبر الشروط السالفة الذكر أهم ما ينبغي على المبادر أن يتحلى بها كشرط لنقده المهني، إذ أن غيرها من تفاصيل وآداب التقد كثير جداً، لا يمكننا حصرها في أسطر، لأن طبيعة الموقف وخصوصية الملاحظة المرصودة هي التي ستستدعي الأسلوب أو الطريقة الأمثل للتفاعل معها أثناء التقد، ولعل أهم هذه الضوابط التي يجب أن يتمتع بها المبادر بالتقد المهني هي وعيه بذاته وبالآخرين.

¹ Tracy Jennings, **Giving Helpful Feedback**, View: 05/05/2020, at: 12:33.
<https://www.coursera.org/>

المطلب الرابع: المبادرة بالنّقد المهني والسلوك الاستباقي

إن أساس بناء ثقافة النّقد المهني داخل أي منظمة هو "المبادرة"، لذلك تعمل إدارة المنظمة على نشر هذه الثقافة من خلال توعية وتشجيع موظفيها على وعيها وتبنيها. لأن أساس المبادرة بالنّقد المهني هو سلوك ذاتي ينبع من شخصية الفاعل الاجتماعي. ولعل أهم ما قد يفسر هذه الذاتية للمبادرة المطلوبة من الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم هو مدى توفر "السلوك الاستباقي" لديهم. ومن خلال عرضنا التالي لمفهوم السلوك الاستباقي وما يشمله من خصائص الشخصية الاستباقية، سيظهر لنا جليا مدى تأثير السلوك الاستباقي لدى الفاعلين الاجتماعيين على مبادراتهم بالنّقد المهني داخل العمل.

لقد نوقش تاريخيا، في مجالات السلوك التنظيمي اعتبار أن الموظفين مجرد مستجيبين سلبيين ومتفاعلين في سياق عملهم. لذلك تم إيلاء الكثير من الاهتمام العلمي لكيفية تحقيق الموظفين للأهداف المخصصة لهم حسب رغبة مؤسساتهم. ومع ذلك، فقد لوحظ بشكل متزايد أنه بدلاً من مجرد قبول الأهداف من المنظمات، يمكن للموظفين تشكيل وظائفهم وبيئة عملهم بأنفسهم. كما يمكنهم التفاوض والمشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية المرسومة... وقد شهد التعرف على سلوكيات العمل "النشطة" ظهور مفاهيم استباقية كالمبادرة الشخصية، وتحمل المسؤولية، والمواطنة الموجهة نحو التغيير... الخ.

إن الاستباقية هي: "نهج يقوم على طريقة التصرف والفعل وليست فقط مجرد سمات فردية ثابتة في الشخصية، لذلك يمكن أن تختلف وفقاً للموقف، كما أن المنظمات والقادة والمدربين قادرون على تسهيل وتشكيل استباقية الأفراد في مواقف خاصة، من خلال تحديد النشاط المؤيد باعتباره سلوكاً موجهاً ذاتياً ويركز على المستقبل حيث يهدف الفرد إلى إحداث التغيير، بما في ذلك تغيير الفرد للموقف أو لذاته"¹. يسلط هذا التعريف الضوء على ثلاثة عناصر محددة للنشاط الاستباقي وهي: البدء الذاتي

¹ Ying Wang, Sharon K. Parker, **Helping people to 'make things happen': A framework for proactivity at work**, International Coaching Psychology Review, Vol. 10, No. 1, Britain, 2015, p-p 63-64.

والتغيير والتركيز على المستقبل. إذ يعني البدء الذاتي أن الإجراء يتم بمبادرة ذاتيا بدلاً من الطلب القسري له أو إجباريته من قبل الإدارة. كما يهدف النشاط الاستباقي أيضاً إلى إحداث التغيير وقيادته بدلاً من التكيف مع مختلف المواقف. أخيراً، تركز الاستباقية على المستقبل فهي تتضمن التوقع والتفكير في المستقبل.

كما يشير السلوك الاستباقي على المستوى الفردي إلى الانطلاق الذاتي، والعمل على تركيز الفرد بالمستقبل والذي يهدف إلى تغيير الوضع الخارجي، مثل تحسين أساليب العمل، أو لتغيير بعض جوانب له كتحسين الأداء من أجل الحصول على تغذية راجعة من المشرف. وقد عرفت الاستباقية بأنها "أخذ المبادرة في تحسين الظروف الحالية، وأنها تنطوي على تحدي الوضع القائم بدلا من التكيف معه بشكل سلبي"¹.

تكشف الأسس النظرية لمجموعة من الدراسات في مختلف السياقات التنظيمية (حول السلوك الاستباقي المتعلقة بالشخصية الاستباقية، والمبادرة الشخصية، واتساع الدور، والقدرة على التأثير الذاتي، وتحمل المسؤولية) عن الخيط المشترك الذي يربط بين الأساليب المختلفة لدراسة الاستباقية والمبادرة في توجيه العمل والتركيز نحو سلوكيات الشخصية الاستباقية وقدرتها على التأثير الذاتي. إذ تؤكد هذه الدراسات على أنّ الموظفين يقومون بدور نشط في فهمهم تجاه العمل؛ فهم يبدوون المواقف ويخلقون ظروفًا مواتية من خلال توسيع أدوارهم التنظيمية، ويسعون بنشاط للحصول على المعلومات والفرص

¹ محمد ثابت الكرعوي، تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين: دراسة تطبيقية لعينة من مدراء أقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، الكوفة، ع23، (د.س.ن)، ص137.

لتحسين ظروف عملهم ويتحملون مسؤولية ذلك؛ فهم لا ينتظرون بشكل سلمي وصول المعلومات والفرص إليهم¹.

نلاحظ بعد عرضنا لمفهوم السلوك الاستباقي والمتضمن لأهم محددات الشخصية الاستباقية بأن الاستباقية تعتبر إحدى أهم العوامل أو الدعائم التي تبني عليها المنظمة ثقافتها التنظيمية، سيما ثقافة التقد المهني التي تعتمد في خطوات ترسيخها الأولى على مبادرة الفاعلين الاجتماعيين بالتقد المهني، فروح المبادرة إذن تتشكل وتنمو في جماعة العمل وأفرادها من خلال تنشئتهم التنظيمية القائمة على السلوكيات الاستباقية التي تتماشى بشكل خاص مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية. وقد حدد أحد الباحثين خمسة معايير للمبادرة الشخصية: (التوافق مع مهمة المنظمة؛ التركيز على المدى الطويل؛ التوجه نحو الهدف والعمل؛ المثابرة في مواجهة العوائق والنكسات؛ الانطلاق الذاتي والاستباقي)².

وبالمقابل تشير المبادرة الشخصية للتقد المهني إلى مجموعة من السلوكيات تظهر على شكل تقديم الملاحظات والآراء والمقترحات الموجهة نحو التغيير والتطوير التنظيمي، والتي يتم تنفيذها وترسيخها عمداً، مع مرور الوقت من قبل إدارة التنظيم، وبالتالي تنمو روح المبادرة المرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية وتزداد الفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث: أساليب وآليات التقد المهني

تقوم ثقافة التقد المهني على أساس الاتصال والتفاعل بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، وتتكوّن عملية الاتصال من أربع عناصر أساسية هي: المرسل، المستقبل، الرسالة، وسيلة الاتصال

¹ J. Michael Crant, **Proactive Behavior in Organizations**, Journal of Management, Vol. 26, No. 3, University of Notre Dame, Notre Dame, 2000, p-p 436-437.

² Jeffrey P. Thomas, Daniel S. Whitman, Chockalingam Viswesvaran, **Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 275-300, Florida International University, USA, 2010, p 277.

(إضافة إلى العناصر الأخرى: كالمهدف والتغذية الراجعة وعناصر التشويش،... الخ) فكمثله من العمليات التواصلية يحتاج النّقد المهني إلى إيلاء الأهمية بالعنصر الرابع وهو وسيلة الاتصال أو ما أسميناه هنا الأساليب والآليات المناسبة التي تساعد المبادر بالنّقد المهني على إرسال رسائله -المتمثلة في الملاحظات والتعليقات ومختلف الآراء والمقترحات- بطريقة سهلة وفعالة لنقد الأوضاع التنظيمية التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين، سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومما لا شكّ فيه هو أنّ تعدّد الأساليب وفعاليتها، والاختيار الأمثل للأسلوب المناسب لكل نوع من أنواع الملاحظات المقدمة شفوية كانت أو كتابية، سيؤدي إلى حتماً إلى نجاح العملية التواصلية للنقد المهني وبالتالي فعالية القرارات المتخذة بشأنها، مما يساهم في تحقيق أهداف التنظيم وفعاليتها.

المطلب الأول: الأساليب الشفهية للنّقد المهني

إنّ النّقد المهني الشفهي أو اللفظي يكون من خلال تقديم المبادر بالنّقد المهني لملاحظته للمعني بها أثناء مواجهته المباشرة وجهاً لوجه، ومحادثته لفظياً بشكل مباشر كاللقاءات، أو بشكل غير مباشر عبر وسائل التواصل عن بعد. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب الشفهية تعبر عادة عن الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم، "فهي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة في النوادي والمقاهي أو بين أفراد جماعة العمل، بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة. وقد أشار "بيديان" أن للاتصالات غير الرسمية هذه عدة مزايا في كونها سريعة ودقيقة وناجعة، كما أنّها تلي حاجات العمال"¹.

ففي التنظيمات الفعالة إذن أنواع مختلفة ومتعددة من الأساليب الشفهية التي تسهل عملية الاتصال التنظيمي داخلها، وبالمقابل فإنّ هذا التنوع سيخدم ثقافة النّقد المهني داخل التنظيم.

¹ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2016، ص 95.

فيما يلي سنحاول إيجاز أهم الأساليب أو الوسائل التواصلية الشفهية (اللفظية) التي تعتمد عليها ثقافة النّقد المهني¹:

1. التواصل المباشر بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة. (مثل: بين الموظفين، بين الموظفين والمشرفين، بين الموظفين أو المشرفين والعملاء، ...الخ).
2. تنظيم الاجتماعات العامة. (مثل: مختلف اجتماعات العمل، الجمعيات العامة، ...الخ).
3. المقابلات الفردية والجلسات الخاصة. (مثل: مقابلات التوظيف، لقاءات ممثلي النقابات، جلسات الاستماع، ...الخ).
4. استعمال تكنولوجيا الاتصال. (مثل: الهاتف، مختلف وسائل التواصل الاجتماعي عبر الأنترنت، نشر مقاطع صوتية أو فيديوهات مصورة، ...الخ).

المطلب الثاني: الأساليب الكتابية للنقد المهني

يحتاج المبادر بالنّقد المهني الأساليب أو الوسائل الكتابية للنقد المهني، أثناء تواصله مع زملائه ومختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل العمل من أجل تقديم ملاحظاته، خاصة عند تعامله مع ملاحظات تحتاج إلى تفصيل كالأرقام والحقائق، وتكمن أهمية هذا الأسلوب تحديداً في مكان عمل الفرد حيث يستخدم الكتابة لتخزين المعلومات والملاحظات والمقترحات المهمة عن العمل والعودة لها عند الحاجة، ولكن قد يشوب هذا النوع من الاتصال أنه يحتاج إلى وقت وجهد ومال أكثر من الاتصال الشفوي.² إلا أن أساليب التواصل الكتابي أكثر رسمية من الشفهية وهذا ما تحدده اللوائح والقوانين المنظمة والضابطة لوسائل وقنوات الاتصال الرسمية في المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص92. (بتصرف)

² ميس عبد الرؤوف خضر، أساليب الاتصال، تاريخ الاطلاع: 2020/08/18، على: <https://mawdoo3.com/> :2:38.

فبينما تعد الملاحظات الشفهية للنقد المهني المتبادلة في بيئة العمل مهمة جدا، فالملاحظات الكتابية لا تقل أهمية كونها تعد أساليب أكثر احترافية ومهنية في تقديم الملاحظات والآراء والمقترحات المتعلقة بالعمل.

إذ يمكننا إيجاز أهم أساليب الاتصال التنظيمية المستخدمة في النقد المهني، فيما يلي:

1. الرسائل الورقية. (مثل: المراسلات بين المصالح أو الإدارات، بين الموظفين ومدراءهم، ... الخ).
2. التعليمات والتقارير. (مثل: التقارير الدورية للتوظيف، والتعليمات الإدارية المختلفة، ... الخ).
3. الإعلانات والمعلقات. (مثل: مختلف الإعلانات المتعلقة بضرورة العمل، العطل، توجيهات، إرشادات، ... الخ).
4. النشرات الداخلية. (مثل: مطويات، مجلات، نشرات خاصة بالمؤسسة، ... الخ).
5. صندوق الشكاوى والاقتراحات.
6. الرسائل الإلكترونية عبر الانترنت. (مثل: الرسائل المكتوبة عبر مختلف وسائل وقنوات ومواقع التواصل الاجتماعي، رسائل البريد الإلكتروني، ... الخ).
7. نظام "بطاقات قف، STOP CARD" (أو بطاقة فليغيره*):

سنخص هذه الوسيلة أو الأسلوب الأخير بشيء من الشرح والتوضيح، كونه يمسّ صميم موضوعنا حول ثقافة النقد المهني. حيث سنعرض فيما سيأتي تعريفا مختصرا حول هذا الأسلوب وأهم أهدافه¹:

* بطاقة فليغيره: اقتبس اسم هذه البطاقة من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان." رواه مسلم.

¹ ياسين سليمان بوعصبان، منهجية نظام بطاقة فليغيره: الدليل العملي لبطاقة فليغيره STOP CARD، مدرسة تاويزة العلمية، ط3، غرداية، 2011، ص3.

"هو نظام يحدد مواطن الخلل في أي مؤسسة، وهي إحدى الآليات المعتمدة في النسق المفتوح، ضمن نظام المعلومات تقوم على أهم عامل وهي تقبل أعضاء المؤسسة للتّقد". كان يطلق عليه تسمية: "بطاقة قف"، وبعد تطويره أصبح: "بطاقة فليغيره"، من أهداف هذا النظام:

- التطوير والتحسين الفردي والجماعي دون التدخل الخارجي.
- تنمية روح التّقد وآدابها والتدرب على تقبل التّقد.
- ترخيص الجماعة وتمتين العلاقات "إذا زادت الألفة زالت الكلفة".
- تطوير الذات والعمل على تصحيح ما بالأنفس.
- قياس مستوى التحسن وتفادي الوقوع في نفس الأخطاء.

المطلب الثالث: أسلوب "موقف - سلوك - تأثير" (SBI) للتغذية الراجعة

تستدعي ثقافة التّقد المهني أساليب فعالة من أجل انتشارها داخل التنظيم، ولترسيخها لدى الفاعلين الاجتماعيين داخله. لهذا ينبغي على إدارة التنظيم تسهيل هذه الأساليب وتنويع الطرق المستخدمة في التّقد المهني خصوصا وفي التغذية الراجعة عموما داخل التنظيم.

أكثر من ذلك يجب على إدارة التنظيم العمل على تفادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المبادرون بالتّقد المهني، وهذا بحرصها على تعليم وتدريب فاعليها الاجتماعيين -القادة منهم خاصة- كيفية تقديم ملاحظاتهم وآرائهم لمؤسسيهم أو زملائهم أو رؤسائهم، حتى يضمنوا سماعها ووعيها من قبل المعنيين بها أولا، ثم لتساعدهم على تحديد الطرق التي يحسنون بها أداءهم، وبالتالي سيبلغون الأهداف المرجوة منها من تطوير العمل والحياة المهنية داخل التنظيم عموما.

لعل من أهم هذه الأساليب الخاصة بتقديم الملاحظات داخل العمل، نجد أسلوب: (SBI) الذي قام بتطويره "مركز القيادة الإبداعية"، والذي يعلّمه المركز للآلاف من رؤساء الشركات كل سنة، حيث يوجز ثلاث خطوات بسيطة يمكنك استخدامها في تقديم الملاحظات وهي¹:

1- الموقف: Situation

2- السلوك: Behavior

3- الأثر: Impact

وفيما يلي سنشرح كيف تستخدم كل عنصر من المقاربة الثلاثية (الموقف - السلوك - الأثر)²:

1. **الموقف**: عند تقديم تغذية راجعة، يجب بداية معرفة أين؟ ومتى؟ وقع هذا الموقف؟ لأن هذا الأمر سيضع الملاحظة في سياقها، مما يعطي المعنى بها حالة محددة يمكن اعتبارها مرجعاً للملاحظة.
مثال:

❖ "مساء يوم الإثنين، في اجتماع العملاء، على الساعة 15:00، ...".

2. **السلوك**: الخطوة التالية هي وصف السلوك المراد معالجته بشكل محدد، وهو الجزء الأكثر صعوبة من هذه العملية، حيث يجب نقل السلوك الملحوظ مباشرةً، والتركيز على الحقائق لا على الآراء الذاتية، ودون وضع أيّة افتراضات أو أحكام مسبقة مبنية على كلام مسموع حول هذا السلوك، لأن ذلك قد يُضعف الملاحظة، ويُعرض علاقات الناقد الشخصية للخطر. " عند معالجة كل أشكال السلوك قد يكون من الصعب التركيز حصرياً على السلوك نفسه دون اختلاط الأمور بالتفسيرات الذاتية. ولفهم السلوك جيداً لا بد من التركيز على "ماذا" يحصل؟ أي حيثيات السلوك، بدلاً من وضع الأحكام وتقييم

¹ The Center for Creative Leadership, **Use the SBI Feedback Model to Understand Intent**, View date: 10/08/2020, at: 12:00. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/closing-the-gap-between-intent-and-impact/>

² The Center for Creative Leadership, op. cit.

"لماذا" يحصل ما يحصل؟ أو البحث عن أسباب السلوك. وفور ما تصبح قادراً على اتخاذ نظرة موضوعية إلى السلوك تصبح الفرص جيدة بأن تصل إلى فهم ذلك السلوك بالشكل الصحيح.¹ كما أنه من الأحسن استخدام المعلومات القابلة للقياس في وصف سلوك الشخص، لأن هذا يساعد على التأكد من أن الملاحظة كانت موضوعية. مثال:

❖ "...، لقد قاطعتني بينما كنت أخبر الفريق عن الميزانية الشهرية"، بدلاً من: "كنت وقحاً".

❖ "مساءً يوم الإثنين، في اجتماع العملاء، قد ضمنت أن الاجتماع بدأ بالوقت المحدد، وأن الجميع قد استلموا النشرات مسبقاً، وكل الاستقصاءات كانت صحيحة، وكل سؤال من العملاء أُجيب عنه...".

3. الأثر: الخطوة الأخيرة هي استخدام الضمير "أنا" لوصف تأثير سلوكيات الشخص الآخر على

الملاحظ أو على الآخرين، أو على المؤسسة. مثال:

❖ "خلال الاجتماع الصباحي للفريق يوم أمس، عندما قدمت عرضك التقديمي، كنت متردداً حول ما ورد في شريحتين من العرض، وحسابات مبيعاتك كانت خاطئة، ولقد شعرت بالحرج لأن أعضاء المجلس بأكمله كانوا هناك؛ لهذا أنا قلق حيال تأثير هذا الأمر على سمعة فريقنا".

❖ أو: "... أنا فخور بقيامك بمثل هذا العمل الرائع، الذي وضع المنظمة في صورة جيدة؛ لقد شعرت بالثقة بأننا سوف نحصل على قيمة كبيرة، أشكرك على عملك الجاد"².

المقاربة الثلاثية (حالة - سلوك - تأثير) فاعلة لأنها سهلة. فعندما يقدم الموظف ملاحظته فهو يصف الحالة، والسلوك الذي لاحظته ويشرح الأثر الذي تركه ذلك السلوك عليه أو على العمل، وبهذا سيفهم المعني بالملاحظة ما الذي يجري الحديث عنه على وجه التحديد؟ ولماذا؟ وعندما يُوجز لهم أثر

¹ كيت كينان، تفهم تصرفات الموظفين، تر: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص11.

² The Center for Creative Leadership, op. sit.

سلوكياتهم على الآخرين فإن ذلك سيمنحهم الفرصة لإدراك ما يفعلونه، وما يحتاجون إلى تغييره. كما أن هذا الأسلوب سيساعد أيضاً على تجنب وضع افتراضات قد تزعج الآخرين وتهدد علاقة الناقد بهم. بهذا الشكل سيكون النقد المهني سهلاً ومباشراً وفعالاً، ومفيداً لتطوير العمل وتنمية الأداء وفعالية التنظيم¹.

أخيراً نلاحظ بأن استخدام هذا الأسلوب الفعال للنقد المهني، يمكن مختلف الفاعلين الاجتماعيين المبادرين للنقد المهني داخل التنظيم من أن يقدموا ملاحظات مباشرة وموضوعية على أفعال الموظف المعني، بعيداً عن الهجوم الشخصي، والأحكام الخاطئة، والعبارات الغامضة، والازدراء، والمعاملة الفظة، وبالمقابل لما يسمع المتلقي هذا النوع من الملاحظات أو هذه التغذية الراجعة، يستطيع بسهولة أن يفهم ويعي الأفعال والسلوكيات التي يجب عليه أن يتبناها ليتابع أداءه، أو يحسنه، أو يغيّر سلوكاً عقيماً معيماً للأداء. وبالتالي تتحقق الغاية من النقد المهني وهي تطوير الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية.

المطلب الرابع: أساليب النقد المهني وأنماط الاتصال التنظيمي

يتميز كل تنظيم بأنماط وأنواع متعددة ومختلفة من الاتصال التنظيمي الداخلي، هذا الأخير الذي يُعرّفه "براون" بأنه: "قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو لجماعة أخرى"²، وهذا بالضبط ما يحدث أثناء عملية النقد المهني، فهي أساساً عملية تواصلية، يتفاعل من خلالها الأفراد داخل التنظيم، ويتبادلون فيما بينهم المشاعر أو بالأحرى المعاني التي تستهدفها الملاحظات التي يقدمونها المبادرون بالنقد المهني من أجل تحسين الأداء وتطوير التنظيم.

¹ سلون آر فايتزل، التغذية الراجعة الناجحة: كيف تصوغ رسالتك وتنقلها، مركز ابن العماد للترجمة، العبيكان للنشر، دمشق، 2009، ص 17.

² طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2008، ص 86.

إن قنوات النّقد المهني هي نفسها الأنماط أو الأنواع المختلفة للاتصال التنظيمي، فالنفاعل الاجتماعي والتأثير المتبادل بين الأفراد والجماعات الذي تُنتجُه ثقافة النّقد المهني، لا يمكن أن يكون فعّالاً إلا نتيجة فعالية الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه. "فالجماعات الأكثر إنتاجاً تتميز بإقامة شبكة اتصال أكثر ملائمةً من تلك التي تقيمها الجماعات الأقل إنتاجاً، وتغيير الاتجاهات وتغيير سلوك أعضاء الجماعة يستدعي وجود اتصال متبادل، فكلما زادت درجة الاتصال كلما زادت قوة الجماعة في تغيير وتعديل سلوك أعضائها"¹.

استناداً إلى العلاقة بين ثقافة النّقد المهني والاتصال التنظيمي، أي بين أساليب النّقد المهني والاتصال التنظيمي، يمكننا عرض أهم أنواع الاتصال التنظيمي، والإشارة إلى تأثير كل منها في أساليب النّقد المهني وبالتبع في ثقافة النّقد المهني بشكل عام. كما يلي:

1. **الاتصال التنظيمي الرسمي:** وهو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل التنظيم، بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها. وقد عرّفه "كيث ديفير" أنه: "العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل المنشأة والجماعات ذات الدلالات في هذه العملية هي: الإدارة، العاملون، النقابات العمالية، ولها أهمية خاصة لأنها المسار الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى الفاعلين"². ويأخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي ثلاث اتجاهات أساسية هي³:

أ- **الاتصال التّازل:** هو اتصال من المستويات الأعلى للهيكل التنظيمي إلى المستويات الأدنى، يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتنقل إلى الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات

¹ محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص-ص 211-212.

² جمال بن زروق، دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تبسة، مج4، ع4، 2016، ص129.

³ حمزة بعلي، محمد بنينة، خالد بن جلول، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، قلمة، مج4، ع7، 2019، ص-ص 103-104.

والاجراءات، ويعمل هذا النوع من الاتصال بشكل أساسي على توجيه الموظفين نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

ب- الاتصال الصّاعد: هو الاتصال من المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي نحو المستويات العليا، ويكون مضمونه إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقه تنفيذ العمل. من مزاياه تمكين الموظفين من التعبير عن حاجاتهم الاجتماعية والذاتية، والتمكن من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ومعالجتها بسرعة.

ت- الاتصال الأفقي: يقصد به انسياب المعلومات بين مختلف الفاعلين، الذين ينتمون لنفس المستوى الوظيفي، ويعتبر ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الوظائف داخل التنظيم. ومن مزاياه أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم من تغذية راجعة لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية، كما يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين واعتبارهم شركاء في إدارة التنظيم.

ث- الاتصال المحوري (النجمي)¹: هي صورة متطورة ومعقدة من الاتصالات المحورية، ويمكن تشبيهها بنجمة حيث تكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهه تعقد التنظيمات الحديثة. وبذلك تساهم في يصل مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات، وفي وقت أسرع. وغالبا ما نجد هذا النوع من الاتصالات في التنظيمات التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية.

¹ غيات بوفلجة، مرجع سابق، ص94.

يمكننا القول بعد عرض هذا التصنيف الأول لأنواع الاتصالات الرسمية، بأنّها - وبالرغم من رسميتها واحترافيتها- قد تتعرّض لمجموعة من العوائق والصّعوبات الشّخصية والجماعية أو التنظيمية أو التكنولوجية،... الخ، لكن مع ذلك تساهم هذه الأنواع الرسمية من الاتصالات في تسهيل عملية التفاعل والتواصل بين الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم من خلال تبادلهم للملاحظات عبر مختلف أساليب التّقد المهني التي تقوم على أنواع الاتصالات المذكورة.

2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي¹: هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الأفراد الذين تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، وهو تعبير تلقائي وعفوي عن المشاكل والقضايا المشتركة بينهم، يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي. ويظهر خاصة عندما تكون رسائل الإدارة أو رسائل الاتصال الرسمي عموماً غير واضحة، مما يفتح المجال أمام التأويل والتفسير الشخصي. كما يمتاز عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمية.

من الملاحظ أنّ الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، "فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف عن مصادر الاتصالات غير الرسمية، ومساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية"². لذلك فالمعلومات المنتشرة داخل التنظيم بفعل اتصالاته الداخلية، تساهم بشكل مباشر في ترسيخ فلسفة المؤسسة وبالتالي بناء ثقافتها التنظيمية، هذه المعلومات التي ينتجها ويتبناها مختلف الفاعلين الاجتماعيين، من خلال مختلف مصادرها التي يشكل التّقد المهني أهمها. فالعديد من

¹ جمال بن زروق، مرجع سابق، ص131.

² الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ع2، 2014، ص73.

الملاحظات التي يتبادلها الأفراد داخل التنظيم عبر قنوات اتصالاته غير الرسمية، تساهم في إزالة الغموض عن تلك المعلومات وفي توضيح مختلف مجالات الحياة المهنية، من معرفة أسباب القيام ببعض المهام والأعمال والأساليب الأنسب للأداء. أخيرا تجدر بنا الإشارة إلى أن الأساليب الشفهية للنقد المهني، تتناسب بشكل كبير مع نمط الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم، مما يتيح هذا الأخير من عفوية وحرية للأفراد من أجل إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وآرائهم، المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم بشكل عام.

المبحث الرابع: التفسير السوسولوجي لتقبل النقد المهني

انطلاقا مما أشرنا إليه في الفصل الأول عند عرضنا لمقاربتنا النظرية لهذه الدراسة، فالتفاعليون الرمزيون وعلى رأسهم "هربرت ميد" يرون بأن: "صورة أنفسنا تتأثر بشكل حاسم بردود أفعال الأفراد الذين نتفاعل معهم ونتصل بهم، ولذا فنحن لا نستطيع أن نتجاهل أي نمط من الأشخاص الآخرين الذين يخبروننا من نكون". من هذا المنطلق يمكننا اعتبار "تقبل النقد المهني" قيمة تنظيمية يجب على كل الفاعلين الاجتماعيين المتبنين لثقافة النقد المهني التحلي بها، بل الالتزام بها. لأنّ الموظف الذي يتقبل ملاحظات مديره أو زميله في العمل يفتح لنفسه آفاق تحسين أدائه وتطوير مهاراته في العمل وبالتالي زيادة مردوديته المؤدية بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف التنظيم وفعاليتها.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء أكثر على كيفية بناء مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم لتصوراتهم على ذواتهم، ووعيهم لما ينبغي عليهم من أفعال سلوكيات صحيحة، وهذا ما سيكون طبعا بتقبلهم للنقد المهني. وسنعرض أيضا المناخ التنظيمي المناسب لتقبل النقد المهني ومختلف ردود الفعل والتهديدات الاجتماعية التي قد تمنع تقبل النقد وأخيرا العلاقة الإيجابية بين تقبل النقد المهني وطلب التغذية الراجعة.

المطلب الأول: تقبل النقد المهني

أيًا كان نوع المهنة أو الوظيفة فلا بد أن يشوبه شيء من القصور أو النقص لأنه بكل بساطة جهد بشري، لذلك فتلقّي النقد المهني أمر وارد ومتوقّع لأيّ عمل كان، لذلك فما على الأفراد سوى التآلف مع المفهوم، مع اخضاعه للتقييم. وكون النقد المهنيّ قادرا على منح متلقيه معلومات مهمة، تساعد على الارتقاء بنفسه وعمله، لا يعني الإسراع إلى تقبل أي نقد كان والعمل بمقتضاه، فقد يكون هذا النقد غير سليم وقد لا يعود بالنفع على متلقيه. ومن ناحية أخرى على متلقي النقد ألا يرفض النقد لمجرد أنه يثير مشاعره، وهذا بالضبط ما يحدث للأفراد لما يتبنّون موقفا دفاعيا، بينما لو يفكرون في هذا النقد قد يجدونه مفيدا جدا لهم. وهذه النقطة الأخيرة تؤكد على أهمية تقدير مدى سلامة النقد، أي تقييم هذا النقد لتحديد ما إذا كانت الاستجابة له ستكون في مصلحة متلقيه أم لا، وهذا يعني جمع المعلومات بحيث تكون ردة الفعل منه مبنية على تفكير دقيق ومنظم وليس على مجرد تفكير عاطفي مشوش، وعند تقييم مدى سلامة النقد فسيزيد ذلك من فرص الوصول إلى النقد البناء فيما يُتلقى من نقد¹.

من خلال ما تقدم نستنتج بأن العملية الصحيحة لتقبل النقد المهني، تستدعي من الفرد المتلقي تقييم الملاحظات الواردة إليه أولا، وهذا من خلال مجموعة من المعايير يجب عليه الشعور بها ووعيها لتساعده على تحديد مدى سلامة أي نقد مهني قد يتلقاه في عمله، وبالتالي سيكتسب قيمة أو مهارة "تقبّل النقد المهني"، بذلك سيستثمر جميع الملاحظات المقدمة إليه سواء كانت إيجابية أو سلبية، وسيتعامل معها بشكل واعٍ وبتفسير صحيح يضمن له الاستفادة من جيدها وتجاهل سيئها.

¹ هندري ويسينجر، مرجع سابق، ص: 27.

وقد ساهم العديد من المفكرين والباحثين في هذا الموضوع المتعلق بكيفية تلقي التغذية الراجعة في بيئة العمل، فوضعوا معايير مختلفة لتقييم النّقد المُتلَقى، أو بتعبير آخر هي طرق فعالة لتقبل النّقد المهني، سنلخص أهمّها في النقاط الآتية¹:

- الاستعداد للنّقد المهني: على الموظف إعداد قائمة من ثلاثة إلى خمسة طرق أو أجوبة حكيمة، للرد على منتقديه في الوقت الراهن، بدل أن يباغته ذلك، وينفعل بمشاعره مع الناقد أو مع ملاحظته.
- امتصاص النّقد المهني وعدم التصادم معه: ويكون هذا بإعادة طرح أسئلة على الناقد، من أجل فهم أكثر لملاحظته ولتفادي التفسيرات والتأويلات الخاطئة لها، ثم مناقشة تلك الملاحظات باحترام.
- مراكمة الملاحظات وعدم التسرع للفاعل معها: على متلقي النّقد النظر إلى الملاحظات المقدمة إليه بصورة أوسع من خلال تكراراتها عليه من آخرين، فلا يعير اهتماما بالغاً للانتقادات الشاذة.
- اعتبار النّقد المهني موجّه للدور وليس للشخص: على متلقي النّقد النظر إلى الملاحظات المقدمة له على أنّها ضرورة يستدعيها دوره الوظيفي أو المهني، لا قضايا شخصية ينفعل معها بعاطفته.
- التواصل مع مجلس الإدارة الخاص وعدم الانعزال: على متلقي النّقد العودة إلى جماعته الخاصة (مستشاريه) الذين يثق فيهم، فيخبرهم بتأثير التعليقات السلبية عليه ويطلب منهم وجهة نظرهم ومشورتهم.
- الاعتناء بالنفس وعدم تجاهل ذلك: قد يتسبب النّقد المهني السلبي بمتاعب نفسية وجسدية مؤلمة حقاً، لذلك على الموظف تحديد طقسين أو ثلاثة ليمارسها، وتكون قادرة على مساعدته في تجديد طاقته، كالمشي، والكتابة، والرياضة... الخ.

إن قيمة تقبل النّقد المهني عنصر مهم جدّاً لبناء ثقافة النّقد المهني في بيئة العمل، لذلك وجب على إدارة أي تنظيم العناية بهذه القيمة من خلال توعية وتدريب الفاعلين عليها. وهذا ما خاطبت به

¹ Sabina Nawaz, **How to Take Criticism Well**, View date: 20/08/2020, at: 22:00, <https://hbr.org/2019/04/how-to-take-criticism-well>

"ديب برايت Deb Bright" مديري الموارد البشرية والموظفين، قائلة: "مقدمة المشكلة التي يعاني منها معظمنا هي أننا نفضل أن يفسدنا الثناء على أن يخلصنا النقد... إذا كنت قائداً، كيف يمكنك مساعدة الموظفين على النمو والتطور، وكيف يمكنك مساءلة الأشخاص، دون فهم النقد ومهاراته كمانح ومتلقي؟ بصفتك موظفاً، فإن فهم النقد والمهارة في تقديمه وتلقيه، بالإضافة إلى التعامل مع النقد الذاتي، أمر ضروري لنموك وتطورك إذا كنت ترغب في أن تكون ناجحاً في مساعيك"¹.

المطلب الثاني: البيئة التنظيمية الداعمة لتقبل النقد المهني

يسعى كل تنظيم إلى تحسين بيئة العمل داخله بشكل مستمر، لذلك فانتشار ثقافة النقد المهني لدى الموظفين وتبادل التغذية الراجعة بينهم يعدّ أمراً حيويّاً، وبدونه لا يمكن استخراج النقائص والمعلومات الأساسية واستخدامها لتنمية أداء الموظفين وتطوير التنظيم. إن فريق العمل جزء مهم جداً من فعالية أي تنظيم، وبدون دعمه ومراعاة احتياجاته وخصوصياته لن يتطلع التنظيم إلى تحقيق أي هدف ولا أي نجاح. لذلك وجب على إدارة التنظيم التأكد من أهداف الموظفين وتطلعاتهم والعقبات التي تعوق أداءهم ونموهم، ثم الحرص على تسهيل النمو والتنمية المستمران لكلّ من الموظف والتنظيم من خلال توفير البيئة المناسبة.

يُعدّ تحسين بيئة عمل التنظيم أمراً صعباً للغاية من دون ملاحظات متبادلة صادقة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، ودون تقبل إيجابي لتلك الملاحظات، لهذا يجب على كل تنظيم محاولة تسهيل انتشار ثقافة النقد المهني في مكان العمل، حيث يتم السعي للحصول على ملاحظات وتعليقات

¹ DEB BRIGHT, PH.D, **The Truth Doesn't Have to Hurt: How to Use Criticism to Strengthen Relationships, Improve Performance, and Promote Change**, AMACOM, American Management Association, New York, 2014, p 6.

الموظفين الهادفة والصادقة، من خلال تنظيم أساليب تقديمها، وتأمين بيئة تبادلها، ليتمّ تقبلها والتفاعل معها بإيجابية، تضمن تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم وفعاليتها.

فيما يلي سنحاول عرض مجموعة من المبادئ أو الشروط الأساسية التي ينبغي على إدارة أي تنظيم تسعى لغرس ثقافة النقد المهني داخل بيئة عملها، الانطلاق بها أو توفيرها أو تدعيمها. وهي كما يلي¹:

- تشجيع الموظفين على القدوم إلى الإدارة للحصول على آرائها فيهم: لجعل الموظفين "يشترون" ثقافة مكان العمل، يجب على أعضاء إدارة التنظيم تشجيع الموظفين للقدوم إليهم باستمرار للحصول على تعليقات خاصة، كما عليهم طلب ملاحظات موظفيهم، فهذا يساعد في تعزيز جو من الانفتاح والصدق.

- تعزيز التبادل المستمر للنقد المهني بين زملاء العمل: يمكن للموظفين ذوي الأداء العالي تقديم ملاحظات تتعلق بمجالات التحسين، للموظفين ذوي الأداء الضعيف، وإرشادهم ومشاركتهم استراتيجياتهم الناجعة في العمل، لمساعدتهم على الشعور بالتقدير والنجاح.

- تنمية ورعاية عقلية النمو: من خلال حرص الإدارة على تدريب الموظفين، وتشجيع تعلمهم الذاتي المستمر، وتزويد الموظفين بكل ما يحتاجون إليه لتوسيع مهاراتهم وقدراتهم. لذلك تصف "كارول دويك" المديرين ذوو عقلية النمو بأنهم: "يعتقدون أنه من الجيد أن يتمتع الشخص بالموهبة، لكن هذه مجرد نقطة بداية. هؤلاء المديرون أكثر التزاما بتطوير موظفيهم وتطوير أنفسهم؛ يهتمون كثيرا بالتدريبات الإنمائية ويلاحظون التطور في أداء موظفيهم ويرحبون بالنقد الذي يوجهه الموظفون"².

¹ TruQu, **The Importance Of A "Feedback Culture": And How You Can Build It In The Workplace**, View date: 21/08/2020, at: 21:05. <https://truqu.com/en/blogs/the-importance-of-a-feedback-culture-and-how-you-can-build-it-in-the-workplace/>

² كارول إس. دويك، طريقة التفكير: السيكولوجية الجديدة للنجاح، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، 2016، ص 78.

▪ تقديم تدريبات على ثقافة النقد المهني (مبادرة-أساليب-تقبل): يجب أن يكون التدريب على طرق وأساليب ومهارات تقديم الملاحظات إلزامياً لكل موظف منذ دخوله أول يوم للعمل، لكي ينشأ الموظفون على المبادرة بمشاركة ملاحظاتهم الصادقة والمفتوحة مع بعضهم البعض وتقبلها دون الشعور بالهجوم الشخصي أو الأذى من قبل الآخرين.

▪ التركيز على الملاحظات المستمرة بدلاً من الدورية: تستدعي ثقافة التغذية الراجعة الحديثة التركيز على منح الإدارة لموظفيها ملاحظات مستمرة، من خلال اجتماعات أقصر وأكثر رسمية في فترات متقاربة. ومع استمرار الإدارة في تبادل الملاحظات مع موظفيها ستصبح ثقافة النقد المهني أمر طبيعي لديهم.

▪ التأكيد على الانفتاح والثقة: يجب أن يشعر الجميع بالقدرة على التعبير عن آرائهم. لهذا على إدارة التنظيم اتخاذ خطوات لضمان عدم تردد الموظفين في مشاركة ملاحظاتهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة، دون أي خوف من الانتقام أو العقاب أو عدم التقبل.

▪ الموازنة بين الملاحظات النقدية والتعليقات الإيجابية: يجب أن تتضمن كل جلسة ملاحظات ردود فعل إيجابية وحرية. فعلى الإدارة تشجيع الموظفين والمدبرين خاصة، على البدء بالإيجابيات، والتأكيد على المجالات التي يتفوق فيها الموظف أولاً، ثم يمكنهم تقديم ملاحظات نقدية بناءة دون تهجم¹.

▪ تطبيع عملية تقديم الملاحظات: على إدارة التنظيم تعويد موظفيها على تقديم وتلقي الملاحظات بعد أي عمل هام يُقام به، وكذلك فيما بينهم، ليعتادوا عليها، فيصبح النقد المهني عملية طبيعية لديهم.

¹ TruQu, op. cit.

- التأكيد على المساءلة الشخصية: تقوم إدارة التنظيم بشكل خاص بمساءلة المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية وبقية المشرفين، إذ يجب أن يكونوا مسؤولين شخصيًا عن نشر ثقافة النقد المهني، من خلال إظهار استعدادهم للتكيف معها وبالتالي يمكنهم إلهام من هم تحتهم من موظفين للتغيير.
- استخدم قنوات وأساليب مختلفة للنقد المهني: لا يشعر الجميع بالراحة في جلسة التغذية الراجعة وجهًا لوجه. لذلك وجب على إدارة التنظيم امتلاك بعض الطرق المختلفة لتقديم الملاحظات (مثل التي أشرنا إليها في المبحث السابق). إلى جانب منح الموظفين بعض المرونة في اختيار الأسلوب المناسب.

المطلب الثالث: التهديد الاجتماعي للنقد المهني

إن إجراء محادثة لتقديم ملاحظات شخص ما داخل العمل يجده الكثيرون أمرًا شاقًا ومزعجًا ولو في أفضل الأوقات؛ وحتى في سياق علاقات العمل الودية، فسماع أحدهم يقول: "هل يمكنني أن أقدم لك بعض الملاحظات؟" يكاد يكون سببا مباشرا لرفع معدل ضربات القلب ورفع ضغط الدم؛ وهذه علامات شائعة للاستجابة للتهديد، ويدخل ضمن سلسلة من الأحداث العصبية والفسولوجية التي تحدث للإنسان الذي يواجه موقفًا يتصور أنه يمثل تهديدًا له. لقد قرر علماء الأعصاب أننا نستجيب للمواقف الاجتماعية المهددة بنفس الطريقة التي نستجيب بها للتهديدات المستهدفة لسلامتنا الجسدية، لذلك يعدّ النقد المهني مصدرًا للتهديد الاجتماعي لأنّ هذه الحالة قد تنتاب متلقّي الملاحظات داخل عمله.

لقد قام "ديفيد روك" بدراسة موسعة عام 2008 في بحوث علم الأعصاب لفهم آثارها على الحياة التنظيمية، وقد صمّم نموذجًا لوصف الحالات الشخصية التي من المرجح أن تؤدي إلى تهديد الاجتماعي. يسمّى بـ: "نموذج سكارف The SCARF Model"، ويشرح من خلاله المجالات

الخمسة الرئيسية التي تؤثر في سلوكيات الإنسان تجاه المواقف الاجتماعية المختلفة، ويمثل المصطلح اختصاراً للحروف الأولى من الكلمات التالية¹:

- "الوضعية" (Status): الأهمية بالنسبة للآخرين.
- "اليقين" (Certainty): القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
- "التحكم الذاتي" (Autonomy): الاستقلالية والشعور بالسيطرة على الأحداث.
- "القربانية" (Relatedness): الارتباط والشعور بالأمان مع الآخرين.
- "الإنصاف" (Fairness): تصور التبادل العادل بين الناس.

يساعد رد الفعل "الأولي" في شرح ردود الفعل العاطفية القوية أحياناً، والتي يمكن أن نواجهها في المواقف الاجتماعية، ويوضح لماذا يصعب في كثير من الأحيان التحكم فيها. على سبيل المثال، عندما يتم تقديم نقد مهني لشخص ما في عمله، قد يعتبره تهديداً لعمله وعلاقته بالفرد أو الأفراد الذين نقدوه، وبالتالي عدم تقبله لذلك النّقد وما يصاحب ذلك من انزعاج أو تبرير أو انفعال، وهذه الاستجابة يمكن أن تحفز نفس المنطقة من الدماغ التي تحدث عند الألم الجسدي. علاوة على ذلك، عندما يشعر المرء بالتهديد، جسدية أو اجتماعية، يؤثر إفراز الكورتيزول (هرمون التوتر) على ابتكاره وإنتاجيته، ولا يمكنه التفكير بشكل صحيح، وهذا ما يزيد من الشعور بالتهديد الاجتماعي لديه².

بالنظر إلى هذه العوامل، سيّضح لنا السبب الذي جعل مواقف أو جلسات تقديم الملاحظات وتبادل النّقد المهني داخل بيئة العمل مرهقة للغاية. كما يحدث عدم تقبل النّقد المهني من متلقيه ويُشعره بالتهديد خاصة لما يكون مقدّمه -على الأقل مؤقتاً- يشغل منصباً رفيع المستوى، وقد يُشعره بتخفيض رتبته نتيجة لذلك. فهو لا يعرف الملاحظات التي هو على وشك الحصول عليها، لذلك يدخل على

¹ المفاهيم الإدارية، نموذج سكارف The SCARF Model، مجلة هارفرد ريفيو، تاريخ الاطلاع: 2020/07/25، على:

<https://hbrarabic.com/>. 20:50

² نفس المرجع.

الفور في حالة من عدم اليقين. لكن على الرغم من عدم ارتياح المتلقي للملاحظات، فمن المحتمل أن يشعر بضرورة الاستماع، لذلك يصبح لدى المتلقي قدراً أقل من تحكمه في ذاته واستقلاليتته. تؤدّي هذه العوامل دوراً مهماً في كل محادثة لتلقي الملاحظات تقريباً، وإذا شعر المتلقي بأنه أقل قرابة وارتباطاً مع الشخص الآخر المقدم للنقد أو إذا لم يعتقد بأن ملاحظاته عادلة، فمن المؤكد أن يعتبر تلك الملاحظات المقدمة له كتهديد اجتماعي له¹.

مما تقدّم يمكننا أن نلاحظ بأنّ استجابة متلقي النّقد المهني للتهديد الاجتماعي يجعله يتصرّف بسرعة ودون يقين منه انطلاقاً من معلومات غير واضحة وغامضة لديه، فلا يتقبّل ذلك النّقد أو الملاحظات بل ويتهرّب منها، ما يجعله أيضاً غير قادر على الفهم الصحيح لتلك الملاحظات، وهذا ما يؤثّر سلباً على استفادته منها. لذلك وجب على المبادرين بالنّقد المهني الاستعداد لتقديم ملاحظاتهم، إذ من الضروري تجنب إثارة أيّ تهديد اجتماعي لدى المتلقي. كما عليهم الانتباه جيداً لاحتمال تأثير أي جانب من جوانب المحادثة على الشخص الآخر، بما في ذلك عوامل مثل التوقيت والمدة والموقع المادي والقرب... الخ.

المطلب الرابع: تقبّل النّقد المهني وطلب التّغذية الراجعة

إن أهم العوامل التي تجعل الفاعلين الاجتماعيين يتقبّلون النّقد المهني الذي يتلقّونه من قبل مديريهم أو زملائهم داخل بيئة العمل هو طلبه منهم. فطلب التغذية الراجعة في شكلها العام تتمثل في النّقد المهني الذي يميل إلى التقييم بشكل أكبر، ومختلف التعليقات أو الملاحظات الإيجابية المشجعة، تجعل الفرد الطالب لها في استعداد تام لتلقيها، ما يجعله يتقبّلها بعيد عن أي تهديد اجتماعي ولا انفعال عاطفي معها.

¹ Ed Batista, **ibid**.

يعلم طالب التقد المهني أو التغذية الراجعة أنها ستزوّد بمعلومات مفيدة عن كيفية أدائه لعمله وتطويره، وتشجّعه على الاستمرار في تحقيق أهدافه التنموية لذاته وتدعم ثقته بنفسه. كما تُعلم التغذية الراجعة طالبها بأنه يمارس عمله بشكل جيد ويتعلّم الخبرات الجديدة المطلوبة منه، إضافة إلى أنها تقوّم مساره المهني وتقوّم حالته لما يواجهه عقبة مهنية. لهذا فمعظم الموظفين يعلمون بأنهم بحاجة إلى التغذية الراجعة لكنهم غير متأكّدين من كيفية الحصول عليها. وهنا يشير كل من "كارن كيركلاند" و "سام مانوغيان" إلى ثلاثة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند طلب التغذية الراجعة وهي¹:

"مَن تُطَلَب؟ ومتى تُطَلَب؟ وكيف تُطَلَب؟" وسنحاول الإجابة على كل سؤال بمجموعة مختصرة من النقاط كما يلي:

1. الصفات الشخصية لمن تُطَلَب منه التغذية الراجعة: على طالب التغذية الراجعة اختيار الشخص الذي يرى فيه أهلية مساعدته في تطوير مهاراته وعمله، ويتحلى بصفات تؤهله لذلك. منها أن يكون:
 - شخصية ذو مصداقية واستقامة ورأي مُحترَم ومُشجّع على تحسين الأداء وفعالية العمل.
 - صاحب أسلوب مختلف، ومن ثم ستقدم تغذيته الراجعة آراء ووجهات نظر جديدة.
 - شخص يتحتم التعامل والتفاعل معه لتحقيق الأهداف والنجاحات المشتركة.
 - شخص ذو تاريخ مشترك معه في العمل، لمدة طويلة كافية لمنحه فرصة المراقبة في أوضاع مختلفة.
2. الوقت المناسب لطلب التغذية الراجعة: هناك العديد من اللّحظات أو الأوقات المناسبة لطلب التغذية الراجعة، فعلى طالبها اختيارها بعناية من أجل أن تكون الملاحظات المطلوبة أكثر إفادة. منها:

¹ كارن كيركلاند، سام مانوغيان، التغذية الراجعة المستمرة: كيف تحصل عليها وكيف تستخدمها، تر: مركز ابن العماد للترجمة، العبيكان للنشر، الرياض، 2009، ص، ص 11، 21.

- طلبها بعد تحديد الأهداف التنموية الشخصية، لأنّ خلاف ذلك سيدفع إلى تنفيذ رغبات الغير.
 - السؤال بصورة مستمرة، فذلك يساعد على وضع الأهداف الشخصية موضع التنفيذ.
 - عند الحالة الذهنية والمزاجية المرتاحة والمعنويات المرتفعة.
 - يستدعي نوع السؤال المطروح اختيار أي الأوقات أحسن أمام الملائم أم على الانفراد¹.
 - 3. كيفية طلب التغذية الراجعة: إن مقدار ونوعية المعلومات والملاحظات المقدمة عند طلبها متوقف على الطريقة الصحيحة لطلبها. وفيما يلي مجموعة من التوجيهات لكيفية طلب التغذية الراجعة بشكل صحيح وفعال:
 - شرح الكيفية المفضلة لتلقي التغذية الراجعة، ولتكن باستخدام نموذج "حالة - سلوك - تأثير". (لقد سبق وشرحنا هذا النموذج في المبحث السابق، المطلب الثالث).
 - الإصغاء إلى مقدم الملاحظات وتركه ينهي حديثه دون مقاطعات. ومحاولة إعادة الصياغة كل مرة.
 - طرح أسئلة توضيحية. وطلب التفاصيل إذا لم يتم التطرق إليها.
 - الانتباه إلى الاستجابات الشخصية كالإيماءات والحركات اللفظية.
 - احترام من لا يرغب في تقديم التغذية الراجعة. وشكر الشخص المقدم للملاحظات.
- تجدد الإشارة في الأخير إلى أنّه ينبغي بل ويجب على طالب التغذية الراجعة أن يكون متقبلاً لها. فلا يعقل أن نقابل تقديم نقد وتقييم لسلوك ما بالدفاع والتبرير عن ذلك السلوك بشكل يقاطع مقدم الملاحظات كل مرة، فالأصل من طالب التّقد المهني أن يتقبل كل الملاحظات المقدمة إليه بصدر رحب ولا مجال لخوفه هنا أو شعوره بالتهديد، كون الملاحظات المقدمة كانت نتيجة دافع ذاتي لطلبها ورغبة

¹ هندري ويسينجر، مرجع سابق، ص: 48.

حرة لسماعها، وهنا ينبغي على طالب النقد المهني أو التغذية الراجعة تركيزه على مراجعة سلوكياته وأدائه الملاحظة من أجل تحسينها وتطويرها.

بعد هذا السرد النظري لأدبيات ثقافة النقد المهني يمكننا اعتبار هذه الثقافة الأخيرة أحد المحركات الأساسية للتغيير التنظيمي لدى المنظمات الفعالة، حيث يتم تحسين أداء أفرادها، وتطوير أنظمة عملها وآلياته، من خلال استثمار إدارة هذه المنظمات في عملية النقد المهني، ودعمها للتغذية الراجعة فيها بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخلها.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية، الماهية والأبعاد

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: الأهداف التنظيمية

المبحث الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

المبحث الرابع: الروح المعنوية لدى العاملين

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية، الماهية والأبعاد

تظهر الفعالية التنظيمية في مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه. وللقيام بذلك يجب أن يكون لدى سلطة أي تنظيم مهمة واضحة، تتمثل في نجاحه ونجاح موظفيه. ولهذا تعمل إدارة التنظيم على توفير حلول وأساليب مخصصة لمساعدة موظفيها بوضعهم على الطريق الصحيح لزيادة أدائهم وإنتاجيتهم وتموئهم من خلال إشراكهم في مختلف العمليات والأنشطة المهنية وتمكينهم بشكل عام داخل التنظيم، سواء بتدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم أو بإشراكهم في حل المشاكل التي قد تتعرض لها إحدى جوانب العمل، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

الموارد البشرية لأي منظمة هم أساس ميزتها التنافسية، وفهم كيفية الاحتفاظ بهم وتطويرهم وإشراكهم ورفع معنوياتهم هو مفتاحها لتحقيق فعاليتها التنظيمية. وفي هذا الفصل سنحاول توضيح ماهية الفعالية التنظيمية، وأهم أبعادها لتحقيق الأهداف التنظيمية، مركزين في ذلك على المكونات السوسيوتنظيمية للفعالية والمتمثلة في مشاركة الفاعلين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات التنظيمية وروحهم المعنوية.

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

تسعى جميع المنظمات إلى البقاء والتطور والريادة في عالم الأعمال، هذا الأخير الذي يتسم بالتغير والتجديد المستمرين، الأمر الذي دفع الباحثين في الفكر التنظيمي إلى إيلاء هذا الموضوع الحيوي العناية والاهتمام البالغين، وهذا ما تجسّد في دراسة الفعالية التنظيمية وتحليلها.

لذلك فقد اهتمت نظريات التنظيم بتحديد مفاهيم واضحة للفعالية التنظيمية مركزة على أن طريقة تصميم الوظائف وتحديد أدوار العاملين وعلاقات العمل، كلها مؤشرات محددة لفعالية التنظيم. إذ أن هناك أنماطاً تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها. والمدير الكفاء هو الذي يميز بين النمط الملائم وغير الملائم في الوقت المناسب والمكان المناسب. وقد أشار "محمد قاسم القريوتي" إلى أن "بدايات البحث

في موضوع الفعالية التنظيمية كانت ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه. وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي. وكانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية". من هنا فقد تغير في الآونة الأخيرة مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط، إلى معايير أقل جزئية ومنها على سبيل المثال: مستوى الروح المعنوية لدى العمال، ومعدل الإصابات أثناء العمل، إلى نسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم، إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة النمو، وكذا طبيعة الاتصالات ونظام المعلومات، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات دالة على فعالية التنظيم.¹

إن هذا التطور لمفهوم الفعالية التنظيمية واختلاف مجالات اهتمامها، يعكس تعدد التصورات الفكرية واختلافها لدى الباحثين والكتاب الذين حدّدوا من خلالها مفهوم الفعالية التنظيمية، وفيما يلي سنعرض بعضا من هذه المفاهيم²:

- يعتبر "Barnard" ويعتبر أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن الفعالية هي: "أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط".

- كذلك عرفها كل من "Narayanan" و"نات Nath" بأنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة الأغراض اتخذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية".

¹ صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004، ص 273.

² ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة - دراسة حالة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص 65.

- وقد نظر إليها بعض الباحثين أمثال "Bennis" و"ليكرت Likert" و"آرجيرس Argyris" باعتبارها مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي: "قدرة المنظمة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف".

- ويعرفها "أبو قحف" بقوله: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".

- أما حسب "Tannenbaum و Georgopoulos" فالفعالية التنظيمية هي: "النطاق الذي يمكن المنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة، من أجل تحقيق أهدافها"¹.

- أما "ستونر stoner" و"فريمان freeman" فقد عرفا الفعالية بأنها: "القدرة على تحديد الأهداف الملائمة للمنظمة، والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها، وضمان التوازن الديناميكي الذي يضمن لها النمو والبقاء"².

من خلال المفاهيم السالفة للفعالية التنظيمية، نلاحظ بأنها كانت منطلقة من مداخل مختلفة ومناهج فكرية متعددة لموضوع الفعالية، وهذا ما أدى بدوره إلى الاختلاف في التحديد الدقيق والموحد لها، وإلى المزيد من الغموض واختلاف حول هذا المفهوم. فبينما نظر إليها البعض من خلال مدخل الأهداف التنظيمية، نظر إليها آخرون من خلال مدخل النظم والموارد، في حين رآها فريق ثالث من خلال جمهور المستفيدين، كما وصفها فريق آخر من خلال مدخل العمليات التنظيمية الداخلية. وهكذا يبين لنا هذا التباين في التحديد المفاهيمي للفعالية التنظيمية أهمية هذا الموضوع، وأنه مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، ما يستوجب علينا فهمه من منظوره الشمولي، الذي يعتمد على المداخل المادية كالموارد والأهداف والنظم... الخ والإنسانية كإشراك الفاعلين وتحفيزهم والاهتمام بروحهم المعنوية... الخ.

¹ رضوي حوين، م.م سندس، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، ع75، 2009، ص9.

² محمد إبراهيم القداح، مرجع سابق، ص335.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة الفعالة

أثبتت مختلف الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت حول موضوع الفعالية، بأن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن هناك اختلافا وتفاوتا بين المنظمات الفعالة نفسها، وبين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنشدها، كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم حيث يكتنفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من الفعالية، وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية فقط، بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

لهذا يمكن التأكيد على أن هناك جملة من الخصائص يمكن أن تتميز بها المنظمات الفعالة عن غيرها، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- وجود هدف محدد، معروف لدى الأفراد والمديرين ومتفق عليه، وتتوفر التوجهات اللازمة لتحقيقه.
- تحديد الخريطة التنظيمية وأساليب العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرار، بناء على معيار موضوعي يتمثل في طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات وأهواء الأشخاص سيما أصحاب العمل أو السلطة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وتوزيعها داخل التنظيم وفق تواجد المعلومات الملائمة، دون ارتباطها بالضرورة بمواقع بعض الأشخاص ذوي السلطة على الهيكل التنظيمي.
- تناسب العوائد مع العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلالية وإثبات الذات والروح المعنوية.
- النظرة الإيجابية للموارد البشرية، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتنمية قدراتهم من خلال التغذية الراجعة المستمرة.
- تشجيع التعاون بين الأفراد وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتعجيل حل الصراعات والنزاعات.
- التقييم الدقيق للإنجازات لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل الأسباب لاختيار الإجراءات المناسبة.

¹ مختار عيواج، مالكية حميدة، مرجع سابق، ص-ص 291-292.

- التحسين والتطوير المستمرين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، ونشر روح الاكتشاف والمغامرة المدروسة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

المطلب الثالث: المداخل الأساسية لدراسة الفعالية التنظيمية

إن التباين واختلاف تصورات الباحثين الذي صاحب تحديدهم لمفهوم موحد دقيق للفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها، ويمكن أن تصنف المداخل النظرية للفعالية التنظيمية إلى مدخلين رئيسيين هما: المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. ويتضمن كل منهما مجموعة من المداخل سنحاول عرضها ملخصة فيما يلي:

1. المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها (المدخلات) من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات (مخرجات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها وذلك على النحو التالي¹:

1.1. مدخل النظم: إن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفعالية التنظيمية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة أو أنساق فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل كما أن الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وأنه لا بد من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء.

2.1. مدخل العمليات الداخلية: يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة،

¹ فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 6ع، 2013، ص46.

حيث تنظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ومن مؤشرات تحديد الفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل، وجود مناخ تنظيمي إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة ووجود اتصال فعال بين الإدارة والعاملين، واهتمام بالموارد البشرية بشكل عام. إلى جانب ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية. في ظل هذا النموذج تعتبر المنظمة فعالة إذا حققت ما يلي¹:

- تقليل التوتر والاجهاد داخل المنظمة.
- التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- تدفق المعلومات بسهولة رأسياً وأفقياً داخل المنظمة.
- الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

3.1. مدخل تحقيق الهدف: يهتم هذا المدخل بقياس الفعالية التنظيمية، من زاوية المخرجات بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيقها. ولهذا المدخل افتراضين أساسيين:

- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.
- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يكمن في تعدد واختلاف وتباين الأهداف من منظمة إلى أخرى. فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج الدقيقة التي تم تحديدها مسبقاً وبالتالي يجب التركيز على ما تحققه الإدارة وليس ما تفعله. ويمكن النظر إلى الأهداف على أساس أنها رئيسية أو طويلة الأجل، وهي التي تتعلق باستراتيجيات وسياسات شاملة للمنظمة، وأهداف أخرى فرعية أو مرحلية قصيرة الأجل، وهي التي تنصب على نواحي جزئية كإدارة أو قسم أو جزء من سياسات وإجراءات، وأهداف يومية تشغيلية يتم تحقيقها بصورة دورية منتظمة. ومن هنا يمكننا القول بأن مدخل الأهداف للفعالية التنظيمية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية².

¹ حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، مرجع سابق، ص552.

² فريال سيفون، مرجع سابق، ص48.

2. المدخل المعاصرة لدراسة الفعالية التنظيمية:

تميزت المدخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية بشكل من القصور حيث ركزت على النظرة الجزئية للفعالية، كالأهداف أو العمليات أو الموارد. لذلك اعتمدت الدراسات الحديثة على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية من خلال المدخل التي اعتمدها، ما يسمح بتحقيق ترابط إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية. ومن هذه المدخل المعاصرة نجد¹:

1.2. المدخل النظامي: برز كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن، كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة. ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل وجب معالجتها في إطارها الكلي، بالوقوف على دراسة:

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للتنظيم وبين التنظيم ككل.
- العلاقات المتبادلة بين التنظيم وبيئته.
- الضبط والتعديل والمراجعة، من أجل التطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

2.2. مدخل أطراف التعامل (العناصر الاستراتيجية): يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن بالتركيز على العناصر البيئية المحيطة التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة، بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية، والذين لهم مصلحة في بناء المؤسسة واستمرارها، وتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الجدول التالي:

¹ مختار عيواج، مالكية احميدة، مرجع سابق، ص 283.

الجدول رقم (02): أطراف التعامل مع المؤسسة

الأهداف	الأطراف
التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها	المورّد
الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية	الهدف
الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان	العامل
تحقيق أعلى عائد استثمار	المالك
الحصول على امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة	المدير
الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط	الدولة
المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي	المجتمع

المصدر: مختار عيواج، مالكية احميدة، مرجع سابق، ص 285.

3.2. مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد يتفق عليه الجميع لقياس الفعالية التنظيمية. إذ ليس هناك اتفاق على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. لأن معيار الفعالية شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم. من هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها. وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يقوم على معيار: من تكون أنت؟ وما هي رغباتك وقيمك المفضلة؟ لهذا ففعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمنظير متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل¹.

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 285.

المطلب الرابع: الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

ينبغي على إدارة كل تنظيم تسعى إلى زيادة فعاليتها التنظيمية، توفير بيئة عمل إيجابية من خلال بناء شبكة علاقات طيبة بين الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم وحتى خارجه.

لا شك بأن النسبة الأعلى من الأداء التنظيمي يتم من خلال جماعة العمل وليس بالتكنولوجيا المتطورة. فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها ومشاركتها في اتخاذ القرارات، يعبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها. ولعل أكبر دليل على أهمية الدور البشري في الفعالية التنظيمية هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل. فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي. ولا غرابة في ذلك، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته وقيمه المختلفة الدينية والاجتماعية. فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل. ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله¹.

لذلك فالعلاقات الإنسانية في العمل ليست فقط مجرد مطلب وجداني عاطفي، بل هي شرط أساسي لوفرة الإنتاج وتحسينه. كما أنه بالتعاون والتوافق والتفاهم والروح المعنوية العالية وبالتحلي بروح الفريق، يمكن للفاعلين الاجتماعيين تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل التكاليف. ولذلك نلاحظ أن "التنظيمات قليلة العدد يسهل التحكم في تسييرها وتحقيق الفعالية في أداء أعضائها نظرا لسهولة الاتصال وكثافته، ونظرا لوجود فرص لإحداث جو عائلي وعلاقات أكثر عمقا بين أفرادها، ويكون تقسيم المهام في هذه الحالة واضحا وتحديد المسؤوليات أكثر وضوحا"².

وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة منها:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والاقتران بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.

¹ مختار عيواج، مالكية احميدة، مرجع سابق، 290.

² ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص75.

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.
- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة وبواسطة الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوي يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.¹

المبحث الثاني: الأهداف التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الأهداف التنظيمية

تعتبر الأهداف التنظيمية الميزة الأساسية التي تتميز بها المنظمات عن سواها في الأنساق المجتمعية، وأهداف المنظمة لها تأثير على علاقاتها الداخلية والخارجية. كما تدلّ الأهداف التنظيمية على الناتج الذي تكافح المنظمة من أجل تحقيقه، وهي ضرورية للمنظمة لتحديد هويتها وتوجيه الأفراد والجماعات داخلها، فالأهداف تزود المنظمة بمعايير دقيقة محددة لتنظيم علاقات الأفراد والجماعات والمنظمات الأخرى معها.

لقد اختلف المفكرون في تحديد مفهوم الأهداف، خاصة من حيث المضمون بالرغم من اتفاقهم على استخدام مصطلح: "OBJECTIVE" للدلالة عن الهدف وضمن السياق الزمني له. وفيما يلي سنعرض عددا من المفكرين وتعريفاتهم للأهداف التنظيمية²:

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 266.

² أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، ع 69، 2008، ص 88.

- Brown: "النتائج المستقبلية التي تسعى لتحقيقها أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي".
- Argent: "السبب المستمر لوجود المنظمة".
- Ansoff: "قواعد القرار التي عن طريقها توجه الإدارة ويقاس أدائها باتجاه الغرض الأساس لها".
- Glueck: "النهايات التي تضمنها المنظمة وتعمل على تحقيقها".
- Daft: "حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها".

نلاحظ من هذه التعريفات أنها جميعا تتفق على أنها حالة مرغوبة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها.

أما من المنظور التنظيمي بين "هنري فايول Henri Fayol" أن الإدارة هي إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد والموارد الأخرى، وأن هذه الأهداف متغيرة ما يستدعي من الأفراد الاستجابة طبقا لذلك من خلال صياغة أهداف جديدة واتخاذ قرارات بشأنها، من أجل تحقيقها بشكل متسلسل¹.

المطلب الثاني: أهمية الأهداف التنظيمية

- تتبع أهمية الأهداف التنظيمية من كونها تقدم للمديرين وباقي الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم مؤشرات مهمة لمختلف مجالات العمل، حيث تكمن أهمية الأهداف في النقاط الآتية التي تتضمنها²:
- مؤشر صنع القرارات، فمعرفة الأهداف تحدد للمديرين الوجهة التي يجب أن تتحرك إليها المنظمة، ومن ثم يجب أن تصبه كافة القرارات الإدارية في هذا الاتجاه.
 - مؤشر تحقيق الكفاءة التنظيمية: فالأهداف المحددة تساعد في توجيه موارد المنظمة واستخدامها في الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف.
 - مؤشر التماسك التنظيمي: الأهداف تعمل كترشيد في تنسيق كافة أنشطة التنظيم نحو تحقيق الأهداف، دون حدوث تضارب أو ازدواجية في الأنشطة المبذولة على مستوى الأفراد والأقسام والمنظمة ككل.
 - مؤشر تقييم الأداء المثير: تعتبر الأهداف التنظيمية بمثابة المعيار الذي يتم على أساسه تقييم أداء المنظمة والأفراد فيها، فالأهداف تصبح معايير رقابية.

¹ ليث عبد الله الفهيو، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد، عمان، 2013، ص 111.

² نفس المرجع، ص-ص 137-138.

من أهمية الأهداف التنظيمية أيضا، أنها تعتبر بمثابة بوصلة تحدد اتجاهات المنظمة وكيفية عملها ومدته. فهي توجه الجهود والإمكانيات والموارد من خلال العاملين، للوصول إلى النتائج والنهيات المرغوبة، من خلال إجراء مختلف الأعمال والمهام بكيفية مدروسة ضمن جدول زمني محدد مسبقا. تبين للمنظمة رؤيتها ورسالتها، وتضمن لها استمراريتها ودوام تطورها¹.

المطلب الثالث: الأهداف التنظيمية على مستوى المنظمة

تنشأ أية منظمة لغرض تنظيمي هو السبب الذي وجدت من أجله، كتقديم خدمة معينة لفئة من العملاء وإشباع حاجاتهم، حيث يتم إنشاء المنظمات لأغراض مختلفة وبذلك يكون لها أنواع مختلفة من الأهداف، فالمدرسة العمومية مثلا غرضها تقديم خدمة تربوية تعليمية عالية لأبناء المجتمع الذي توجد فيه، ومن ثم يصبح هدفها تقديم الخدمة التربوية التعليمية بصرف النظر عن الربح؛ بينما ينشأ المشروع التجاري من أجل تحقيق أرباح مجزأة للمالكه، ومن ثم يكون هدفه الرئيس هو التركيز على تحقيق تلك الأرباح. فإنجاز المنظمة لأهدافها يؤدي تلقائيا لإنجاز الغرض منها وبذلك تبرر سبب وجودها².

إذن تمثل الأهداف التنظيمية على مستوى المنظمة الأغراض الرسمية لها، والتي توضع لمساعدتها على تحقيق الغايات التي قامت من أجلها. وهنا سنحاول عرض قائمة مختصرة عن عناوين الأهداف الكبرى التي تسعى معظم المنظمات لتحقيقها، وهي كما يلي³:

- ❖ الكفاءة الإنتاجية والتنظيمية.
- ❖ زيادة الأرباح.
- ❖ النمو والتطور.
- ❖ الحصة السوقية.
- ❖ المسؤولية الاجتماعية.

¹ سليمان الدرايسه، تأثير الأهداف التنظيمية في أداء الجهاز الإداري للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مج26، ع4، 2018، ص96.

² ليث عبد الله الفهيو، مرجع سابق، ص141.

³ نفس المرجع، ص112.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف هي أهداف استراتيجية عامة، تتفرع منها أهدافا مفصلة أصغر منها. كما أنها تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها والغرض من إنشائها.

المطلب الرابع: الأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة

بينما ينشأ كل تنظيم لغرض محدد وأهداف تنظيمية واضحة - كما سبق وأشرنا - كذلك لدى مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل نفس التنظيم، أهدافا شخصية يسعون إلى تحقيقها من خلال انتمائهم لذلك التنظيم وعملهم ونشاطهم به. حيث تُعرّف الأهداف الشخصية بأنها: "ما يضعه الأفراد لأنفسهم من أهداف تتعلق بالتنمية والتطوير والترقية وإثبات الذات"¹. لذلك يمكن اعتبار الأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة، الوجه الآخر من الأغراض التنظيمية التي وجدت المنظمة من أجلها، لأنّ تحقيق الأفراد لأهدافهم سيعود على منظماتهم بالفائدة في جو من الاستقرار والراحة والطمأنينة. ومن ضمن الأهداف الشخصية التي يسعى الفاعلون الاجتماعيون لتحقيقها داخل تنظيمهم نجد²:

- ❖ الراتب المناسب: مقابل الأعمال التي يقوم بها.
- ❖ النمو الشخصي: من خلال تنمية مهارات الفرد وقدراته الخاصة.
- ❖ التطور الوظيفي: للسلوكيات والمهارات الوظيفية من أجل تطوير المسار المهني.
- ❖ التقدير الاجتماعي: من أجل الشعور بالثبات والاعتزاز مما يزيد الثقة في النفس.
- ❖ التقدير من قبل الرؤساء والزملاء: وجود فرص النمو كالترقية وزيادة الدخل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أنه يجب على إدارة المنظمة التأكد من توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، ذلك لتفادي أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، والتي نذكر منها: "عدم تقبل

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 250.

² ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 151.

التّقد، وقلة الرغبة في الاستفادة من ملاحظات الآخرين، ففي بعض الأحيان تُتخذ القرارات حسب الحالة النفسية والمزاجية للإنسان، وقد تُتخذ تحت تأثير وضغط من عناصر خارجية¹.

المبحث الثالث: المشاركة في اتّخاذ القرارات

المطلب الأوّل: مفهوم المشاركة في اتّخاذ القرارات

تواجه التّنظيمات مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتّخاذ قرارات بشأنها، وهذه القرارات يمكن أن تتحملها إدارة التّنظيم بشكل خاص على عاتقها، لكن بالمقابل تسعى التّنظيمات الحديثة التي تولي اهتماما بالغا للعنصر الإنساني داخلها، إلى إشراك هذا الأخير في اتّخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل خاصة الروتينية منها والتّنظيمية التي تمس الفاعلين الاجتماعيين داخل التّنظيم بشكل مباشر، لتضمن بالمقابل فاعليتها التّنظيمية.

لقد تعدد تحديد الباحثين والمفكرين لمفهوم المشاركة في اتّخاذ القرارات، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات لها كما يلي:

- إشراك العاملين في اتّخاذ القرارات الإدارية، فهي علاقة تبادلية بين طرفين هما الإدارة والعاملون، بهدف زيادة الإنتاجية في المنشأة بشكل مستمر².
- عملية تمكّن وتدعم الموارد البشرية في المنظمة، بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر، وهي أيضا نقل مسؤولية اتّخاذ القرار من المديرين إلى الموظّفين³.

¹ مصطفى بلعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، الجزائر، ع24، 2017. ص242.

² محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص13.

³ سامي مراد، شرين سلام، مرجع سابق، ص51.

- عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله¹.
- إعطاء كافة الأفراد في التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأفراد المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى².

المطلب الثاني: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات

للمشاركة في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء وتمثل هذه الأهمية في العديد من الجوانب التنظيمية المهنية بالنسبة للمنظمة، والاجتماعية النفسية بالنسبة للفاعلين الاجتماعيين المشاركين. ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- تُشعر العمال بأهميتهم في المنظمة، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المنظمة والسعي إلى تحقيق أهدافها.
- تحقق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تؤدي إلى إنتاجية أعلى ومزيداً من الرضا الوظيفي.
- تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد³.
- إن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات العاملين وحماسهم.
- تتيح للعاملين مجالاً للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تأثر في ظروف عملهم.

¹ عبد العزيز علي مرزوق، شوقي محمد الصباغ، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة المريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع17، (د.س.ن)، ص143.

² عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، (د.س.ن)، ص2.

³ بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، ع20، 2017، ص583.

- تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة.
- تبني المناخ الملائم والصالح لتشجيع التغيير وتقبله، في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وتشعرها بأهميتها في التنظيم.
- تُيسر وتُحسن سبل التواصل بين المدير والمرؤوسين¹.

المطلب الثالث: شروط المشاركة في اتخاذ القرارات

حتى تتحقق المشاركة في اتخاذ القرارات في أي تنظيم، ينبغي توفر جملة من الشروط أهمها²:

1. يجب أن يكون المرؤوس راغباً في نشاط المشاركة.
2. يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مساره المهني ومستقبله، بطريقة تزيد دفعاً لتحقيق أهدافه الشخصية، فسوف يحفز ذلك.
3. يجب أن يكون المرؤوس قادراً على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث، ويجب أن يكون قادراً على الحديث من الناحية السيكلوجية وأكثر من ذلك يجب أن يشعر بأنه يقوم بنوع من المساهمة.
4. يجب توفر إرادة قوية وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات وبالطرق الصحيحة لدى العاملين.
5. يجب أن يكون المرؤوس قادراً على الانخراط سيكلوجياً في أنشطة المشاركة، وأن يكون متحرراً من العوائق التي قد تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة.
6. يجب أن يسود جوٌّ من الثقة بين العاملين من جهة وبين الإدارة والقيادة من جهة أخرى.

¹ حنان علي عبد السلام القطراني، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية لاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014، ص40.

² بوقطف فوزية، مرجع سابق، ص-ص 583-584.

المطلب الرابع: الأساليب الجماعية الحديثة في اتخاذ القرارات

هناك مجموعة من الأساليب التقليدية والحديثة في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها، أما في هذا العنصر سنتطرق إلى أهم الأساليب الجماعية الحديثة في اتخاذ القرارات، والتي تتمثل فيما يلي¹:

1- أسلوب دلفي: يأتي اسم هذه الطريقة من "معبد دلفي" في اليونان، ويعني هذا الأسلوب معالجة وحل المشكلات الإدارية المعدة بطريقة خلاقية بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين وتنظيم اتصالاتهم، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين طريقة اللجان التقليدية في اتخاذ القرار، والعمل على علاج عيوبها من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار.

2- أسلوب العصف الذهني: هو هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، يقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة، حيث يستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً تتراوح من نصف ساعة إلى ساعتين، ويعتمد على إبداع المشتركين في حل المشكلة وإثارة أذهانهم حول الموضوع.

3- أسلوب الجماعة الاسمية: سمي بهذا الاسم لأن تكوينه اسمي فقط على الأوراق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أعضاء الجماعة بل يتم على الورق، وهذا الأسلوب خليط من أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي ويمر بجملة من الخطوات هي:

3-1- تحديد المشكلة.

3-2- بدائل الحل.

3-3- المناقشة.

3-4- الاقتراع.

3-5- القرار النهائي.

ويتميز بجملة من المزايا من بينها: أنه يمكننا من الحصول على الاتفاق في بضع ساعات، ويقلل من فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين. لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة وإلى عرض مشكلة واحدة محددة بدقة.

¹ حنان علي عبد السلام، مرجع سابق، ص-ص 52-53.

4- أسلوب التجميع الإحصائي: هذا الأسلوب لا يصلح إلا لحل المشكلة الكمية، مثل تقديرات تكاليف عنصر معين، حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة، ويلاحظ أنه في هذا الأسلوب لا يلتقي أعضاء المجموعة وجها لوجه في جلسة اتخاذ القرار، وبالتالي يمتاز بخلوه من مشكلة ضغط المجموعة أو مشكلات التفكير الجماعي.

5- أسلوب فيليبس: وفيه يقسم الأعضاء المشاركين إلى مجموعات صغيرة العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول. تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار عن مرحلة التقييم، وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل لحلها.

6- طريقة رنجي اليابانية: تستخدم في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرار في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيلها إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولين عن التنفيذ فيتخذون قرارا جماعيا وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته والمصادقة عليه في هذا المستوى¹.

المبحث الرابع: الروح المعنوية لدى العاملين

المطلب الأول: مفهوم الروح المعنوية

يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة، وبنقطة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، أما روح الجماعة المعنوية فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة².

¹ عزيرو راشدة، مرجع سابق، ص7.

² فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص287.

- عرفت الرّوح المعنويّة على أنّها: تلك الرّوح السائدة بين العاملين والتي تتميز بالتقدير الذاتي لدور كل عامل في المؤسسة وأهميته لجماعة العمل وبالولاء والإخلاص لمؤسسة العمل وإنجاحها والمحافظة عليها والدّفاع عنها ضد أي تهديد لها¹.
- وتعرّف أيضا بأنّها: الحالة التّفسيّة الرّاسخة في أعماق التّفنّس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه².
- كما عرفها "أودين فليشمان" بأنّها: تقبّل الفرد لأهداف الجماعة، وتشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة وتتوقف مع القدر الذي يشبع فيه الفرد حاجاته³.
- تعرف الرّوح المعنويّة أيضا على أنّها: استعداد من جانب الأفراد الذين يعملون في منظمة ما لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المجموعة أو أهداف المنظمة بصفة عامة⁴.

المطلب الثاني: أهمية الرّوح المعنويّة لدى العاملين

تعتبر الرّوح المعنويّة لدى الأفراد داخل بيئة عملهم أحد الموضوعات الهامة التي يعالجها علم اجتماع التّنظيم والعمل، والتي نالت القدر الكبير من العناية من جانب مفكري الإدارة وعلم النفس الاجتماعي خاصة في الدول المتقدمة. إذ يرجع اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتحديد في كل تنظيم بموضوع الرّوح المعنويّة، إلى ضمان فعالية أداء كافة أفراد التّنظيم وبالتالي تحقيق أهدافه، ولا شك بأن رفع الرّوح المعنويّة

¹ رريب الله محمد، مرجع سابق، ص 284.

² عبد الحميد معوش، نزيّم صرداوي، علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية المتربصين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المسيلة، 2017، ص 262.

³ جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 49.

⁴ عبيرات مقدم، بن ساحة أحلام، الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية: دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، (د.س.ن)، ص 329.

لدى مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم يؤدي إلى ضمان التوافق والتعاون في ممارسة وظائفهم وأعمالهم¹.

وباختصار يمكننا تلخيص أهمية الروح المعنوية لدى العاملين في النقاط التالية:

- التأثير على سلوك العاملين مهما كان موقعهم في التنظيم.
- الروح المعنوية مؤشر على كفاية وفعالية الإدارة وتعكس مدى نجاحها في القيادة وفي تحقيق أهداف التنظيم.
- تشكل قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاج.
- انخفاضها يحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا ينبغي المحافظة عليها على الدوام².
- التأثير الإيجابي والفعال على تنشيط الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.
- تدفع العمال للعمل بحماس واهتمام كبير وإظهار روح المبادرة والابتكار والرغبة في التعاون مع الآخرين³.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 16.

² مريم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 111.

³ جوادى حمزة، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الثالث: العوامل المساهمة في رفع الروح المعنوية

ينبغي على إدارة أي تنظيم أثناء سعيها إلى رفع الروح المعنوية لدى فاعليها الاجتماعيين، البحث عن أهم العوامل المساعدة على ذلك، والعمل على توفيرها في بيئة العمل. وتتمثل العوامل الأساسية المساهمة في رفع الروح المعنوية فيما يلي:

- الشعور بالأمن في العمل.
- التعويض أو الأجرة.
- فرصة الترقية.
- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة، وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة سواء في الترقية أو الأجر.
- إخبار العمال بأهمية عملهم، فلا بد أن يشعر كل عامل بأهمية عمله وأن جهوده موضع التقدير.
- منح الفوائد المالية للعمال كالتأمين والضمان الاجتماعي.
- تهيئة الفرص للعاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والثقافية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية كالرحلات والندوات.
- رفع الحد الأدنى للأجور، بحيث يكفل للعامل حدًا من المعيشة الإنسانية الكريمة كمكافأة له على ما يبذله من جهد في العمل¹.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وفقا لقدراته وكفاءته ومهارته بحيث تثير واجبات الوظيفة اهتمامه وحماسه.
- توفير المناخ الإيجابي والبيئة المناسبة للعمل².

¹ وفاء فؤاد شلي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، 2003، ص-176-178.

² رريب الله محمد، مرجع سابق، ص286.

المطلب الرابع: مظاهر ارتفاع الرّوح المعنويّة لدى العاملين

إن التقديرات الخاصة بمستويات الرّوح المعنويّة تعتمد على بعض الظواهر، مثل الأفعال والتعبيرات والملاحظات الشفوية والانتقادات والإجابات عن الأسئلة... الخ. ومنها يكون تفسير أو ترجمة هذه الظواهر إلى قيم ظاهرة للروح المعنويّة.

هناك نوعان من الظواهر تحظى بقبول عام وتستخدم على نطاق واسع وهي: السلوك الصريح والمعبر عنه على شكل معدل دوران العمل، والإنتاجية، والدقة في المواعيد، ومنع الإسراف، أو عكس ذلك من ظواهر غير مرغوب فيها مثل: عدم الاستقرار في العمل، وتقييد الإنتاج، والتأخر في المواعيد، والتغيب عن العمل. أما النوع الثاني فهو ما يقوله الأفراد، والطريقة التي تصدر بها أقوالهم، أي تعبيرهم عن آرائهم وردود الفعل لديهم، وطريقة هذا التعبير... الخ¹.

كما يمكن تلخيص أهم مظاهر ارتفاع الرّوح المعنويّة لدى العاملين فيما يلي²:

- ❖ وجود رغبة ودافعية للعمل دون ملل والعمل بحماس.
- ❖ الاهتمام بجودة العمل ومحاولة تحسينه.
- ❖ انخفاض معدلات الغياب والشكاوى والتأخر والصراعات والمواد التالفة وحوادث العمل.
- ❖ الانضباط والمحافظة على مواقيت العمل وسير النظام في المنظمة.
- ❖ الميل إلى التعاون والانسجام في فرق العمل.
- ❖ زيادة الإنتاج كما ونوعا.
- ❖ الإقبال على التدريب والاستفادة منه.
- ❖ التكيف مع ظروف العمل.

¹ وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، مرجع سابق، ص 173.

² ارفيس مريم، مرجع سابق، ص 117.

في نهاية هذا المبحث الذي تناولنا فيه ماهية وأهمية الروح المعنوية لدى العاملين داخل التنظيم، وما يحدد هذه الروح من عوامل لظهورها، ومظاهرها داخل التنظيم. يمكننا التأكيد بأن الروح المعنوية مطلب أساسي لإدارة أي تنظيم تسعى إلى بلوغ أهدافها المرسومة، وهذا من خلال ترسيخ عوامل ظهور الروح المعنوية التي أشرنا إلى بتسخير مختلف الوسائل التنظيمية المساهمة في ذلك، سواء المادية كالأجور واللوائح والقوانين التي تضمن حقوق العاملين وتشركهم في إدارة منظماتهم، أو المعنوية كالعدالة التامة في معاملة جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، إلى جانب الاهتمام بحياتهم الاجتماعية وأنشطتهم الترفيهية والثقافية... الخ، كل هذا من شأنه رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، ما يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعبر بشكل أو بآخر عن الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: مجالات الدراسة ونتائج الدراسة الاستطلاعية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية

المبحث الثاني: منهج البحث وتقنياته

المطلب الأول: منهج البحث

المطلب الثاني: تقنيات البحث وأدواته

المبحث الثالث: تحديد مجتمع البحث وخصائصه

المطلب الأول: تحديد مجتمع البحث

المطلب الثاني: خصائص مجتمع البحث

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد عرض أدبيات البحث النظري الذي أجريناه من خلال الفصول السابقة والتي تتمحور في مجملها حول موضوع: "ثقافة النقد المهني والفعالية التنظيمية"؛ سوف نحاول في هذا الفصل عرض الخطوات المنهجية التي عملنا وفقها في بحثنا الميداني، هذا الأخير الذي يعتبر امتدادا لما مضى من فصول نظرية، وتجسيديا لما رسم من أهداف لدراستنا، وتحقيقا لما أثير من تساؤلات في الإشكالية وافتراضات للإجابة عنها، طبعاً فالإجابة عنها لا يمكن أن تكون إلا بتحققنا الإمبريقي منها (وهو ما سنتطرق إليه بشكل أكثر تفصيلاً في الفصول المقبلة). لذلك سنقتصر في هذا الفصل على تناول الإجراءات المنهجية التي قمنا بها في دراستنا هذه، بداية من مجالات الدراسة ودراستنا الاستطلاعية، ثم سنعرض منهج بحثنا وتقنياته، وفي الأخير سنحدد مجتمع بحثنا وخصائص عينتنا.

المبحث الأول: مجالات الدراسة ونتائج الدراسة الاستطلاعية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

إنّ أي بحث علمي اجتماعي يقوم على مجالات تحدّد إطاره العام الذي أجري فيه، وهذا ما يطلق عليه "مجالات الدراسة" وهي نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لما لها من علاقة بالعمل الميداني للباحث، فكلما تمّ التّحديد المسبق والدقيق لمجالات الدراسة، كلما ساعد ذلك الباحث على تسهيل تناول مشكلة بحثه. ويجمع المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني (الجغرافي)، المجال البشري، المجال الزمني. وهذا ما عملنا وفقه في دراستنا هذه، فمجالات دراستنا هي كما يلي:

1- المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني. وفي دراستنا حول "ثقافة النقد المهني والفعالية التنظيمية" اخترنا مؤسسة التربية والتعليم الخاصة: "مدرسة تاونزة العلمية".

وهي مؤسسة تربوية خاصة معتمدة من وزارة التربية الوطنية الجزائرية برقم اعتماد: 2010/112م، تأسست يوم الاثنين 19 رمضان 1428هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 2007 بولاية غرداية / الجزائر.

"تاونزة" لها عدة معاني باللغة العربية ومنها معنى " الأمل " حيث تسعى لأن تكون بصيص أمل للإنسانية جمعاء، من خلال الاستثمار في الإنسان والتحسين المستمر في العملية التربوية والتعليمية، ومنطلقها في ذلك القيم الأصيلة والتعليم المتميز الممتع، المواكب لكل ما توصل إليه التربويون من وسائل وأساليب في التدريس والتسيير الإداري وتكنولوجيا التعليم..

تُشرف المؤسسة على المستويات أو الأطوار التعليمية الأربعة: التحضيري، الابتدائي، المتوسط والثانوي للبنين والبنات، وتسعى إلى الاسهام في رفع الأداء التربوي وتحقيق جودة التعليم محليا ووطنيا من خلال مجموعة متكاملة من البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، داخل المدرسة وخارجها من أجل الرقي بها إلى مستويات أحسن وتحقيق نتائج أفضل بصقل مواهب الطلاب المختلفة وإغناء رصيدهم المعرفي وإكسابهم مهارات القرن الواحد والعشرين..

❖ رسالتها: تربية وتعليم طالب مؤمن، كفء في أدائه، فعّال في محيطه، يعيش عصره، منفتح على العالم، باستخدام أحدث مناهج التدريس واستراتيجياته، وأقوى الشراكات المحلية والدولية.

❖ قيمها: التميّز - التعلّم - الابتكار - التعاون - الانفتاح - الانضباط - تقبّل التّقد.

❖ رؤيتها: بناء منظومة متكاملة للتميز المؤسسي والبيداغوجي والحصول على الاعتراف الدولي بها في 2022.

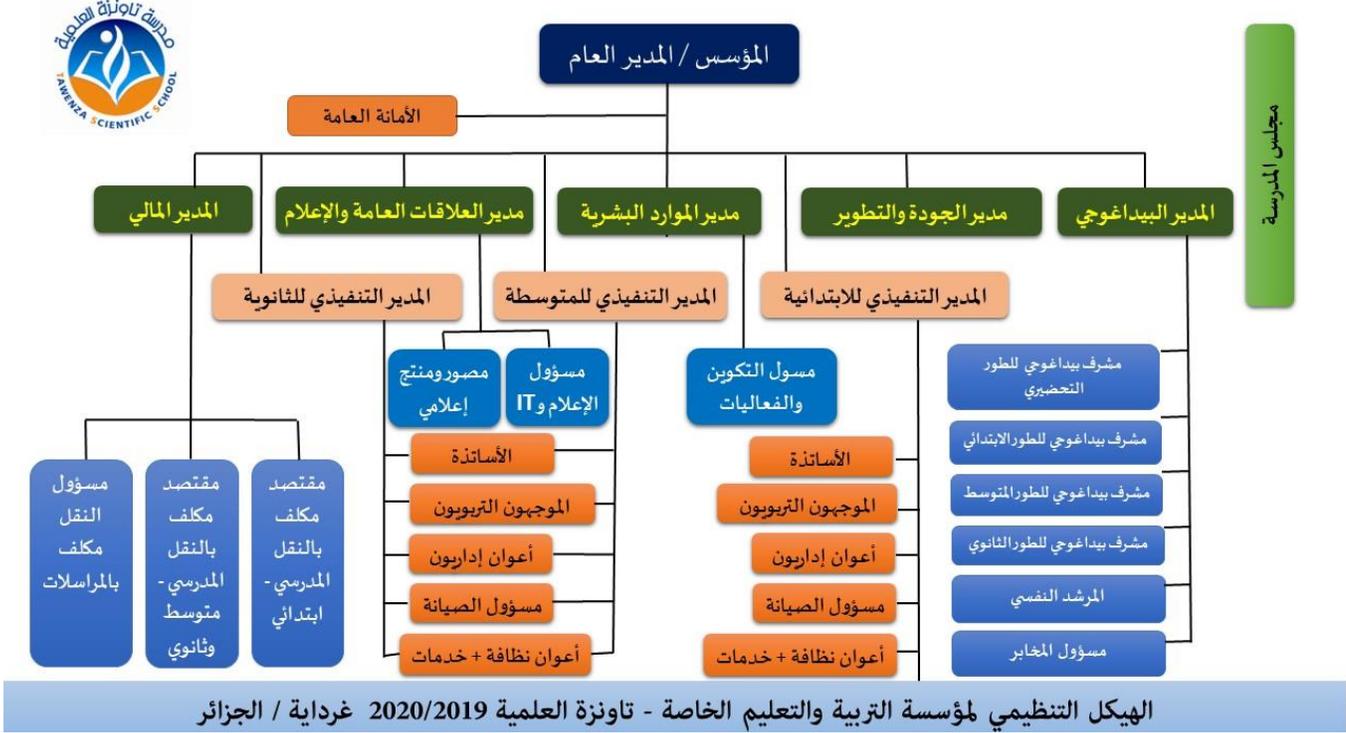
❖ شعارها: "مدرسة تاونزة العلمية.. الإنسان أغلى ما نملك" - "مدرسة تاونزة العلمية.. بوابة أمل لتعليم متميز".

❖ تطور العنصر البشري بالمؤسسة:

- 2007/2008: عدد المتعلمين: 86 / عدد الموظفين التربويين: 08 / منشأة واحدة للابتدائي.

- 2020/2019: عدد المتعلمين: 712 / عدد الموظفين التربويين: 83 / ثلاث منشآت: ابتدائي، متوسط، ثانوي.

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة للموسم الدراسي 2020/2019:



المصدر: إدارة المدرسة: قسم الإعلام والعلاقات العامة.

2- المجال البشري:

يعتبر المجال البشري العنصر المهم للمعلومات والبيانات المراد جمعها من مجتمع الدراسة هو عدد الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة. حيث شملت دراستنا الموظفين المتفرغين فقط من الطاقم التربوي (أساتذة، مديرون، صيانة) لمؤسسة تاونزة العلمية للموسم الدراسي 2020/2019، والذين بلغ عددهم 67 موظفا. بمختلف خصائصهم التي سنفصل فيها أكثر فيما سيأتي من هذا الفصل.

3- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي استغرقتها الباحثة من بداية البحث إلى نهايته. أما في دراستنا هذه فيمكننا تقسيم مجالها الزمني إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: امتدت من أكتوبر 2019 إلى مارس 2020. وهي مرحلة "افتكاك الموضوع" - التي أشار إليها "غاستون باشلار" - وقد كان هذا الافتكاك انطلاقا من تحديد الظاهرة السوسيوولوجية في واقعها بالمؤسسة المدروسة، ثم العودة إلى التراث النظري لموضوعنا "الفعالية التنظيمية وثقافة النقد المهني"،

حيث اهتمنا أكثر في هذه المرحلة على البحث عن مراجع موضوع دراستنا وجمعها، وقراءة كل ما يمكن قراءته من أدبيات في الموضوع، وتجدد بنا الإشارة هنا إلى الوقت المعتبر الذي استغرقه منا متغير دراستنا المستقل "ثقافة التقد المهني" بسبب قلة المراجع العربية في الموضوع من جهة، وبترجمة ما وجدناه من مراجع أجنبية من جهة أخرى. وبعد جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالموضوع تم تصنيفها وتحليلها، وتكييفها مع ما سنتطرق إليه في الجانب الميداني للبحث.

- المرحلة الثانية: من مارس 2020 إلى نهاية شهر جوان من نفس السنة. ويمكن تقسيم هذه المرحلة بدورها إلى مرحلتين أساسيتين من الدراسة الاستطلاعية، وهي كما يلي:

● المرحلة الاستطلاعية الأولى: وقد شملت هذه المرحلة دراستنا لمختلف الوثائق والسجلات الإحصائية المتعلقة بالظاهرة المدروسة في المؤسسة قيد الدراسة. إضافة إلى قيامنا بمجموعة من المقابلات الاستكشافية الأولية، التي أجريت مع أعضاء من إدارة المؤسسة وبعض أساتذتها. وتجدد الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة الاستطلاعية قد سبقتها ملاحظات متنوعة من قبل الباحث الذي يعمل أصلاً في المؤسسة المدروسة، لذلك ركزت هذه المرحلة من البحث على المقابلات الحرة وشبه الموجهة وبطريقة مفتوحة ومرنة جداً وهذا للسبب الذي يشير إليه "ريمون كيفي" وزميله "لوك فان كومبنهود" وهو "أن المقابلات الاستكشافية تستخدم لإيجاد مسالك فكرية، وأفكار وفرضيات عمل، لا للتحقق من فرضيات موضوعية، يتعلّق الأمر إذن بأن نفتح عقولنا، وأن ننصت لا أن نطرح أسئلة دقيقة، أن نكتشف كفاءات جديدة في طرح المسألة لا أن نختبر صلاحية مخططاتنا الخاصة"¹. وهذا ما اعتمدناه من أجل بلورة مشكلة بحثنا من خلال التقصي الميداني المباشر في موضوع التقد المهني والفعالية التنظيمية من وجهات نظر مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم. أما الفائدة أو النتائج التي جنيناها من هذه الدراسة الاستطلاعية سنسردها في المطلب الموالي.

● المرحلة الاستطلاعية الثانية: انطلاقاً من نتائج المرحلة الاستطلاعية الأولى قمنا ببناء أسئلة الاستمارة التي اعتمدناها كوسيلة أساسية لجمع المعلومات من الباحثين. ولتحكيمها ومراجعتها منهجياً وعلمياً ولغويًا عرضناها على مجموعة من الأساتذة (05 أساتذة). وبعد العمل بملاحظات الأساتذة، قمنا بتوزيعها

¹ ريمون كيفي، لوك فان كومبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، 1997، ص-ص 85-86.

على عينة تجريبية حددناها بـ 10% من مجتمع البحث، (08 أفراد) تم اختيارهم بشكل مدروس من مستويات مختلفة من المؤسسة. وبعد استرجاعنا للاستمارات التجريبية قمنا بقراءة وتحليل إجابات المبحوثين، لنصحح بعد ذلك ما اكتشفناه فيها من اختلالات ونقائص.

- المرحلة الثالثة: وامتدت من جويلية 2020 إلى نهاية شهر سبتمبر. حيث تم في هذه المرحلة ضبط الاستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على المبحوثين، والحرص على توضيح أسئلتها للموظفين الذين وجدوا بعض الصعوبات في الإجابة عليها، وهذا من خلال مرافقتهم وتوجيههم أثناء ملء استماراتهم. وبعد استرجاع جميع الاستمارات، قمنا بتفريغ بياناتها وتبويبها وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وفي الأخير كان تفسير البيانات الإحصائية المتحصلة وتحليلها والتعليق عليها ومن ثم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الاستطلاعية

بعد عرضنا لمراحل الدراسة الاستطلاعية ومسار العمل الاستكشافي في المطلب السابق، سنحاول الآن سرد أهم النتائج أو الفوائد التي جنيناها منها، في النقاط التالية:

- الاحتكاك المباشر للباحث مع مجتمع بحثه ومعايشة مشكلة بحثه وفهمها أكثر في بيئتها الطبيعية والحقيقية، مما يساهم على القطع الاستمولوجي لدى الباحث، ونبذ الأفكار المسبقة عن الموضوع.
- وضوح وبلورة مشكلة الدراسة والتحديد الدقيق لمتغيرات فرضياتها انطلاقا من واقعها.
- اختيار الإجراءات والأساليب والتقنيات المنهجية المناسبة لموضوع البحث، على غرار: المنهج، العينة، تقنيات جمع المعلومات... الخ، كل هذا حسب خصوصية المجتمع المدروس.
- التعرف على اللغة المتداولة في ميدان الدراسة وبالخصوص في الظاهرة المدروسة، كالمفاهيم والمصطلحات والاختصارات... التي يتواصل المبحوثين من خلالها، وهذا من أجل بناء الباحث لتقنية أو تقنيات جمع معلومات بحثه وفقها وبشكل يتناسب ويتوافق معها.
- بناء علاقة إيجابية مع مسؤولي المؤسسة قيد الدراسة، فيما يتعلق بفهم أهداف الدراسة وفوائدها على المؤسسة والموظفين من خلال عرض موضوع الدراسة ومشكلة البحث عليهم، لكسب ثقة مجتمع البحث وتقبلهم للباحث، وهذا لضمان إتمام بقية مراحل البحث الميداني بشكل آمن وأسهل.

المبحث الثاني: منهج البحث وتقنياته

المطلب الأول: منهج البحث

يفترض أن يقصد كل باحث من خلال بحثه غايةً أو هدفاً محدداً يسعى إلى تحقيقه، لكن هذا لن يحدث ما لم يسلك الباحث الطريق الصحيح لبلوغ مبتغاه. هذا الطريق هو بالضبط ما يطلق عليه الميثودولوجيون والمشتغلون في البحث العلمي: "المنهج العلمي" فهو يعتبر "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة (الخطوات الأساسية)، المسيطرة على العقل والتي تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"¹. أو هو تلك المجموعة المنظمة من العمليات التي يسعى الباحث من خلالها لبلوغ هدف معين².

ولبلوغ هدف دراستنا هذه المتعلق بالعلاقة بين ثقافة النقد المهني والفعالية التنظيمية، سنسلط الضوء على حالة النقد المهني في مؤسسة تاونزة العلمية، لهذا اعتمدنا منهج "دراسة الحالة". وتتفق أغلب التعريفات على أنّ منهج دراسة الحالة هو "المنهج الذي يتّجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عاماً، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وبغيرها من الوحدات المشابهة لها". لذلك لجأنا إلى استخدام هذا المنهج لدراسة حالة ثقافة النقد المهني في مؤسسة تاونزة العلمية مركزين على خطوات³ استخدام منهج دراسة الحالة التالية:

أولاً: اختيار مؤسسة تاونزة العلمية لدراسة ثقافة النقد المهني فيها كونها سباقة في تفعيل آليات النقد وتقبله داخلها باستخدام شتى الوسائل والتقنيات المساعدة على ذلك، على غرار نظام "بطاقات قف STOP

¹ بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص30.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2008، ص98.

³ عواطف عطيل الموادي، مناهج البحث السوسولوجي وطرق استخدامها، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، وادي سوف، مج15، ع02، 2018، ص383.

CARD" أو ما يسمّى بـ "بطاقة فليغيره". وقد اعتمدنا على استراتيجيات "باتون Patton" الانتقائية¹

في اختيار حالة مؤسسة تاونزة العلمية للدراسة، فهي تتوفر -على الأقل- على ثلاثة منها وهي:

(1) وجود صفة متطرّفة، وهي تميّز مؤسسة تاونزة العلمية الخاصة، باستعمال تقنية النّقد سالفه الذكر عن غيرها من نفس المجال المهني.

(2) وجود استعداد ورغبة من مؤسسة تاونزة العلمية لاستغلال نتائج الدراسة، والاستفادة من بياناتها المجمعّة عند الحاجة.

(3) السهولة والتوفر، حيث وجدنا كل التسهيلات لدراسة حالة المؤسسة وللوصول للمعلومات داخلها.

ثانياً: جمع المعلومات وتدقيقها، باستخدام تقنيات البحث العلمي المتمثلة في الملاحظة بالمشاركة، والمقابلات الاستكشافية وقد تعرّضنا لهاتين التقنيتين في المجال الزمني لمطلب مجالات الدراسة من المبحث الأول، أما التقنية الثالثة وهي تقنية الاستمارة أو الاستبيان، هذه الأخيرة التي تعمدنا بناءها إلكترونياً لسببين:

- الأول هو تعوّد أفراد مجتمع البحث على العمل بالاستبيانات الإلكترونية.

- الثاني فهو التباعد الاجتماعي الذي فرضته علينا جائحة "كورونا كوفيد 19" التي اجتاحت العالم اليوم.

ثالثاً: صياغة فرضيات دراستنا بشأن الحالة المدروسة، وهذا بعد التشخيص الأولي لعوامل فعالية مؤسسة تاونزة العلمية وأبعاد ثقافة النّقد المهني المؤثرة فيها من مبادرة بالنّقد وتقبّل له وأساليب هذه العملية التواصلية.

رابعاً: تحليل وتفسير المعطيات المتحصل عليها، حيث سنحلل طبيعة العلاقة بين متغيرات ثقافة النّقد المهني في مؤسسة تاونزة العلمية وفعاليتها التنظيمية، ونفسرها وفق المقاربة السوسيولوجية المعتمدة.

خامساً: الوصول إلى نتائج بشأن الحالة المدروسة، وهذا ما ستكشف عليه الفصول المقبلة لهذا البحث،

حسب نتائج دراستنا، إذ سنخلص إلى توصيات حول هذه الثقافة التنظيمية (ثقافة النّقد المهني) وعلاقتها

بالفعالية التنظيمية لدى المؤسسة التعليمية المدروسة، قد ترقى إلى تعميم حالة أو تجربة هذه المؤسسة على

المؤسسات المماثلة لها، سيما في نفس المجال المهني أي مؤسسات التربية والتعليم، وهذا ما تستدعيه خطوات

منهج دراسة الحالة.

¹ سعد الحاج بن جخدل، العيّنة والمعينة: مقدّمة منهجية قصيرة جداً، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2019، ص-ص

المطلب الثاني: تقنيات البحث وأدواته

تعني تقنيات البحث وأدواته مجموعة الإجراءات ووسائل أو أدوات التّقصّي المستعملة منهجيا من قبل الباحث، ما تمكّنه من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات التي تخدم بحثه. هناك العديد من تقنيات البحث وأدوات جمع المعطيات لكل منها مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث اختيار ما يناسبه منها، لكن هذا الاختيار لا يكون عشوائيا بل حسب تحديده للمشكلة المراد دراستها والإطار الذي يستطيع العمل ضمنه¹ (حدود أو مجالات الدراسة).

ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا وخصوصية مجتمعه، فقد اعتمدنا مجموعة أدوات وتقنيات تناسب ما نسعى إلى جمعه من معلومات وحسب كل مرحلة من مراحل البحث. وقصد التعمق في دراسة حالة موضوعنا فقد اعتمدنا على أربعة أدوات لجمع البيانات وهي: الاستمارة كأداة رئيسية، والملاحظة بالمشاركة والمقابلات وسجلات الإحصائيات كأدوات مساعدة. وفيما يلي توضيح الأدوات المعتمدة وكيفية استعمالنا لها:

1- الملاحظة بالمشاركة: وهي التي "تتضمن اشتراك الباحث في حياة المبحوثين الذين يقوم بملاحظاتهم ومساهمتهم في أوجه النشاط التي يقومون بها لفترة مؤقتة وهي فترة الملاحظة، ويستلزم هذا النوع من الملاحظات أن يصبح الباحث عضوا في الجماعة التي يقوم بدراستها، وأن يساير الجماعة ويتجاوب معها، وأن يمر بنفس الظروف التي تمر بها، ويخضع لجميع المؤثرات التي تخضع لها ولا يكشف الباحث عن نفسه أو يفصح عن شخصيته ليظلّ سلوك الجماعة تلقائيا بعيدا عن التصنّع والرّياء"².

هذا ما عملنا وفقه من أوّل ما بدأنا التفكير في بحثنا حول ثقافة النقد المهني وفعالية مؤسّسة تاونزة العلمية، والأمر الذي ساعدنا على عمق ملاحظتنا للظاهرة المدروسة، واتساع نطاق مشاركتنا فيها هو أقدميتنا في العمل كموظف بالمؤسسة قيد الدراسة.

لذلك فقد استخدمنا أداة الملاحظة بالمشاركة على مرحلتين: الأولى ملاحظة دون وعي قبل اهتمامنا بالبحث في الموضوع، فقد مارسنا النقد المهني من خلال مبادرتنا بتقديم الملاحظات للزملاء والإدارة كما تلقيناها أيضا، عبر مختلف أساليب التواصل المستعملة بالمؤسسة. أما الثانية فقد كانت ملاحظة واعية ودقيقة لما يخدم بحثنا كفهم ديناميكية النقد المهني كممارسة لدى الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة،

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص، ص 184، 84.

² عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، ط 8، دار التضامن للطباعة، القاهرة، 1982، ص 312.

وكتقافة تنظيمية تبنتها الإدارة، مما ساعدنا فيما بعد على بناء تصوراتنا وافترضاتنا العلمية للموضوع، وكذا تسهيلها علينا عملية بناء أسئلة الاستبيان المعتمد كتقنية رئيسية لجمع معلومات بحثنا.

2- المقابلة: وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، بهدف التعرف بعمق على المستجوبين، واستكشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة، كما تستعمل المقابلة للتعودّ على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، كما تستعمل المقابلة أيضا للتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث، إضافة إلى التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها¹. وهذا ما جعلنا نركّز على استخدامنا لأداة المقابلة في دراستنا الاستطلاعية، وقد أشرنا إلى هذا سابقا (المطلب الأول: مجالات الدراسة، المجال الزمني). حيث قمنا بمقابلة مجموعة موظفين ممثلين في: 03 أساتذة و 03 إداريين. أما عن المحاور الأساسية لأسئلة المقابلات التي أجريناها فتمثلت في:

- عوامل الفعالية التنظيمية لمؤسسة تاونزة العلمية، ودور تقبل النقد فيها كقيمة من قيم المؤسسة.
- دوافع انتشار ثقافة النقد المهني بالمؤسسة.
- أسباب عدم تقبل النقد المهني بالمؤسسة.
- مدى فعالية أساليب النقد المهني بالمؤسسة وتنوعها.

لقد ساهمت أداة المقابلة بمعلوماتها المحصلة، في تحديدنا الدقيق لإشكالية البحث ووضوح تصوراتنا لفرضيات الدراسة، وبالتالي مساهمة هذه المعلومات والمعطيات في بنائنا لأسئلة الاستمارة.

3- دراسة الوثائق: وتعتبر الوثائق أو الإحصائيات بنوعها الرقمية وغير الرقمية من التقنيات غير المباشرة التي تمكن الباحث من جمع معلومات مفيدة لبحثه، حيث يجب على الباحث أن يفهم جيدا في البداية محتوى هذه الوثائق، ففيما يخص المعلومات الرقمية فإن تحليل الإحصائيات يتطلب أولا قراءة جيدة لها، ثم أخذ وحدات غير مجمعة قدر الإمكان². لذلك في بحثنا قمنا بتجميع الوثائق المتعلقة بنظام "بطاقة فليغيره STOP CARD" حيث ركّزنا على دراسة الملفات الشهرية لتنزيل بيانات بطاقات فليغيره، وقد تحصلنا على كم هائل من البيانات الخاصة بإحصائيات هذه الوثيقة، تعود إلى ثلاث سنوات الماضية. وتحتوي هذه

¹ موريس أنجوس، مرجع سابق، ص 197.

² نفس المرجع، ص 355.

البيانات على تجميع وإحصاء الملاحظات المقدمة من الطاقم التربوي للمؤسسة والقرارات المتخذة بشأنها، إضافة إلى مجموعة بيانات أخرى واصفة للملاحظة كمكانها وتاريخها ومقدمها ومجالها والهدف منها... الخ. أما استفادتنا من هذه البيانات فقد كانت من خلال القراءة والفهم الأعمق لمشكلة بحثنا في واقعها، وبناء تصور أوضح لفرضيات بحثنا من خلال التحديد الدقيق لإطار الظاهرة المدروسة.

4- الاستمارة: أو ما تسمى باستمارة الاستبيان، وهي "قائمة من الأسئلة يكون لكل سؤال منها مجموعة من الإجابات. تتيح جمع البيانات الموحدة قياسيا، والمقننة نسبيا، عن كل حالة من الحالات كبيرة العدد عادة"¹. كما تعتبر بأنها "إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها. ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الوصول إلى إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعده بالتالي على اختبار فرضياته"². وفي بحثنا قد استعملنا الاستبيان الإلكتروني عبر أداة: "نماذج قوئل Google Forms" وهذا للسببين السابق ذكرهما وهما: تعوّد الطاقم التربوي بالمؤسسة العمل بهذه الأداة والتباعد الاجتماعي المفروض علينا في الوقت الراهن. وقبل حديثنا عن محتوى الاستمارة وأسئلتها، تجدر بنا الإشارة إلى أنّ بناء هذه الأداة كان نتيجة دراستنا الاستطلاعية بكل ما تحويه من التقنيات الثلاثة سالفة الذكر. أما عن الأسئلة التي تحتويها استمارتنا فترتبط ارتباطا مباشرا بمتغيرات فرضيات دراستنا، فمن خلال عملية "التحليل البُعدي" -الذي أشرنا إليه في الفصل الأول- تمّ ترجمة تلك المتغيرات إلى أبعاد، ثمّ تفكيك هذه الأبعاد إلى مجموعة من المؤشرات التي تمثل أسئلة استمارتنا. وعليه فقد ارتبطت أسئلة استمارتنا بأربعة محاور للأسئلة تمثل متغيرات فرضياتنا وهي كما يلي:

- ❖ البيانات الشخصية.
- ❖ المبادرة بالنقد المهني.
- ❖ أساليب النّقد المهني.
- ❖ تقبّل النّقد المهني.
- ❖ الفعالية التنظيمية.

¹ بوب ماتيو، ليز روس، الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، تر: محمد الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2016، ص 846.

² عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي: منهجيته، مراحل، تقنياته، منشورات جروس برس، طرابلس، 2002، ص 80.

بعد التحليل البعدي لمفاهيم دراستنا وصياغة مؤشرات الظاهرة المدروسة على شكل أسئلة، تم ترتيبها بطريقة استدرجية حسب المحاور السابقة الذكر. قمنا ببناء استمارة تجريبية عرضناها على عينة تجريبية تتمثل في (08 أفراد) مثلما وضحنا في المجال الزمني للمطلب الأول. وهذا ما ساعدنا على تصحيح وحذف وتنقيح وترتيب أسئلة الاستمارة حسب حالة كل منها، كما أن الاستمارة التجريبية تمكّنا من بناء أداة نهائية متوافقة مع الواقع الامبريقي للظاهرة المدروسة في الميدان.

لذلك فقد تم مشاركة استمارتنا الإلكترونية النهائية على جميع أفراد مجتمع بحثنا الذي يقدر بـ 67 موظف، وقد تم الرد الإجابة عليها من قبل الجميع. مع الإشارة إلى أنه كانت لنا مرافقة مباشرة (حضوريا أمام الجهاز) للفئة المهنية التي تحتاج إلى مساعدة في فهم أسئلة الاستمارة وملئها.

أما لتحليل البيانات والمعلومات المجمعة من أداة الاستمارة فقد استعملنا الأداة التالية:
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

يعد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والذي يرمز إليه اختصارا (SPSS) من أوسع برامج الحاسب الآلي انتشارا في مجال تحليل بيانات البحوث الاجتماعية والإنسانية وذلك نظرا لسهولة استخدامه ووضوح تعليماته وتوافقه مع التطبيقات الأخرى بحيث يستطيع الباحثون نقل نتائج تحليلاتهم الإحصائية بسهولة إليها. ويستخدم البرنامج في البحوث العلمية التي تشتمل على بيانات رقمية، كما أن البرنامج يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية تقريبا¹.

وقد استخدمنا في بحثنا هذه الأداة من خلال تفرغ معطيات الاستثمارات التي جمعنا بها إجابات الباحثين، حيث ساعدنا هذا البرنامج على تكميم البيانات الوصفية المجمعة من أجل تحليلها إحصائيا وفق أبعاد الدراسة ومؤشراتها التي ترتبط بالفرضيات المحددة للعلاقة الارتباطية بين متغيرات دراستنا. وبالتالي تسهل علينا هذه الأداة عملية التفسير السوسولوجي لعلاقات الارتباط الناتجة عن الدلالات الرقمية الدقيقة التي تظهرنا لنا الجداول المركبة، لنصل بذلك في الأخير إلى استنتاجات حول الظاهرة المدروسة.

¹ محمود عبد الحليم منسى، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، الجزء 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص 19.

المبحث الثالث: تحديد مجتمع البحث وخصائصه

المطلب الأول: تحديد مجتمع البحث

"يشير مصطلح "مجتمع البحث" في كثير من أدبيات البحث العلمي، إلى مجموع الوحدات التي يمكن أن يتعامل معها الباحث في سبيل جمع بياناته البحثية، وهو بذلك تعبير عن كتلة ليست محصورة ومحددة بالضرورة من حيث عدد أو أسماء وحداتها، لكنها محددة من حيث توفرها على سمات ومعايير عامة ومشتركة يركز عليها الباحث في بناء المقاييس الأولية لإطار المعاينة"¹.

وعليه في بحثنا هذا حول دراسة حالة مؤسسة تاونزة العلمية، وعلاقة ثقافة النقد المهني بفعاليتها التنظيمية، اعتمدنا العينة بالمسح الشامل. هذه الأخيرة التي "تستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء، وتسمى طريقة المسح الشامل والتي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات. وكلمة "شامل" في الدراسات الاجتماعية يُقصد بها المجتمع المعني بالدراسة أو البحث وحجمه، ولا يقصد به كل مجتمع الدولة، بل مجتمع الدراسة. والذي يختلف حجمه باختلاف قدرة وإمكانيات الباحث والفريق المساعد له"². وقد ساعدنا صغر حجم مجتمع بحثنا على اختيارنا للعينة بالمسح الشامل، وحصرننا هذا لجميع وحدات مجتمع البحث، سيؤثر إيجاباً فيما بعد على نتائج تحليلنا الإحصائي من جهة، وعلى النتائج المتوصل إليها من جهة أخرى. وفي الأخير سيمنحنا إمكانية عالية لتعميم نتائج دراستنا للحالة المدروسة، بسبب ارتفاع تمثيلية وحدات المجتمع الأصلي.

¹ سعد الحاج بن جخدل، مرجع سابق، ص 17.

² عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 68.

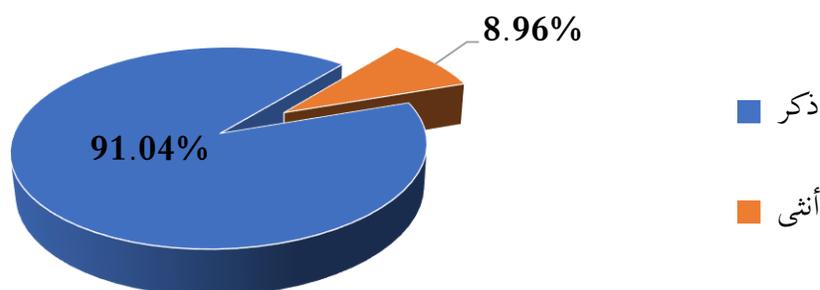
المطلب الثاني: خصائص مجتمع البحث

تتميز العينة المنتقاة لدراستنا -والتي هي نفسها مجتمع بحثنا- بالخصائص الآتية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
91.04%	61	ذكر
8.96%	6	أنثى
100%	67	المجموع

المخطط رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



من خلال معطيات الجدول رقم (03) والمخطط الدائري المرافق له، يتضح لنا أنّ أكبر نسبة من أفراد العينة ذكورا، يمثلون النسبة 91.04% من مجموع أفراد العينة، وهو ما يمثل الاتجاه العام للجدول، ثمّ الإناث بنسبة 8.96%.

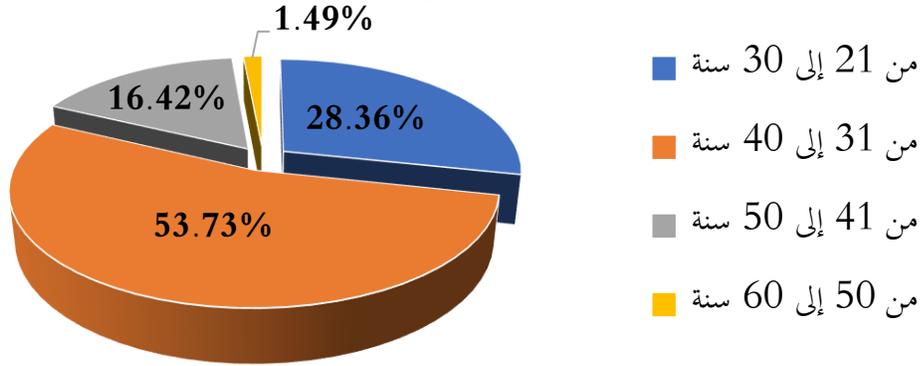
وما يمكن أن نستنتجه من هذا أنّ أغلب أفراد المؤسسة من الفئة الذكورية. وهذا أمر عادي في المجتمع المزايي المحافظ والذي من قيمه السائدة عدم السماح للمرأة بالعمل خارج البيت، وبخاصة في الأعمال التي تستدعي الاختلاط بالذكور، وهذا ما أثر في قلة العنصر النسوي في مؤسسة تاونزة العلمية. إضافة إلى ذلك ما تراه إدارة المؤسسة من سهولة تعاملها مع موظفيها الذكور، خاصة فيما يتعلق بإمكانية قيامهم ببعض الأنشطة

الخاصة كسفریات الفريق، وبعض البرامج التي تحتاج إلى مجهودات عضلية أو لقاءات مسائية أو مبيت... الخ.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
28.36%	19	من 21 إلى 30 سنة
53.73%	36	من 31 إلى 40 سنة
16.42%	11	من 41 إلى 50 سنة
1.49%	1	أكثر من 50
100%	67	المجموع

المخطط رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



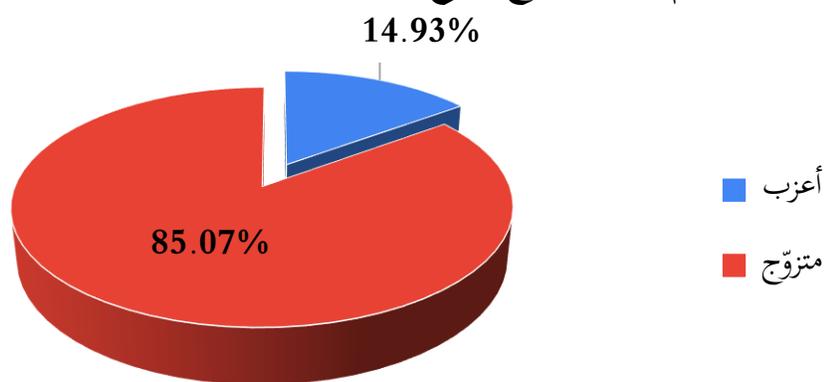
من خلال معطيات الجدول رقم (04) والمخطط الدائري المرافق له، يتضح لنا أنّ أكبر نسبة من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 31 و 40 سنة ويمثلون النسبة 53.73% من مجموع أفراد العينة، وهي الاتجاه العام لهذا الجدول، تليها العينة التي تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة بنسبة 28.36%، ثمّ الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، بنسبة قدرها 16.42%. وأخيراً فرد واحد يمثل نسبة 1.49% عمره بين 50 و 60 سنة.

تشير المعطيات الإحصائية أعلاه إلى أنّ أغلب أفراد المؤسسة من الفئة الشبابية، وهو أمر متوقّع من مؤسسة ناشئة تسعى إلى التجديد والتطوير في مجال التربية والتعليم، وهذا من خلال استهداف المتخرجين الجدد من الجامعة، ممّا يسهّل تكوينهم وتدريبهم وفق فلسفة المؤسسة وثقافتها التنظيمية المتمثلة في القيم والأنظمة الخاصة بالمؤسسة. وما يميّز الفئة المهنية الشبابية نقص أو انعدام الرواسب السوسيوثقافية المهنية لديهم، ما يجعلهم يتقبلون الثقافة التنظيمية الجديدة لمؤسستهم - بما فيها "ثقافة النّقد المهني" - من دون أي صراع معها، رغبة منهم في تطوير مهاراتهم المهنية وأدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (05): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئويّة	التكرار	الحالة الاجتماعية
85.07%	57	متزوّج
14.93%	10	أعزب
100%	67	المجموع

المخطط رقم (3): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية



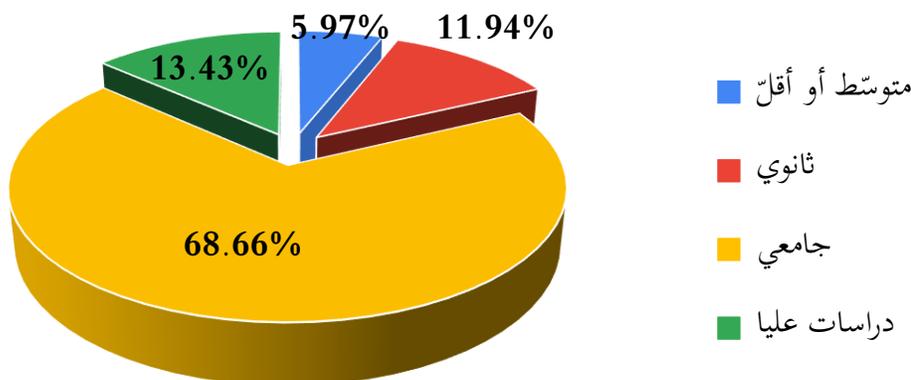
من خلال معطيات الجدول رقم (05) والمخطّط الدائري المرافق له، يتضح لنا أنّ أكبر نسبة من أفراد العيّنة متزوّجون ويمثّلون النسبة 85.07% من مجموع أفراد العيّنة، وهي ما يمثل الاتجاه العام للجدول، تليها فئة العازبين بنسبة 14.93%.

وما يمكن أن نلاحظه من هذا أنّ أغلب أفراد المؤسسة المدروسة حالتهم الاجتماعية مستقرّة، ويمكننا تفسير ذلك بالإشارة إلى سببين رئيسيين أولهما المجتمع المحافظ الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة حيث يشجّع الزواج المبكر لأفراده، أما السبب الثاني وهو الخدمات الاجتماعية أو الامتيازات المادية المتوفرة في هذه المؤسسة إذ تمنح المتزوجين من موظفيها منحا مادية معتبرة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
68.66%	46	جامعي
13.43%	9	دراسات عليا
11.94%	8	ثانوي
5.97%	4	متوسّط أو أقلّ
100%	67	المجموع

المخطط رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



من خلال معطيات الجدول رقم (06) والمخطّط الدائري المرافق له، يتضح لنا أنّ أكبر نسبة من أفراد العيّنة مستواهم التعليمي جامعي ويمثّلون النسبة 68.66% من مجموع أفراد العيّنة، وهو الاتجاه العام للجدول، يليها فئة الأفراد من دراسات عليا وفئة الأفراد بمستوى ثانوي بنسب متقاربة تتمثّل في 13.43%

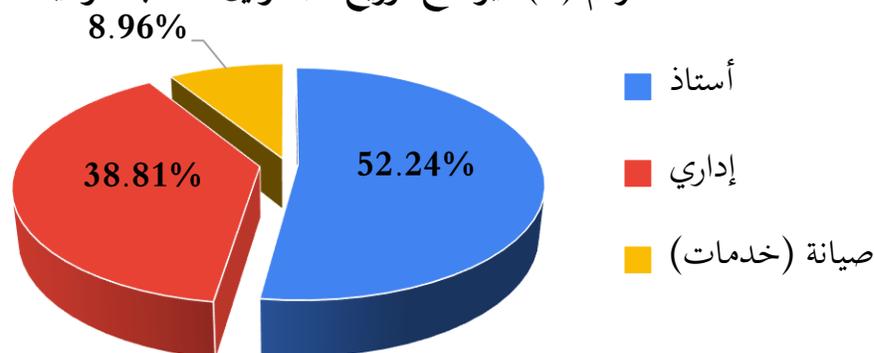
و11.94% على الترتيب، وأخيرا الفئة ذات مستوى متوسط أو أقلّ تمثّل بنسبة 5.97% من أفراد العيّنة.

وما يمكن أن نلاحظه من هذا أنّ أغلب أفراد المؤسسة أكفاء من الطبقة المثقفة والحاصلين على شهادات جامعية مما تسمح لهم بالخوض في العملية التربوية بكلّ سهولة وأريحية، فالتوظيف في المؤسسة يكون على أساس الشهادة، هذا فيما يخص الجزء الأكبر من مجتمع الدراسة وهم الأساتذة والإداريون. أما الفئة الأقل نسبة فتمثل المشتغلون في خدمات المؤسسة التي لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عال.

الجدول رقم (07): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئويّة
أستاذ	35	52.24%
إداري	26	38.81%
صيانة (خدمات)	6	8.96%
المجموع	67	100%

المخطط رقم (5): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة



من خلال معطيات الجدول رقم (07) والمخطط الدائري المرافق له، يتضح لنا أنّ أكبر نسبة من أفراد العيّنة أساتذة حيث يمثّلون نسبة 52.24% من مجموع أفراد العيّنة وهي الاتجاه العام للجدول، يليهم

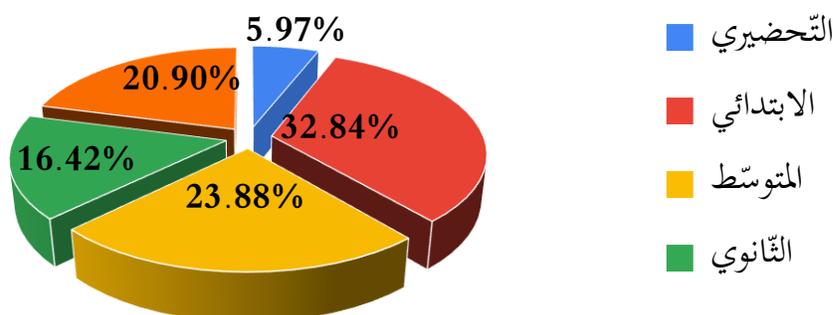
فئة الإداريين بنسبة 38.81%، وفي الأخير فئة الصيانة والخدمات حيث يمثلون نسبة 8.96% من أفراد العينة.

وما يمكن أن نلاحظه مما سبق من هذا أنّ أغلب أفراد المؤسسة أساتذة. وهذا أمر طبيعي فنحن بصدد دراسة مجتمع يمثل الطاقم التربوي لمدرسة تعليمية مجالها المهني التربية والتعليم لذلك أغلب أفراد مجتمع دراستنا أساتذة، يليها مباشرة فئة الإداريون الداعمون لأعمال الأساتذة والمسيريون للحياة المدرسية والنظام التعليمي. وما يفسر زيادة عدد الأساتذة والإداريين بشكل متناسب، الأطوار التعليمية الأربعة التي ينتمي إليها مجتمع دراستنا وهي: التحضيري والابتدائي والمتوسط والثانوي.

الجدول رقم (08): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الطّور التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الطّور التعليمي
5.97%	4	التّحضيرى
32.84%	22	الابتدائي
23.88%	16	المتوسط
16.42%	11	الثّانوى
20.90%	14	جميع الأطوار
100%	67	المجموع

المخطط رقم (6): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الطّور التعليمي



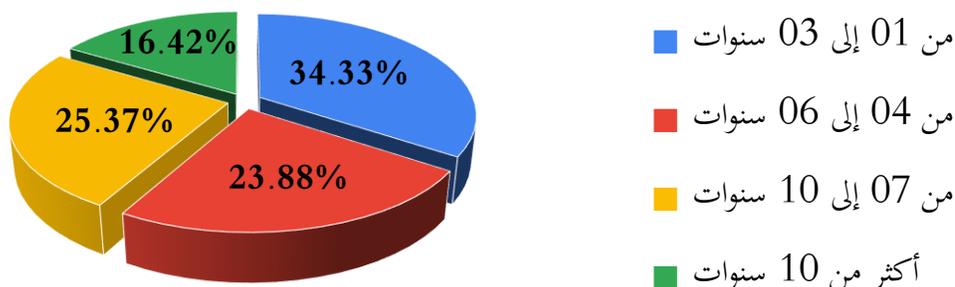
من خلال معطيات الجدول رقم (08) والمخطّط الدائري المرفق له، يتضح لنا أنّ أكبر نسبة من أفراد العيّنة يزاولون مهنتهم في الطّور الابتدائي حيث يمثلون نسبة 32.84% من مجموع أفراد العيّنة، بينما فئتي الطّور المتوسّط وجميع الأطوار على التّوالي بنسب متقاربة 23.88% و 20.90%، ثمّ تليهم فئة موظفي الطّور الثّانوي بأقل نسبة حيث يمثلون 16.42% من أفراد العيّنة، وفي الأخير فئة الطّور التحضيري بأقلّ نسبة والتي تمثّل 5.97%.

نلاحظ من خلال المعطيات الوصفية السابقة لأفراد مجتمع دراستنا بأنهم موزعون على الأطوار التعليمية التي ينتمي إليها بشكل منطقي متناسب مع عدد المستويات التعليمية في كل طور تعليمي، فالطور الابتدائي أكبر نسبة لأنه يضم خمسة مستويات، بينما التحضيري أقل نسبة كونه يضم مستوى واحد. وتجدر الإشارة هنا إلى المقصود بجميع الأطوار هم الإداريون الذين يشرفون على المؤسسة بجميع أطوارها.

الجدول رقم (09): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
34.33%	23	من 01 إلى 03 سنوات
23.88%	16	من 04 إلى 06 سنوات
25.37%	17	من 07 إلى 10 سنوات
16.42%	11	أكثر من 10 سنوات
100%	67	المجموع

المخطط رقم (7): يوضّح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة



من خلال معطيات الجدول رقم (09) والمخطّط الدائري المرفق له، يتضح لنا أنّ أكبر نسبة من أفراد العيّنة لهم الأقدمية في المؤسسة من 01 إلى 03 سنوات حيث يمثّلون نسبة 34.33% من مجموع أفراد العيّنة، وهي الاتجاه العام للجدول، بينما فئة الذين لهم الأقدمية من 07 إلى 10 سنوات وفئة من 04 إلى 06 سنوات تمثلهم نسب متقاربة 25.37% و 23.88% على التوالي، وفي الأخير فئة الذين لهم الأقدمية بأكثر من 10 سنوات يمثّلون بأقلّ نسبة وهي 16.42%.

نلاحظ ممّا سبق بأن النسبة الأكبر من الموظفين لها أقدمية تقل من 03 سنوات، ويمكننا إرجاع هذا إلى ما شهدته المؤسسة من نمو كبير وتزايد في عدد متعلميها في الثلاث سنوات الأخيرة (أشرنا إلى هذا في المطلب الأول للمبحث الأول) فتطور عدد العملاء المتمثل في زيادة عدد المتعلمين، وزيادة هياكل المؤسسة إذ خصّصت منشأة لكل طور تعليمي، كل هذا ساهم في سعي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لاستقطاب عدد أكبر من الموظفين بما يناسب التطور الطبيعي للمؤسسة. وتجدر الإشارة أيضا إلى أن النسبة الأصغر من حيث توزيع مجتمع دراستنا وهي الأكثر من 10 سنوات أقدمية، في الحقيقة تمثل نسبة مهمة وعالية من حيث الخبرة والأقدمية، كون العدد الإجمالي للطاقتم التربوي المؤسس لمدرسة تاونزة العلمية كان 07 أفراد قبل 13 سنة، ممّا يدل على الاستقرار الوظيفي الذي يتميز به الطاقم التربوي لهذه المؤسسة.

يمكننا التأكيد في نهاية هذا الفصل بأن نتائج دراستنا التي سنتحصل عليها في الفصول المقبلة، مرهونة بالإجراءات المنهجية التي قمنا بها؛ على غرار دراستنا الاستطلاعية الاستكشافية لمجتمع بحثنا، ومنهج دراسة الحالة وأسلوب المعاينة بالمسح الشامل اللذان اعتمدناهما لخصوصية مجتمع بحثنا. كما أنّ دقّة نتائج دراستنا ستعتمد على انتقائنا الصحيح للوسائل التي اعتمدناها في بحثنا وأدواته المنهجية؛ على غرار الاستمارة والملاحظة بالمشاركة. وبطبيعة الحال تحديدنا الدقيق لمجتمع بحثنا ومعرفتنا بخصائصه يوفّر علينا إمكانية اختبار فرضياتنا إمبريقيا.

الفصل الخامس: النقد المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية

المبحث الأول: المبادر بالنقد المهني والأهداف التنظيمية

المبحث الثاني: خصوصية الملاحظات ومتلقيها والأهداف التنظيمية

المبحث الثالث: دوافع النقد وموانعه والأهداف التنظيمية

الفصل الخامس: النقد المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية

كغيرها من الثقافات التنظيمية تتكوّن ثقافة النّقد المهني من مجموعة قيم مترابطة ومتكاملة فيما بينها، ولعل قيمة المبادرة عموماً وقيمة المبادرة بالنّقد المهني خصوصاً هي أساس تشكّل ثقافة النّقد المهني لدى مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم. أمّا العلاقة الإيجابية بين ارتفاع هذه المبادرة لدى العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية، هي الفرضية الأولى لدراستنا والتي مفادها: "تساهم المبادرة بالنّقد المهني في تحقيق أهداف المؤسسة". وسنسعى من خلال مباحث هذا الفصل إلى التّحقّق منها.

المبحث الأول: المُبادِرُ بالنّقد المهني والأهداف التنظيمية

لاشكّ بأن شخصية المُبادِرِ بالنّقد المهني وخصوصية الملاحظات التي يقدمها لزملائه داخل العمل ومجالاتها تلعب دوراً مهماً في قيمة المبادرة بالنّقد المهني، أما عن علاقتها بتحقيق الأهداف التنظيمية فهذا ما سنحاول اكتشافه من خلال تحليلنا للجداول الآتية:

الجدول رقم (10): يبيّن العلاقة بين تلقائية وعفوية المبادرة بالتقيد المهني والنتائج المحققة

المجموع		متوسطة		ممتازة		النتائج المحققة المبادرة بتقديم التقيد بتلقائية وعفوية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	52	%32.7	17	%67.3	35	نعم
%100	15	%80	12	%20	3	لا
%100	67	%43.3	29	%56.7	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 56.7% من مجموع الباحثين يرون أنّ النتائج المحققة في المؤسسة ممتازة، وتدعمها في ذلك نسبة 67.3% من الذين صرّحوا بأنهم يبادرون بتقديم الملاحظات بتلقائية وعفوية، مقابل نسبة 20% من الذين صرّحوا بأنهم لا يبادرون بتقديم الملاحظات بتلقائية وعفوية.

وهذا مقارنة بنسبة 43.3% من مجموع الباحثين يرون أنّ النتائج المحققة في المؤسسة متوسطة، وتدعمها في ذلك نسبة 80% من الذين صرّحوا بأنهم لا يبادرون بتقديم الملاحظات بتلقائية وعفوية، مقابل نسبة 32.7% من الذين صرّحوا بأنهم يبادرون بتقديم الملاحظات بتلقائية وعفوية.

وبتحليلنا لمعطيات الجدول السابق نجد بأن أغلبية موظفي مؤسسة تاونزة العلمية يبادرون إلى تقديم التقيد المهني داخل المؤسسة وفيما يتعلّق بعملهم بشكل تلقائي وعفوي، لأنهم يشعرون بأهمية هذه الملاحظات في تحسين ظروف عملهم، وفي تطوير أنظمة المؤسسة بشكل عام. وخلال ملاحظتنا بالمشاركة في مدرسة تاونزة العلمية رأينا تلقائية الطاقم التربوي والإداري للمؤسسة في مبادراتهم بتقديم الملاحظات وتعودهم على هذا السلوك التنظيمي، وهذا التعود طبعاً لن يكون إلا بالوعي بنتائج المبادرة بالتقيد المهني التي ترجمها النتائج الممتازة المحققة في المؤسسة، وهذا ما أشارت إليه إجابات الأغلبية المبادرة بالتقيد المهني.

تعتبر التلقائية والعفوية التي يتحلّى بها المبادرون بالنقد المهني نتيجة للوعي الدّاتي -الذي تقرّ به التّفاعليّة الرّمزية- فالأدوار التّلقائيّة والعفويّة للمبادرين جاءت بها التوقّعات المكوّنة لدى مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسّسة وعلى رأسهم الإدارة، التي ما فتئت تُشجّع على ترسيخ ونشر ثقافة النّقد المهني في مختلف مجالات عمل المؤسّسة وتنظيماتها. كما تشكّل الملاحظات المتبادلة داخل العمل شبكة من الاتصالات والتّفاعلات -التي بيّنها جورج زمل- بين مختلف الفاعلين في المؤسّسة، مع بعضهم ومع إدارة التنظيم ومع آليات عمل التّنظيم بحد ذاته، وضمن هذه الشّبكة التّواصلية التّفاعلية يتصرّف المبادرون بالنقد المهني بمرونة مع مختلف الأطراف المذكورة، وهذا ما يساهم بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف التّنظيمية.

ومن جهة أخرى تجدر الإشارة بأن التلقائية والعفوية عند المبادرة بالنقد المهني لا تعني الارتجالية والنقد من أجل النقد وما يترتب عنه من تجريح وهدم، بل يجب على المبادر بالنقد المهني اتباع شروط عملية النّقد التي حددها "أمير عبد الله الراشد" (وهو ما أشرنا إليه في الجانب النظري من دراستنا)، لأن هذه الشّروط ستسهل على المبادر بالنقد المهني عملية تواصله مع زملائه في العمل وهو ما سنراه في الجدول التالي.

ونستنتج من النتائج السابقة وتحليلنا لها، أنّ مبادرة الطاقم التربوي لمدرسة تاونزة العلمية بتقديم النّقد المهني بتلقائية وعفوية في العمل، له علاقة إيجابية بتحقيق النتائج الممتازة في المؤسّسة.

الجدول رقم (11): يبيّن العلاقة بين سهولة التواصل بين الزملاء في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية

المجموع		لا		نعم		تحقيق الأهداف سهولة التواصل مع الزملاء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	52	%21.2	11	%78.8	41	نعم
%100	14	%50	7	%50	7	إلى حدّ ما
%100	1	%100	1	/	/	لا
%100	67	%28.4	19	%71.6	48	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (11) وحسب الاتجاه السائد له نلاحظ أنّ نسبة 71.6% من مجموع الباحثين يرون أنّ أهداف المؤسسة محقّقة، وتدعمها في ذلك نسبة 78.8% من الذين صرّحوا بأنّهم يجدون سهولة في التواصل مع الزملاء، مقابل نسبة 50% من الذين صرّحوا بأنّهم يجدون سهولة في التواصل مع الزملاء إلى حدّ ما.

وهذا مقارنة بنسبة 28.4% من مجموع الباحثين يرون أنّ أهداف المؤسسة غير محقّقة، وتدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرّحوا بأنّهم لا يجدون أبداً سهولة في التواصل مع الزملاء، مقابل نسبة 50% من الذين يجدون سهولة في التواصل مع الزملاء إلى حدّ ما، ونسبة 21.2% من الذين يجدون سهولة في التواصل مع الزملاء. لذلك يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه إلى أنّ تحقيق أهداف المؤسسة يعود إلى وجود سهولة في التواصل بين الزملاء في بيئة العمل.

إنّ التواصل الفعال بين أفراد الطاقم التربوي لمؤسسة تاونزة العلمية يزيل كلفة التعامل البيئي ممّا يجعل تبادل الملاحظات والتقيد المهني بين الزملاء في العمل عملية بسيطة ومستمرة، يحقّق من خلالها الأفراد أهداف التنظيم. ويشير أحد المسؤولين في مقابلة أجريناها معه بأنّ الشّيء الذي يساهم في تسهيل وتبسيط

هذه العملية التّواصلية هو اختلاف فضاءات وأنماط التّواصل بين الموظّفين المباشرة وغير المباشرة، واللقاءات المتعدّدة لمختلف الموظّفين داخل وخارج الدّوام الرّسمي للمؤسّسة، وأنماط التّواصل التّنظيمي كثيرة ومتعدّدة وقد أشرنا إلى تصنيفاتها في الجانب النظري من دراستنا. أمّا في مؤسّسة تاونزة العلمية فنجد مثلا داخل الدّوام: لقاءات الأساتذة والإداريين في قاعات الأساتذة، الأروقة، الاستراحات، قاعة الفطور المشتركة... إلى جانب اللقاءات الرسمية كالا اجتماعات والتّكوينات...، أما خارج الدّوام فنلاحظ تشكّل موظّفي المؤسّسة في مجموعات غير رسمية تنشط في مختلف المجالات الرياضية، الفكرية، الترفيهية... إلى جانب استثمار المؤسّسة في التواصل الافتراضي عبر وسائل التواصل الاجتماعي على غرار: مجموعات السكايب، مجموعات الفايسبوك...

كل هذه العوامل وغيرها تساهم في زيادة تفاعل الاجتماعي وتواصل الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، وهو ما جعل موظّفي مؤسّسة تاونزة العلميّة يتبنّون مجموعة من الرّموز الخاصة التي يتواصلون من خلالها أثناء تفاعلهم فعلى سبيل المثال: "سكايب العائلة" يقصد بها تلك المجموعة المغلقة، غير الرسمية، الترفيهية للطاقم التربوي، بينما "سكايب التعليمات" هي تلك المجموعة الرسمية، التي تعتمد إدارة المدرسة لنشر القرارات والتعليمات الإدارية وفق فضاءاتها وسياقاتها المناسبة دون تكلف أو تسلّط لضمان سيولة المعلومات وتنفيذ القرارات التي تصب في الأهداف التنظيمية المنشودة، فالمعاني التي تحملها هذه الرموز اللغوية -حسب التفاعلية الرمزية- لا يفك تشفيرها سوى موظّفي المؤسّسة المستعملون لها، فهم في المثال السابق يعلمون جيدا بأن "سكايب العائلة" فضاء رحب للتعليقات وتبادل المواضيع الفكاهية، بينما "سكايب التعليمات" يمنع التعليق فيها والمخوّل الوحيد للنشر فيها هي الإدارة. وفي هذا السياق يرى "هربرت ميد" في الرّمز الوساطة التي يستطيع بواسطتها أفراد عديدون أن يتفاهموا وأن يتواصلوا. لذلك فقد ساهم التّواصل السّهل بين أفراد الطّاقم التربوي لمدرسة تاونزة العلمية في تلقائية الملاحظات المتبادلة داخل العمل الهادفة إلى تحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي تحقيق الفعالية في أداء أعضائها نظرا لسهولة الاتصال وكثافته كما يشير "ناصر قاسيمي".

وفي آخر هذا التحليل نستنتج أنّ العلاقة إيجابية بين سهولة التواصل بين الزملاء ممّا يسهّل عملية تقديم الملاحظات في العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

المبحث الثاني: خصوصية الملاحظات ومتلقيها والأهداف التنظيمية

تختلف الملاحظات المقدمة داخل العمل باختلاف مجالات تقديمها، كما يختلف المبادرون بالتقد المهني في مراعاتهم للعمل أو خصوصيات الأشخاص المعنيين بالملاحظات. أما علاقة كل ما سبق بتحقيق الأهداف التنظيمية، هو ما سنحاول التحقق منه عند تحليلنا للجداول الآتية:

الجدول رقم (12): يبيّن العلاقة بين مجالات تقديم الملاحظات والنتائج المحققة

المجموع		متوسّطة		ممتازة		النتائج المحققة مجالات تقديم الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100%	3	33.3%	1	66.7%	2	داخل وظيفتي فقط
100%	23	52.2%	12	47.8%	11	وظيفتي، وما له علاقة بها
100%	41	39%	16	61%	25	وظيفتي، وكلّ مجالات المؤسسة التي لي رأي فيها
100%	67	43.3%	29	56.7%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) وحسب الاتجاه السائد له أنّ نسبة 56.7% من مجموع المبحوثين، يرون أنّ النتائج المحققة في المؤسسة ممتازة، وتدعمها في ذلك نسبة 66.7% من الذين صرّحوا بأنّهم يرغبون تقديم الملاحظات داخل وظيفتهم فقط، مقابل نسبة 61% من الذين يرغبون تقديم الملاحظات في وظيفتهم وكلّ مجالات المؤسسة التي لهم رأي فيها، ونسبة 47.8% من الذين يرغبون تقديم الملاحظات في وظيفتهم وما له علاقة بها.

وهذا مقارنة بنسبة 43.3% من مجموع المبحوثين الذين يرون أنّ النتائج المحقّقة في المؤسسة متوسطة، وتدعمها في ذلك نسبة 52.2% من الذين صرّحوا بأنهم يرغبون تقديم الملاحظات في وظيفتهم وما له علاقة بها، مقابل نسبة 39% من الذين يرغبون تقديم الملاحظات في وظيفتهم وكلّ مجالات المؤسسة التي لهم رأي فيها، ونسبة 33.3% من الذين يرغبون تقديم الملاحظات داخل وظيفتهم فقط. لذلك فالاتجاه العام للجدول أعلاه يشير إلى أنّ تحقيق النتائج في المؤسسة بامتياز يعود إلى رغبة المبحوثين في تقديم ملاحظاتهم داخل وظيفتهم وكلّ مجالات المؤسسة التي لهم رأي فيها.

ومن نتائج الجدول السابق نلاحظ بأن مبادرة الموظفين بتقديم ملاحظاتهم في كل مجالات المؤسسة يمثلون أغلبية مجتمع بحثنا وهم يقرون بأن المؤسسة استطاعت تحقيق نتائج ممتازة، ويعدّ اهتمام مختلف الموظفين بتقديم ملاحظاتهم وآرائهم في كل مجالات المؤسسة التي لهم رأي أو ملاحظة فيها دون استثناء منطلقاً لمشاركتهم المهنية وإثبات ذواتهم داخل العمل وبالتالي تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف التنظيم العامة، حيث صرّح المدير العام لمؤسسة تاونزة العلمية أثناء مقابلتنا التي أجريناها معه بأن أبواب الإدارة مفتوحة للجميع، والمؤسسة تسير بمبدأ الشفافية في التسيير وباب النقد مفتوح لجميع الموظفين. وهذا ما قرأناه أيضاً من بيانات ووثائق تنزيل بطاقات "فليغيره" حيث وجدنا تنوعاً في تعيين مجالات تقديم الملاحظات داخل المؤسسة نذكر على سبيل المثال المجالات الآتية: التربوية، البيداغوجية، الصحية، البيئية، الأمنية، التنظيمية... ومما تؤكد عليه إدارة مؤسسة تاونزة العلمية من أجل ترسيخ ثقافة النقد المهني هو أن كل ملاحظة مقدمة داخل العمل يجب أن يُتخذ حولها القرار أو القرارات المناسبة لها أو على الأقل سيحدث إثرها تحسين وتطوير في الممارسة المعنية بالملاحظة، وهذا ما سيساهم بالتالي في تحقيق النتائج الممتازة في المؤسسة، وبمعنى آخر تحقيق التنظيم لأهدافه المرسومة من خلال حل كل الإشكالات المهنية في حينها وبإشراك الجميع.

حسب التفاعلية الرمزية فالأفراد في مؤسسة تاونزة العلمية لهم مراكز مختلفة داخل هيكلها التنظيمي، ولكل مركز مجموعة أدوار تظهر على شكل أنماط سلوك متعارف عليها ومتوقعة من مختلف الفاعلين داخل

المؤسسة، ومن بين هذه السلوكيات المتوقعة منهم المبادرة بالتقد المهني، فذو مركز المشرف أو الرئيس في المؤسسة كثيرا ما يقدم الملاحظات والتغذية الراجعة لأن منصبه وصورته الذهنية لدى الأتباع تفرض عليه ذلك، بينما نجد موظفا آخر ولو من مستوى وظيفي أدنى يبادر أيضا بتقديم الملاحظات داخل العمل لأن الثقافة التنظيمية المنتشرة لدى مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة تقرّ عليه ذلك، ولأن التقد المهني وتقبله أصلا هو من قيم المؤسسة المعلنة، فالوعي الذاتي بأهميته وأهدافه النبيلة يمكن الموظفين من تمثّل أدوارهم المهنية الجديدة المتمثلة في تقديم الملاحظات والمشاركة في جلسات مناقشتها الخاصة والعامة. وهذا ما يشير إليه "غوفمان" في أن: "توقعات الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوص يجب أن نعيها حتى نمثلها".

إذن نستنتج أنّ هناك علاقة إيجابية قوية بين المبادرة بتقديم التقد المهني وتحقيق النتائج الممتازة التي تترجم تحقّق أهداف المؤسسة، وما يدعم هذا النسبة الكبيرة للمبادرين بالتقد المهني في المؤسسة بالمقابل لم ير ولا فرد منهم بأنّ النتائج المحقّقة في المؤسسة ضعيفة وهذا ما يبرّر عدم إدراجنا إياها في الجدول. فصحیح أن النتائج الإيجابية والهداف التي حققتها المؤسسة كانت لها علاقة إيجابية بثقافة التقد المهني وبالخصوص بقيمة المبادرة بالتقد المهني، لكن إلى جانب انتشار الملاحظات في شتى مجالات العمل داخل المؤسسة، ينبغي على المبادر بالتقد المهني مراعاة أمور مهمة عند تقديم ملاحظاته سنحاول توضيحها من خلال تحليل الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): يبيّن العلاقة بين ما يراعى عند تقديم الملاحظات والنتائج المحقّقة

المجموع		متوسطة		ممتازة		النتائج المحقّقة ما يراعى عند تقديم الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	15	%60	9	%40	6	مراعاة صاحبها
%100	17	%52.9	9	%47.1	8	مراعاة العمل
%100	35	%31.4	11	%68.6	24	مراعاة صاحبها والعمل معا
%100	67	%43.3	29	%56.7	38	المجموع

يوضّح الجدول رقم (13) والاتجاه السائد أنّ نسبة 56.7% من مجموع الباحثين، يرون أنّ النتائج المحقّقة في المؤسسة ممتازة، وتدعمها في ذلك نسبة 68.6% من الذين صرّحوا بأنهم يراعون عند تقديم الملاحظات، صاحبها والعمل معا، مقابل نسبة 47.1% من الذين يراعون العمل فقط عند تقديم ملاحظاتهم، ونسبة 40% من الذين يراعون عند تقديم الملاحظات صاحبها فقط. وهذا مقارنة بنسبة 43.3% من مجموع الباحثين الذين يرون أنّ النتائج المحقّقة في المؤسسة متوسطة، وتدعمها في ذلك نسبة 60% من الذين صرّحوا بأنهم يراعون عند تقديم الملاحظات صاحبها فقط، مقابل نسبة 52.9% من الذين يراعون العمل فقط عند تقديم ملاحظاتهم، بينما نسبة 31.4% من الذين يراعون عند تقديم الملاحظات صاحبها والعمل معا. لذلك يظهر الاتجاه العام للجدول في أنّ تحقيق المؤسسة لنتائجها بامتياز يعود إلى مراعاة الباحثين لصاحب الملاحظة والعمل معا.

إنّ أغلب الملاحظات المهنية المتبادلة بين طاقم مدرسة تاونزة العلمية، نجد لها شقّ إنساني متعلّق بالفاعل أيّ الموظّف المعني بتلك الملاحظة، وشقّ معنوي أو مادّي متعلّق بنظام العمل أو إحدى وسائله أو آلياته، فلذلك ينبغي على مقدّم النقد المهني مراعاة الاثنان من أجل التحسين في أداء العامل وفي ظروف

العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري حول المناخ الإيجابي للمبادرة بالنقد المهني وشروطه.

يعتبر النقد المهني عملية تواصلية يتفاعل من خلالها مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، عبر سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات، الغرض منها تحسين ظروف العمل وتطوير الآليات التنظيمية أو تغيير السلوكيات السلبية لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية، من هذا المنطلق قد يظهر للملاحظ بأنه لا ضير من تركيز ملاحظات المبادر بالنقد المهني على ما يستهدفه إما العمل أو الموظف، لكن التفاعلية الرمزية تفيدنا بمفهوم مهم جدا وهو المرونة، إذ ينبغي على المبادر بالنقد المهني أن يكون مرنا في تقديم ملاحظاته، ويراعي مختلف العوامل والظروف والمؤثرات المتصلة بالملاحظة المقدمة، وهذا من خلال فهمه الصحيح وتفسيره العقلي المناسب لمعاني الأمور التي قام بمراجعتها أثناء تقديمه لملاحظاته. وهذا بطبيعة الحال سيحقق التحسين والتطوير المستمران للعمل وللموظفين مما يزيد من مستوى الأداء وبالتالي تحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة، تعكس تحقيق الأهداف التنظيمية.

ونستنتج مما سبق أنّ مراعاة المبادر بالنقد المهني لشخصية المعني بالملاحظة (أي متلقيها) إلى جانب مراعاة العمل وسيورته، له علاقة إيجابية بتحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة.

المبحث الثالث: دوافع النقد وموانعه والأهداف التنظيمية

إنّ المبادرة بالنقد المهني يتحكم فيها عاملين أساسيين هما الدوافع المشجعة على المبادرة بالنقد المهني، والموانع التي تعيق وتعرقل هذه المبادرة. فمبادرة العاملين بالنقد المهني من عدمها لها علاقة كبيرة بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه العلاقة التي سنحاول استنتاجها من خلال معطيات الجداول التالية وتحليلاتها لها.

الجدول رقم (14): يبيّن العلاقة بين وجود تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات وتحقيق أهداف المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تحقيق أهداف المؤسسة وجود تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	6	%66.7	4	%33.3	2	نعم
%100	36	%22.2	8	%77.8	28	أحيانا
%100	25	%28	7	%72	18	لا
%100	67	%28.4	19	%71.6	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 71.6% من مجموع الباحثين يرون أنّ أهداف المؤسسة محقّقة، وتدعمها في ذلك نسبة 77.8% من الذين صرّحوا بأنهم أحيانا يجدون تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات، مقابل نسبة 72% من الذين صرّحوا بأنهم لا يجدون تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات.

وهذا مقارنة بنسبة 28.4% من مجموع الباحثين يرون أنّ أهداف المؤسسة غير محقّقة، وتدعمها في ذلك نسبة 66.7% من الذين صرّحوا بأنهم يجدون حقًا تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات، مقابل نسبة 28% من الذين لا يجدون تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات.

وحسب النتائج السابقة فالإتجاه العام للجدول يبيّن لنا أنّ تحقيق أهداف المؤسسة يعود إلى عدم وجود تخوفات معيقة لتقديم الملاحظات من طرف الباحثين.

تساعدنا النتائج السابقة على فهم أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي والأمن الذي يوفر لمختلف الفاعلين الاجتماعيين المتفاعلين فيه ممارسة ثقافة التقيد المهني بكل أريحية وحرية، فمعظم الباحثين يرون عدم وجود

موانع داخل مؤسسة تاونزة العلمية تعيق مبادرتهم بتقديم الملاحظات ووجودها أحيانا، وهذا طبيعي كون العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي أثناء عمليات التواصل والاتصال التنظيمي، لا بدّ وأن يشوبه بعض الحزازات البينية وشيء من الحساسية في التعامل، وهذا ما صرّح به الكثير من الباحثين - عند إجابتهم لسؤال مفتوح في استمارتنا- وهو خوفهم من عدم تقبّل ملاحظاتهم المقدمة من زملائهم في العمل ممّا يخلق لهم صراعات وحسابات تعيق مسيرتهم المهنية وعلاقاتهم التنظيمية، وهذا ما يلاحظ بشكل أكبر في الجيل الجديد للطاقتم التربوي الذي لم يتشبع بعد بثقافة تقبّل النقد المهني. ومن جهة أخرى صرّح أحد الباحثين بأن تحوّفه من تقديم الملاحظات قائلا: " ما يعني من تقديم الملاحظات هو القوانين التي قد تنبثق منها والتكليفات التي ستعود على عاتقي إثر مقترحاتي". وهذا دليل قوي بأن هذا الموظف يعي جيّدا بأن الملاحظات المتبادلة داخل العمل الغرض منها التحسين والتطوير في العمل وآلياته، وبالتالي زيادة حجم العمل وتطويره من أجل إرساء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة المتضمنة لمجموعة أهداف تنظيمية تسعى إلى تحقيقها.

إن التفاعل الاجتماعي الحاصل بين الزملاء داخل العمل، سيما الناتج عن العملية التواصلية عند تبادل الملاحظات المهنية بين الزملاء في العمل، تتحكّم فيه مجموعة محددات من شأنها تفسير وجود تخوفات وعوائق لدى الفاعلين الاجتماعيين تعيق تقديمهم للنقد المهني. ومن هذه المحدّات ما جاءت به التفاعلية الرمزية، حيث نجد أولا: المعاني الرمزية المتشكلة أثناء عملية التفاعل والتبادل اليومي، فالمعاني المستهدفة من ملاحظات عملية النقد المهني لا تكون معطاة سلفا، بل يتم بناؤها من خلال تفاعل وتواصل المبادر بالنقد ومتلقيه، ثم وعيها من قبل المتلقي ومناقشتها في جو من المرونة، وتعدّ هذه المرونة المحدد الثاني لعملية التفاعل الرمزي الواقع بين السلوكيات أو الأفعال المنتقّدة والتوجيهات العملية وردّات الفعل الجديدة التي ينبغي على متلقي الملاحظات اتباعها من أجل تحقيق أهدافها. ثالثا: الوعي الذاتي للناقد، فتوقعات المعنيين بالملاحظة وتصوّراتهم لها قد تمنع الناقد من تقديمها خشية منه سوء فهم الملاحظة أو شخصيتها، وبالتالي الدخول في صراعات لا طائل منها. رابعا: الأنا المكونة لشخصية كل من الناقد ومتلقي النقد، حيث تفسر

التخوفات والموانع المعيقة للنقد المهني اجتماعيا من خلال التاريخ الشخصي الذي عاشه الناقد أو متلقي النقد، فكل المواقف والأدوار التي مرّ بها الموظف خلال نشئته التنظيمية في مؤسسة تاونزة العلمية تشكّل فيه الأنا، التي يفسّر ويعي من خلالها معاني وأهداف عملية النقد المهني؛ فإمّا أن يراها إيجابية كتحسين مهارات المهنية وتطوير قدراته من خلال ملاحظات الزملاء والمدربين في العمل، وهذا ما صرّح به عدد معتبر من مبحوثينا لما أشاروا إلى الهدف الأساسي الدافع لتقديم الملاحظات في العمل هو التحسين والتطوير، ما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الممارسات والتطبيقات الواقعية للملاحظات المتلقاة من أجل التحسين والتطوير المستمرين للأداء والمؤسسة؛ أو أن يراها سلبية إثر تعرّضه لمواقف عدم تقبّل آراءه أو تعرّضه لردّات فعل سيئة وانفعالات من قبل متلقّي ملاحظاته. لكن لم تظهر دراستنا لعدد كبير للمتخوفين من المبادرة بالنقد المهني بل العكس الأغلبية يمتلكون تصوّرات إيجابية ويرون في الملاحظات المعاني الحقيقية التي تستهدفها وهي تحقيق الأهداف التنظيمية.

لهذا نستنتج أنّ عدم وجود تخوّفات تعيق المبادرة بتقديم الملاحظات داخل العمل له علاقة إيجابية بتحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.

الجدول رقم (15): يبيّن العلاقة بين دوافع تقديم الملاحظات والنتائج المحقّقة

المجموع		متوسطة		ممتازة		النتائج المحقّقة دوافع تقديم الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	47	%36.2	17	%63.8	30	تحسين وتطوير الأداء
%100	8	%12.5	1	%87.5	7	تحسين وتطوير المؤسسة
%100	15	%80	12	%20	3	المسؤولية والضمير المهنيين
%100	2	%0	/	%100	2	وجود أضرار وعوائق
%100	4	%50	2	%50	2	أمور أخرى
%100	76	%43.3	32	%56.7	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) وحسب الاتجاه السائد له أنّ نسبة 56.7% من مجموع المبحوثين، يرون أنّ النتائج المحقّقة في المؤسسة ممتازة، وتدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين صرّحوا بأنّ دافعهم لتقديم الملاحظات هو وجود أضرار وعوائق في العمل، مقابل نسبة 87.5% من الذين يرون أنّ تحسين وتطوير المؤسسة هو الدافع لديهم في تقديم الملاحظات، بينما نسبة 63.8% من الذين يرون أنّ تحسين وتطوير أدائهم هو الدافع لديهم في تقديم الملاحظات.

وهذا مقارنة بنسبة 43.3% من مجموع المبحوثين الذين يرون أنّ النتائج المحقّقة في المؤسسة متوسطة، وتدعمها في ذلك نسبة 80% من الذين صرّحوا بأنّ المسؤولية والضمير المهنيين هما الدافعان الأساسيان في تقديم الملاحظات، مقابل نسبة 50% في أمور أخرى تدفعهم لتقديم الملاحظات، بينما نسبة 36.2% من الذين يرون أنّ تحسين وتطوير أدائهم هو الدافع لديهم في تقديم الملاحظات. وبالتالي

يتجه الجدول عموماً إلى أنّ تحقيق النتائج في المؤسسة بامتياز يعود إلى وجود دوافع لدى الباحثين لتقديم ملاحظاتهم في العمل من أجل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي والتنظيمي.

قبل تحليلنا وتفسيرنا لنتائج الجدول السابق تجدر بنا الإشارة إلى أن دوافع النقد المهني الذي يتضمنها الجدول هي من تصريحات الباحثين، فقد قمنا بتصنيفها بعد تجميع إجابات الباحثين. وما نلاحظه من هذه الدوافع أن معظمها دوافع إيجابية وذات أهداف نبيلة نابعة من شعور موظفي مدرسة تاونزة العلمية بالمسؤولية تجاه المهام المنوطة بهم من جهة، وضميرهم المهني الذي يجعلهم لا يتقبلون الاختلالات والنقصان أو الأضرار التي قد تطرأ في بيئة عملهم من جهة أخرى، فهم يسعون من تقديمهم للملاحظات إلى تحسين أدائهم وأداء مؤسستهم، ففي مثل هذه البيئة المتغيرة باستمرار إلى الأحسن والسّاعية إلى تطوير آليات عملها ستحقق بشكل مضمون نتائج ممتازة كون هذه الملاحظات والمجهودات كلها متجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وما يدلّ على العلاقة بين الدوافع الإيجابية لتقديم النقد المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية، عدم وجود إجابات تدل على أن النتائج المحققة في مؤسسة تاونزة العلمية ضعيفة.

إن التفسير المباشر للاتجاه الإيجابي لمجموعة الدوافع التي صرح بها مختلف الفاعلون الاجتماعيون داخل مؤسسة تاونزة العلمية، هو المعاني السّامية والتصورات الذهنية الإيجابية التي يتبنونها في عقولهم، والمستنبطة من ثقافة النقد المهني المنتشرة في المؤسسة. فوحدة تصورات الفاعلين للأهداف التنظيمية التي تسعى إدارة التنظيم لبلوغها، مكن من نشر وترسيخ ثقافة النقد المهني، وبالمقابل توحيد التصورات والمعاني أثناء عملية التفاعل الاجتماعي للنقد المهني، فمثلاً المبادر بالنقد المهني يتصور في عقله مجموعة معاني وأهداف تحدّد ملاحظته وتحكم مبادرته، وهي نفسها صورة المعاني والأهداف التي يفسرها متلقي النقد المهني ويتوقعها منه، لذلك يتقبلها بصدور رغب، بل ويغير من خلالها سلوكه ويطور أدائه. لذلك تبرز العلاقة بين دوافع المبادرة بتقديم الملاحظات والنتائج الممتازة التي حققتها مؤسسة تاونزة العلمية في سعي الفاعلين الاجتماعيين إلى تحسين ظروف عملهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية بشكل صحيح، وهذا بالضبط ما تتوقعه منهم إدارة المؤسسة وعملائها أي أولياء المتعلمين المنتظرين للنتائج الإيجابية

من المؤسسة عموماً ومن أبنائهم خصوصاً، وهذا ما سنجدّه عند اطلاعنا على النتائج التي حققتها مؤسسة تاونزة العلمية على الصّاعدين التعليمي والثقافي، ونذكر على سبيل المثال: تحقيق المدرسة لنتائج جد متميزة في الاستحقاقات الوطنية المتمثلة في شهادات التعليم الابتدائي، المتوسط والبيكالوريا منذ تأسيسها، آخرها نسبة نجاح 100% في شهادة البكالوريا جوان 2019. والحصول المدرسة على عدة جوائز وألقاب محلياً، وطنياً ودولياً في العديد من المجالات منذ تأسيسها وآخرها لقب أفضل مشروع جزائري صانع للأمل ضمن جائزة صناع الأمل الجزائري... فهذه النتائج المحققة وغيرها دليل على الأثر الإيجابي لثقافة النّقد المهني داخل المؤسسة التي تعتبر من أهم عوامل فعالية مؤسسة تاونزة العلمية.

أخيراً نستنتج أنّ الدوافع الإيجابية لتقديم الملاحظات داخل العمل على غرار تحسين وتطوير الأداءين الوظيفي والتنظيمي له علاقة إيجابية بتحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

في نهاية هذا الفصل الذي تحقّقنا فيه من وجود علاقة بين المبادرة بالنّقد المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن خلال تحليلنا لجدول الفرضية الأولى، يمكننا أن نخلص إلى أنّ مبادرة الطاقم التربوي لمدرسة تاونزة العلمية بتقديم النّقد المهني بتلقائية وعفوية في العمل، له علاقة إيجابية بتحقيق النتائج الممتازة في المؤسسة. حيث أنّ سهولة التواصل بين الزملاء في بيئة العمل تسهّل عملية تقديمهم للملاحظات والآراء المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، وأنّ المبادرة بتقديم النّقد المهني في الوظيفة وفي كل مجالات المؤسسة، ومراعاة المبادر بالنّقد المهني لشخصية المعني بالملاحظة (أي متلقّيها) إلى جانب مراعاة العمل وسيورته، له علاقة إيجابية بتحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة. وبالمقابل فإنّ عدم وجود تحوّفات تعيق المبادرة بتقديم الملاحظات داخل العمل، والدوافع الإيجابية لهذه المبادرة على غرار تحسين وتطوير الأداءين الوظيفي والتنظيمي تؤدّي إلى تحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة.

ومن خلال الاستنتاج الجزئي السابق، نستنتج أنّ فرضية بحثنا الأولى قد تحقّقت بشكل كبير، حيث: تساهم المبادرة بالنّقد المهني في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل السادس: النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

المبحث الأول: أساليب النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: اتجاه النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: اختيار وسائط النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

الفصل السادس: التقيد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

إن عملية التقيد المهني عملية تواصلية، لذلك ففناة أو أسلوب هذا التواصل مهم جدا لنجاح عملية التقيد المهني، كما أنّ تعدّد أساليب التقيد المهني والاختيار الصحيح لها، له علاقة مباشرة وغير مباشرة بمشاركة مختلف الفاعلين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات داخل التنظيم. وهذا ما ذهبت إليه فرضية بحثنا الثانية والتي مفادها: "تُدعم أساليب التقيد المهني المشاركة في اتخاذ القرارات". وسنحاول التحقق من هذه الفرضية من خلال معطيات الجداول الآتية وتحليلنا لها.

المبحث الأول: أساليب التقيد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (16): يبيّن العلاقة بين تنوع أساليب تقديم الملاحظات والمشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع		لا		أحيانا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات تنوع أساليب تقديم الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100%	61	1.6%	1	36.1%	22	62.3%	38	نعم
100%	6	50%	3	50%	3	/	/	لا
100%	67	6%	4	37.3%	25	56.7%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) وحسب الاتجاه السائد له أنّ نسبة 56.7% من مجموع الباحثين صرّحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، وتدعمها في ذلك نسبة 62.3% من الذين يرون أنّ هناك تنوع في أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة.

وهذا مقارنة بنسبة 37.3% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات، وتدعمها في ذلك نسبة 50% من الذين لا يرون أنّ هناك تنوع في أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة، مقابل نسبة 36.1% من الذين يرون أنّ هناك تنوع في الأساليب.

ومقارنة أيضا بالنسبة 6% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنهم لا يشاركون أبدا في اتخاذ القرارات، وتمثلها نسبة 50% من الذين لا يرون أنّ هناك تنوع في أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة، مقابل نسبة 1.6% من الذين يرون أنّ هناك تنوع في الأساليب. وحسب النتائج السابقة، فإنّ المشاركة في اتخاذ القرارات يعود إلى التنوع في أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة.

اعتمدت مؤسسة تاونزة العلمية سياسة إشراك موظفيها في تسيير شؤونها التنظيمية واليومية، وفي اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بذلك، ويظهر هذا في فسحها المجال أمام ملاحظاتهم وآرائهم من خلال توفيرها لمجموعة أساليب أو أنماط من شأنها مساعدة الفاعلين الاجتماعيين من تقديم ملاحظاتهم حول كل ما يتعلق بشؤون العمل داخل المؤسسة. فقد تنوعت هذه الأساليب فمنها الكتابية كـ "بطاقات فليغيره" (التي أشرنا إليها في الجانب النظري، واستقيننا من بياناتها المجموعة مجموعة معلومات ساعدتنا في هذا التحليل)، والشفهية كالملاحظات المباشرة بين الزملاء أو بين المسؤولين ومن هم تحت مسؤوليتهم، والمباشرة وغير المباشرة، وعددها على الأقل 08 أساليب* وهذا العدد ليس بالهين مقارنة بحجم مؤسسة تاونزة العلمية ومثيلاتها في نفس المجال المهني. لذلك يعدّ هذا التعدد والتنوع الفرصة أو الوسيلة التي أتاحتها إدارة مؤسسة تاونزة العلمية لأفرادها من أجل إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخلها.

إنّ هذا التنوع في أساليب تقديم التقيد المهني، يتيح أمام الأفراد داخل التنظيم اختيار الأسلوب أو الأساليب الأنسب لإيصال تصوراتهم ومعاني ملاحظاتهم المقدمة، فحسب "هربرت ميد" لا يستجيب الأفراد بشكل آلي للنظم الاجتماعية الموجودة في واقعهم بل يعطون المعاني لأفعالهم ويولون الاعتبار لتوقعات

* الأساليب الثمانية (08) المعتمدة في مؤسسة تاونزة العلمية:

أ/ الكتابية: (1) بطاقة "فليغيره". (2) رسالة خاصة. (3) مباشرة للمسؤول. (4) عبر وسائل التواصل على العام.
ب/ الشفهية: (5) مباشرة للمعني. (6) مباشرة للمسؤول. (7) أثناء الاجتماعات. (8) أثناء جلسات الاستماع.

الآخرين منها، فمثلا المشرف التربوي الذي يريد تقديم ملاحظة لأستاذة، سيحسب حساب ردة فعلها من تلك الملاحظة، وبالتالي يتحتم عليه اختيار أسلوب اللقاء الفردي المباشر لتقديمها بشكل أكثر نجاعة ولبلوغ الهدف منها، عوض تقديمها في اجتماع تقييمي عام أو عبر رسالة مكتوبة التي قد يُساء فهمها وتأويلها. كما يعتبر اختلاف أساليب تقديم النقد المهني فرصة أمام المبادر بتقديم الملاحظات في العمل، من أجل اختيار الأسلوب أو النمط الذي يناسب الرموز التواصلية التي سيستخدمها لإيصال معاني ملاحظاته للمتلقي، حيث يشمل كل أسلوب لغته الرمزية الخاصة عند التواصل، فاللقاء المباشر الذي يصاحبه وجه مبتسم من مقدم الملاحظة وإيجاءات جسدية إيجابية تشعر المتلقي بالرضا والقبول وتبني لديه تصورات وتفسيرات إيجابية للملاحظة المتلقاة، على عكس الرسالة الرقمية المختصرة والتي تشمل إشارة للخطأ وتوجيهها عمليا مباشرا، توحى بنوع من التهديد لدى فهم وتفسير المتلقي. لذلك يميل الأفراد إلى اختيار أساليب مختلفة ومتنوعة عند مشاركتهم في تقديم ملاحظاتهم داخل العمل أو تقديم رأي من شأنه المساهمة في اتخاذ قرار ما، وهذا التنوع في الأساليب يعتمد على مدى تصور مقدم الملاحظة للمعاني التي ينبغي عليه إيصالها مع مراعاته لتوقعات مستقبلية تلك الملاحظة. كما أنّ ثقافة النقد المهني تجعل الأفراد المتبنين لها يهدفون أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية - حسب غوفمان- إلى تقديم أفضل صورة عن أنفسهم وذواتهم، فيظهرون مبادرين بالنقد المهني ومشاركين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وكل أنشطة المؤسسة، هذا لأن إدارة المؤسسة وثقافتها تتوقع منهم ذلك.

ومما سبق نستنتج أن تنوع وتعدّد أساليب تقديم الملاحظات له علاقة إيجابية بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الجدول رقم (17): يبين العلاقة بين اختلاف أساليب تقديم الملاحظات والمشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع		لا		أحيانا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات اختلاف أساليب تقديم الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	38	%2.6	1	%26.3	10	%71.1	27	يجب أن تختلف
%100	29	%10.3	3	%51.7	15	%37.9	11	لا يهم اختلافها
%100	67	%6	4	%37.3	25	%56.7	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 56.7% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، وتمثلها في ذلك نسبة 71.1% من الذين يرون وجوب الاختلاف في أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة، مقابل نسبة 37.9% من الذين لا يرون أهمية في اختلاف أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة.

وهذا مقارنة بنسبة 37.3% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات، وتدعمها في ذلك نسبة 51.7% من الذين لا يرون أهمية في اختلاف أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة، مقابل نسبة 26.3% من الذين يرون وجوب اختلاف هذه الأساليب.

ومقارنة أيضا بالنسبة 6% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنهم لا يشاركون أبدا في اتخاذ القرارات، وتمثلها نسبة 10.3% من الذين لا يرون أهمية في اختلاف أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة، مقابل نسبة 2.6% من الذين يرون وجوب الاختلاف في أساليب تقديم الملاحظات في المؤسسة. ومنه حسب الاتجاه العام للجدول، فإنّ المشاركة في اتخاذ القرارات يعود إلى فئاعة المبحوثين بضرورة اختلاف أساليب تقديم الملاحظات باختلاف أصحابها والمواقف ومجالات تقديمها في المؤسسة.

يساهم اختلاف أساليب تقديم الملاحظات داخل مؤسسة تاونزة العلمية في منح الفرصة أمام مختلف فاعليها الاجتماعيين من أساتذة وإدارة وخدمات للمبادرة في تقديم النقد المهني بمراعاة متلقيه ومجالات تقديمه، فلو افترضنا وجود أساليب قليلة جدا ومحددة وغير متنوعة لتقديم الملاحظات داخل المؤسسة، لوجدنا عزوف العديد من الموظفين من تقديم النقد المهني نتيجة عدم التوافق بين بعض الملاحظات والأساليب المتاحة لتقديمها وفقها. وبالرغم من تنوع هذه الأساليب بمؤسسة تاونزة العلمية يشتكى أحد المدراء عند مقابلتنا معه من عزوف بعض الموظفين من تقديم الملاحظات داخل العمل، وأرجع السبب في ذلك إلى عدم تقبل النقد المهني من البعض خاصة من الذين كانت لهم مواقف سلبية مع النقد، ومن المؤكد أن هؤلاء قد كانوا ضحية عدم الاختيار الصحيح للأسلوب الصحيح للملاحظة المقدمة لهم وعدم اتباع ناقدتهم لشروط النقد المهني السليم، وبالتالي تكوّن صورة ذهنية سلبية عن النقد المهني لدى هؤلاء.

حسب التفسير التفاعلي الرمزي الذي جاء به "إيرفين غوفمان"، يصوّر المبادر بالنقد المهني (الممثل) في ذهنه ردّة فعل المعني بنقده، وبالتالي يتمثل الدور المناسب لعدم إحراجه أو إيذائه عند تفاعله معه، فهو يبني أحسن صورة لسيناريو هذه العملية التواصلية (المسرحية) حيث يفرض جوانب محدّدة من نفسه على صاحب ملاحظته، من خلال اختيار الأسلوب المناسب له، ليبلغ هدفه من ذلك النقد المهني والذي يكون إيجابيا في أغلب الأحيان، ما دام في مجال العمل الرسمي، والمبتغى هو المشاركة في الحياة الاجتماعية التنظيمية من خلال المساهمة بتبني ثقافة النقد المهني في المشاركة في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية خاصة المتعلقة منها بوظيفته أو ما له علاقة بتخصصه أو ما له رأي فيه. وعليه يتمكّن الموظفون من شركتهم في اتخاذ القرارات في مؤسستهم لما يجدون فسحة في أساليب هذه المشاركة من خلال اختلافها وتعددتها حسب المجالات والمواقف المهنية.

ومّا سبق نستنتج أنّ اختلاف أساليب تقديم الملاحظات في العمل، يساهم بشكل إيجابي في زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: اتجاه التقيد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين الأسلوب الأفضل لتقديم الملاحظات حول أنظمة العمل ونوع

القرارات المشارك في اتخاذها

المجموع		مصيرية		تنظيمية		روتينية		نوع القرارات المشارك فيها الأسلوب الأفضل للملاحظة حول أنظمة العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	77	%14.3	11	%41.6	32	%44.2	34	كتابة بطاقة "فليغيه"
%100	17	%17.6	3	%41.2	7	%41.2	7	شفهيا مباشرة للمعني
%100	26	%19.2	5	%50	13	%30.8	8	كتابة رسالة خاصة
%100	39	%5.1	2	%48.7	19	%46.2	18	شفهيا مباشرة للمسؤول
%100	35	%14.3	5	%42.9	15	%42.9	15	كتايبا مباشرة للمسؤول
%100	17	%17.6	3	%52.9	9	%29.4	5	شفهيا أثناء الاجتماعات
%100	24	%20.8	5	%50	12	%29.2	7	كتابة عبر وسائل التواصل على العام
%100	45	%13.3	6	%44.4	20	%42.2	19	شفهيا أثناء جلسات الاستماع
%100	280*	%14.3	40	%45.4	127*	%40.4	113*	المجموع

* نلاحظ في الجدول بعض المجاميع أكبر من حجم العينة، هذا لأن السؤال يحتمل اختيار إجابات متعددة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 45.4% من مجموع الباحثين صرّحوا بأنّهم يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية، وتمثّلها في ذلك نسبة 52.9% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات شفهيًا أثناء الاجتماعات في حالة حدوث خلل في إحدى أنظمة العمل بالمدرسة، مقابل نسبة 50% بين الذين يفضّلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر وسائل التواصل على العام والذين يفضّلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر رسالة خاصة.

وهذا مقارنة بنسبة 40.4% من مجموع الباحثين الذين صرّحوا بأنّهم يشاركون في اتخاذ القرارات الروتينية، وتدعمها في ذلك نسبة 46.2% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات شفهيًا مباشرة للمسؤول في حالة حدوث خلل في إحدى أنظمة العمل بالمدرسة، مقابل نسبة 44.2% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر بطاقة فليغير.

ومقارنة أيضًا بالنسبة 14.3% من مجموع الباحثين صرّحوا بأنّهم يشاركون في اتخاذ القرارات المصيرية، وتمثّلها نسبة 20.8% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر وسائل التواصل على العام في حالة حدوث خلل في إحدى أنظمة العمل بالمدرسة، مقابل نسبة 19.2% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر رسالة خاصة.

ومنه حسب الاتجاه العام للجدول، فإنّ المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، يرجع إلى اختيار الأسلوب الشفهي أثناء الاجتماعات في تقديم الملاحظات في حالة حدوث خلل في إحدى أنظمة العمل بالمدرسة، والمشاركة في اتخاذ القرارات الروتينية، يرجع إلى اختيار الأسلوب الشفهي المباشر للمسؤول، أمّا عن المشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية، يعود إلى اختيار الأسلوب الكتابي عبر وسائل التواصل على العام في تقديم الملاحظات.

ولتفسير المعطيات السابقة نجد أن طبيعة القرارات الروتينية المتعلقة بأنظمة العمل تستدعي التواصل المباشر بين الموظفين أو بين الموظفين ومسؤوليهم المباشرين من أجل تقديم الملاحظات المهنية في آنهما من أجل ضمان سيرورة العمل، كما أن المجال المهني التعليمي لمؤسسة تاونزة العلمية يستدعي التواصل المباشر

كون المؤسسة التعليمية تتميز بنشاطها الاجتماعي المستمر داخليا، لذلك فالكثير من القرارات التي يشارك فيها الطاقم التربوي تستدعي الأسلوب الشفهي المباشر مع المعني، إضافة إلى كتابة بطاقة "فليغيره" خاصة لما يتعلّق الأمر بالأمر بالأمور التي تحتاج إلى نقاش في جلسة مناقشة البطاقات أيام السبت التكوينية وهذا ما عايشناه من خلال ملاحظتنا المباشرة إضافة إلى الإحصاءات والبيانات المتعلقة بتنزيل بطاقات "فليغيره" التي اطلعنا عليها أثناء دراستنا الاستكشافية. بينما تحتاج القرارات التنظيمية إلى أسلوب الشفهي أثناء اجتماعات العمل التي تمنح فرصا أحسن أمام الموظفين والإدارة من أجل تبني آليات العمل والتنظيمات الأكثر نجاعة واستمرارية. أما القرارات المصيرية المتعلقة بأنظمة العمل فمشاركة الموظفين فيها قليلة كونها غير دائمة ولا تعني غالبية الموظفين بشكل مباشر، لذلك يفضل الكثير من الموظفين أسلوبا كتابة بطاقة "فليغيره" وكتابة الآراء عبر وسائل التواصل على العام وهنا المقصود إبداء الآراء المصيرية عبر الاستبيانات الرقمية (نماذج قوئل) التي تعودت المؤسسة العمل بها.

يقرّ الاتجاه النظري التفاعلي الرمزي في علم الاجتماع بأن سلوك الإنسان ليس فطري بل اختياري إلى جانب ردّات أفعاله هي الأخرى يحدّدها الإنسان عند تفاعله مع الآخرين وهذا بعد تفسيره للمعاني المتبادلة والمتداولة أثناء هذا التفاعل، تماما مثلما يحدّد الفاعلون الاجتماعيون داخل التنظيم أساليب التقد المهني المناسبة للقرارات التي يشاركون في اتخاذها، فالرموز التواصلية ولغات التفاعل وإشارات وإجاءاته تختلف باختلاف الأساليب التي تناسب بدورها نوع القرار المشارك في اتخاذه.

ومّا سبق نستنتج أنّ اختيار الأسلوب الشفهي أثناء اجتماعات العمل في حالة تقديم ملاحظات حول خلل في إحدى أنظمة العمل بالمؤسسة، يساهم في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية.

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين الأسلوب الأفضل لتقديم الملاحظات حول قرار أو تعليمة

إدارية ونوع القرارات المشارك في اتخاذها

المجموع		مصيرية		تنظيمية		روتينية		نوع القرارات المشاركة فيها الأسلوب الأفضل للملاحظة حول قرار أو تعليمة إدارية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	43	%11.6	5	%39.5	17	%48.8	21	كتابة بطاقة "فليغيره"
%100	22	%18.2	4	%50	11	%31.8	7	شفهيا مباشرة للمعني
%100	20	%20	4	%50	10	%30	6	كتابة رسالة خاصة
%100	58	%8.6	5	%44.8	26	%46.6	27	شفهيا مباشرة للمسؤول
%100	43	%23.3	10	%41.9	18	%34.9	15	كتابيا مباشرة للمسؤول
%100	24	%16.7	4	%50	12	%33.3	8	شفهيا أثناء الاجتماعات
%100	17	%29.4	5	%47.1	8	%23.5	4	كتابة عبر وسائل التواصل على العام
%100	41	%12.2	5	%46.3	19	%41.5	17	شفهيا أثناء جلسات الاستماع
%100	268	%15.7	42	%45.1	121	%39.2	105	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 45.1% من مجموع المبحوثين

صرّحوا بأنّهم يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية، وتمثلها في ذلك نسبة 50% موزعة بين الذين يفضلون

تقديم الملاحظات شفهيًا أثناء الاجتماعات أو شفهيًا مباشرة للمعني أو بكتابة رسالة خاصة حول قرار أو تعليمة إدارية.

وهذا مقارنة بنسبة 39.2% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الروتينية، وتدعمها في ذلك نسبة 48.8% من الذين يفضلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر بطاقة فليغيره حول قرار أو تعليمة إدارية، مقابل نسبة 46.6% من الذين يفضلون تقديم الملاحظات شفهيًا مباشرة للمسؤول.

ومقارنة أيضا بالنسبة 15.7% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المصيرية، وتمثلها نسبة 29.4% من الذين يفضلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر وسائل التواصل على العام حول قرار أو تعليمة إدارية، مقابل نسبة 23.3% من الذين يفضلون تقديم الملاحظات كتابيًا مباشرة للمسؤول.

ومنه حسب الاتجاه العام للجدول، فإنّ المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، يرجع إلى اختيار الأسلوب الشفهي أثناء الاجتماعات أو شفهيًا مباشرة للمعني أو بكتابة رسالة خاصة في تقديم الملاحظات حول قرار أو تعليمة إدارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الروتينية، يرجع إلى اختيار الأسلوب الكتابي عبر بطاقة فليغيره، أمّا عن المشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية، يعود إلى اختيار الأسلوب الكتابي عبر وسائل التواصل على العام في تقديم الملاحظات.

يفضّل أغلب الموظفين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية في مؤسسة تاونزة العلمية اختيار الأسلوب الشفهي لتقديم الملاحظات المتعلقة بالقرارات والتعليمات الإدارية أثناء اجتماعات العمل لما يجدونه في هذه الاجتماعات من أريحية للتعبير عن الآراء والمقترحات المتعلقة بملاحظاتهم، إلى جانب اختيارهم للتقديم المباشر الشفهي أو الكتابي لملاحظاتهم للمعنيين بها مباشرة خاصة لما يكون المعني مسؤول أو إداري معين قام بتقديم تلك التعليمة أو القرار قيد الملاحظة. أما فيما يخص القرارات الروتينية التي يشارك فيها أغلب الموظفين يوميًا، فيفضلون كأسلوب لتقديم ملاحظاتهم حولها كتابة بطاقات "فليغيره"، لأن مثل

هذه القرارات دائمة ومستمرة وكثيرة خاصة الصادرة من المدراء التنفيذيين والمشرفين التربويين في مؤسسة تاونزة العلمية، فقد تستغرق وقتا معتبرا لو تم اللقاء في كل منها، لذلك فأسلوب بطاقة "فليغيره" يعتبر الوسيلة أو الأسلوب الأنسب والأسهل للمشاركة في مثل هذه القرارات.

وعودة إلى رأي "هربرت بلومر" حول تصرفات البشر نجد أنه يشير إلى أنّ البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه لهم، فهذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني، ومنه فالفاعلون الاجتماعيون أثناء ممارستهم للعملية التفاعلية الخاصة بالنقد المهني، فهم يختارون أساليب تقديم ملاحظاتهم ويتداولون بعضها على خلاف باقي الأساليب المتاحة، وهذا ما يرجعه "بلومر" إلى عملية التأويل للإشارات التي يواجهها كل فرد، وهذه العملية تحدث عند التواصل والتفاعل بين مقدم الملاحظة ومتلقيها، وعليه يكون الأمر أصعب وأكثر احترازا لما يتعلّق الأمر بتقديم الملاحظات حول القرارات الإدارية أو التعليمات التي يفترض بأنها قد صدرت من سلطة أعلى في التنظيم، لكن هذا ما لا تتوافق معه إدارة مؤسسة تاونزة العلمية التي تسعى إلى ترسيخ ثقافة النقد المهني بين الجميع وهذا من خلال تنويع أساليب تقديم الملاحظات والحث على المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية.

ومنه نستنتج أنّ أفضل الأساليب لتقديم الملاحظات المتعلقة بقرار أو تعليمة إدارية هي الأسلوب الشفهي المباشر للمعني وأثناء الاجتماعات أو الأسلوب الكتابي عبر بطاقة "فليغيره"، وهذا ما له علاقة إيجابية بمشاركة الموظفين في القرارات التنظيمية.

المبحث الثالث: اختيار وسائط النقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (20): يبين العلاقة بين الأسلوب الأفضل والأكثر فعالية في تقديم الملاحظات

والمشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع		لا		أحيانا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات الأسلوب الأفضل لتقديم الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	44	%2.3	1	%36.4	16	%61.4	27	كتابة بطاقة "فليغيره"
%100	34	%11.8	4	%29.4	10	%58.8	20	شفهيا مباشرة للمعني
%100	19	%5.3	1	%39.8	7	%57.9	11	كتابة رسالة خاصة
%100	34	%8.8	3	%41.2	14	%50	17	شفهيا مباشرة للمسؤول
%100	18	%5.6	1	%38.9	7	%55.6	10	كتايا مباشرة للمسؤول
%100	15	%6.7	1	%46.7	7	%46.7	7	شفهيا أثناء الاجتماعات
%100	12	%8.3	1	%41.7	5	%50	6	كتابة عبر وسائل التواصل على العام
%100	35	%5.7	2	%45.7	16	%48.6	17	شفهيا أثناء جلسات الاستماع
%100	211	%6.6	14	%38.9	82	%54.5	115	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 54.5% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنّهم يشاركون في اتخاذ القرارات، وتمثّلها في ذلك نسبة 61.4% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات كتابيًا عبر بطاقة فليغيّره في الحالة العامّة، مقابل نسبة 58.8% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات شفهيًا مباشرة للمعني.

وهذا مقارنة بنسبة 38.9% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم يشاركون أحيانًا في اتخاذ القرارات، وتدعمها في ذلك نسبة 46.7% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات شفهيًا أثناء الاجتماعات في الحالة العامّة، مقابل نسبة 45.7% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات شفهيًا أثناء جلسات الاستماع.

ومقارنة أيضًا بالنسبة 6.6% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنّهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات، وتمثّلها نسبة 11.8% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات شفهيًا مباشرة للمعني في الحالة العامّة، مقابل نسبة 8.8% من الذين يفضّلون تقديم الملاحظات شفهيًا مباشرة للمسؤول.

ومنه حسب الاتجاه العام للجدول، فإنّ الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، مرتبط باختيار الأسلوب الكتابي عبر بطاقة فليغيّره عند تقديم الملاحظات في الحالة العامّة، والرغبة فيها أحيانًا، يرجع إلى اختيار الأسلوب الشفهي أثناء الاجتماعات عند تقديم الملاحظات، أمّا عن عدم الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، يعود إلى اختيار الأسلوب شفهيًا مباشرة للمعني عند تقديم الملاحظات.

مّا رصدناه أثناء دراستنا لملفات تنزيل بطاقات "فليغيّره" في مؤسسة تاونزة العلمية هو العدد الكبير من الملاحظات المسجّة في شتى مجالات عمل المؤسسة، وما ساهم في ذلك هو التسجيل اليومي للملاحظات من قبل الطاقم التربوي بمختلف مستوياته، حيث يخصّص اجتماع عام كل يوم سبت (اليوم التكويني للأساتذة، لا توجد فيه دراسة) من أجل قراءة كل بطاقات فليغيّره أي ملاحظات الأسبوع الماضي ومناقشتها واتخاذ قرارات بشأنها، إلى جانب هذه الأسباب نجد نجاعة هذه الآلية في التحسين والتطوير داخل المؤسسة، ساهمت في إقبال مختلف الموظفين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات باعتمادهم لأسلوب كتابة

بطاقات "فليغيره". وبالمقابل نلاحظ العدد القليل من الموظفين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فيعتمدون على الأسلوب الشفهي المباشر لتقديم الملاحظات لمسؤوليهم المباشرين، وهذا متوقع من الفئة القليلة من الموظفين الذين لا تهمهم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال التنوع في أساليبها، بل كل همهم هو نقل إشكالاتهم وملاحظاتهم المعترضة لمهامهم الوظيفية مباشرة إلى مسؤوليهم المباشرين، ليتخلوا بهذا عن مسؤولية تغيير ظروف العمل وتحسينها.

إن المرونة التي تقرّ بها التفاعلية الرمزية جعلت من الفاعل الاجتماعي داخل مؤسسة تاونزة العلمية يتصرف في مجموعة ظروف مختلفة وبطرق مختلفة، حيث اعتمد في تفاعله الاجتماعي مع غيره - داخل التنظيم وأثناء العملية التواصلية للنقد المهني - على عدّة أساليب لتقديم ملاحظاته المتعلقة بسيورة عمله أو نظام مؤسسته، وهذا ما لاحظناه في الجدول أعلاه من اختيار مجتمع بحثنا لجميع الأساليب الثمانية المتوفرة في مؤسسة تاونزة العلمية، وهذا أيضا دليل على مدى الوعي الذاتي لدى مختلف الفاعلين بأهمية استخدام مختلف أساليب النقد المهني المتاحة في المؤسسة وفق وتصوراتهم للمعاني المستهدفة من ورائها وهي المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أنّ التنوع في أساليب تقديم الملاحظات والمفاضلة بينها حسب فعاليتها داخل العمل، له علاقة إيجابية بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين تقديم الملاحظات عبر واسطة والمشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع		لا		أحيانا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات تقديم الملاحظات عبر واسطة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	19	%15.8	3	%36.8	7	%47.4	9	نعم
%100	11	%9.1	1	%27.3	3	%63.6	7	لا
%100	37	/	/	%40.5	15	%59.5	22	عند الملاحظات الحساسة فقط
%100	67	%6	4	%37.3	25	%56.7	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 56.7% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنّهم يشاركون في اتخاذ القرارات، وتمثّلها في ذلك نسبة 63.6% من الذين لا يستغلّون فرصة تقديم الملاحظات عبر واسطة، مقابل نسبة 59.5% من الذين يستغلّون الواسطة في عند الملاحظات الحساسة فقط.

وهذا مقارنة بنسبة 37.3% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات، وتدعمها في ذلك نسبة 40.5% يستغلّون الواسطة في عند الملاحظات الحساسة فقط، مقابل نسبة 36.8% من الذين يستغلّون فرصة تقديم الملاحظات عبر واسطة. ومقارنة أيضا بالنسبة 6% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنّهم لا يشاركون أبدا في اتخاذ القرارات، وتمثّلها نسبة 15.8% من الذين يستغلّون فرصة تقديم الملاحظات عبر واسطة، مقابل نسبة 9.1% من الذين لا يستغلّون فرصة تقديم الملاحظات عبر واسطة.

وحسب الاتجاه العام للجدول، فإنّ المشاركة في اتخاذ القرارات يعود إلى عدم استغلال فرصة الوساطة في تقديم الملاحظات.

معظم أفراد مجتمع بحثنا لا ينوون استغلال فرصة تقديم ملاحظاتهم في العمل بالاستعانة بمن هو أكثر تأثيراً أو أعلى منصباً منهم لأنهم يعنون جيداً بأن الغرض من التقد المهني هو التحسين والتطوير، فلا ضير من إخفاء الهوية أو إرسال الملاحظات عبر وسائط خاصة لما تكون الملاحظات حول الظروف المهنية الروتينية أو التنظيمية، وهذا ما نجده في أسفل بيانات "بطاقة فليغيره" (نموذج لها موجود ضمن المرفقات) حيث اسم المغير مطلوب وإلا تلغى الملاحظة أثناء المناقشة هكذا هو نظام العمل في مؤسسة تاونزة العلمية في ما يخص جلسة مناقشة هذه البطاقات. كما نجد في تصريحات هؤلاء المبحوثين ما يشرحون به موقفهم هذا من تقديمهم لملاحظاتهم بأنفسهم دون الاستعانة بغيرهم ومنها يقول أحدهم: "أفضل تقديمها بنفسني تفادياً للتأويلات السلبية الخاطئة" ويقول آخر: "لا مانع من تقديم الملاحظة مباشرة للمعني فلا معنى للوساطة"... ومن جهة أرى تحبذ فئة مهنية أخرى الاستعانة بالوساطة لكن عند الملاحظات الحساسة فقط، وفي هذا الصدد يبرّر أحد المبحوثين اختياره هذا ب: "ضماننا لوصول الرسالة وتحقيق الهدف" وآخر: "لأن هديني هو تبليغ الملاحظة وليس ظهوري"... ومما سبق نجد أن موظفي مؤسسة تاونزة العلمية يسعون إلى تقديم ملاحظاتهم سواء بأنفسهم أو عبر واسطة، لكن هدفهم من وراء كل ذلك هو الأثر الذي ينشدهونه من خلال ملاحظاتهم، وهو كما أشرنا سابقاً التحسين والتطوير والتغيير، وهذا ما يضمنه لهم النظام الداخلي للمؤسسة وتدعمه الثقافة التنظيمية السائدة، وبالتالي تحقّق المؤسسة فعاليتها من خلال مشاركة موظفيها في اتخاذ مختلف القرارات.

إنّ آية ملاحظة مقدمة داخل العمل عبارة عن رسالة مشفرة يستقبلها المتلقي ويفكّ تشفيرها ليفهما، ويطلق عليه التفاعليون الرمزيون على هذا التشفير اسم "الرمز"، حيث يمكن أن يكون إما لغة منطوقة أو كتابة أو إشارات أو إيجاءات، لكن هذه الرموز إن لم يحسن استخدامها المبادر بتقديم الملاحظات داخل العمل فسوف يختل معناها لدى المتلقي أو يفسد الانطباع حولها من خلال التفسيرات والتأويلات التي

بينها المتلقي في عقله حولها. ومنه فالمبادر بالتقد المهني يسعى إلى إيصال ملاحظاته بنفسه ليضمن بلوغ هدفه منها أو يحرص على الشرح الوافي والدقيق للملاحظة عند اعتماده على واسطة لتبليغها. لهذا فالأحسن عدم اعتماد الوساطة في تقديم الملاحظات لضمان بلوغ الأهداف المتوخاة منها من جهة، ومن جهة أخرى كسب فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية وهذا ما يساهم في إثبات الأنا الخاصة بكل فاعل اجتماعي في مؤسسته التي ينتمي إليها.

وفي الأخير نستنتج أنّ عدم استغلال فرصة الوساطة في تقديم الملاحظات له علاقة إيجابية في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

بعد إتهائنا من تحليل العلاقة التي افترضنا وجودها بين أساليب التقد المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، خلصنا إلى مجموعة من النتائج التي نلخصها في أنّ التنوّع في أساليب تقديم الملاحظات داخل العمل واختلاف أساليب تقديمها يساهم بشكل إيجابي في زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. كما أنّ اختيار الأسلوب الشفهي لتقديم الملاحظات أثناء اجتماعات العمل خاصة ما تتعلّق منها بخلل في إحدى أنظمة العمل بالمؤسسة، يجعل الموظفين يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية. أمّا أفضل الأساليب لتقديم الملاحظات المتعلقة بقرار أو تعليمة إدارية هي الأسلوب الشفهي المباشر للمعني وأثناء الاجتماعات أو الأسلوب الكتابي عبر بطاقة "فليغيره". وقد وجدنا تنوّعا في الأساليب المفضلة لدى مختلف الموظفين لتقديم الملاحظات داخل العمل، أمّا الأسلوب الأكثر فعالية لديهم هو كتابة "بطاقة فليغيره"، وهو ما جعلهم يشاركون بشكل فعال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. كما وجدنا أنّ عدم استغلال الموظفين لفرص الوساطة في تقديم ملاحظاتهم ونقدمهم المهني، له علاقة إيجابية في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم.

أخيرا ومن خلال النتائج الجزئية السابقة نستنتج أنّ فرضية بحثنا الثانية قد تحققت، حيث:

تُدعم أساليب التقد المهني المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل السابع: النقد المهني والروح المعنوية

المبحث الأول: تلقي النقد المهني والروح المعنوية

المبحث الثاني: تفسير النقد المهني والروح المعنوية

المبحث الثالث: طلب النقد المهني والروح المعنوية

الفصل السابع: النقد المهني والروح المعنوية

تقوم ثقافة النقد المهني على أساس قيمة "تقبّل النقد" من قبل مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، وانتشار هذا التقبّل لدى الأفراد له علاقة بارتفاع روحهم المعنوية المتمثلة في رضاهم الوظيفي وحماسهم في عملهم وشعورهم بالألفة والراحة مع جماعتهم في العمل. وهذه العلاقة بين تقبل النقد المهني والروح المعنوية لدى الموظفين، هي ما سنحاول في هذا الفصل التحقق منها، منطلقين من فرضيتنا الآتية: "يرفع تقبّل النقد المهنيّ الروح المعنويّة لدى الموظفين". وذلك من خلال قراءتنا وتفسيرنا وتحليلنا للجداول المقبلة.

المبحث الأول: تلقي النقد المهني والروح المعنوية

الجدول رقم (22): يبيّن العلاقة بين تقبل الملاحظات المهنية والشعور بالألفة والراحة مع الزملاء في العمل

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		الشعور بالألفة والراحة تقبل الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	67	%1.5	1	%9	6	%89.6	60	نعم
/	/	/	/	/	/	/	/	لا
%100	67	%1.5	1	%9	6	%89.6	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) وحسب الاتجاه السائد له أنّ نسبة 89.6% من مجموع الباحثين يشعرون بالألفة والراحة عند التقائهم بجماعتهم في العمل، وتمثلها في ذلك نسبة 89.6% من الذين يتقبّلون الملاحظات المقدّمة إليهم.

وهذا مقارنة بنسبة 9% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يشعرون أحيانا بالألفة والرّاحة عند النقائهم بجماعتهم في العمل، وتدعمها في ذلك نسبة 9% من الذين يتقبّلون الملاحظات المقدّمة إليهم.

ومقارنة أيضا بالنسبة 1.5% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون بالألفة والرّاحة عند النقائهم بجماعتهم في العمل، وتمثلها نسبة 1.5% من الذين يتقبّلون الملاحظات المقدّمة إليهم. وحسب الاتجاه العام للجدول، الشعور بالألفة والرّاحة مع الزملاء في العمل، مقرون بتقبّل الملاحظات المقدّمة.

تقوم فلسفة مؤسسة تاونزة العلمية على مجموعة قيم تنظيمية، تسعى إلى نشرها في بيئة العمل التنظيمي وإلى ترسيخها في مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، ومن بين أهم هذه القيم والتي تميّز هذه المؤسسة عن غيرها هي قيمة "تقبّل النّقد" فانتشار هذه القيمة واندماجها في ثقافة المؤسسة، يساعد مختلف الموظفين على التعلم من أخطائهم، من خلال الملاحظات المقدّمة إليهم سواء الصادرة من الإدارة والمسؤولين المباشرين أو من الزملاء في العمل. تعتبر ثقافة النّقد المهني حلقة متصلة ودورانية متشكلة من: المبادرة بالنّقد المهني ثم اختيار أحسن الأساليب لتقديم الملاحظات، وفي الأخير تقبّل النّقد المهني، والجدير بالملاحظة هنا أنّه لا يمكن أن تكون هناك مبادرة بالنّقد المهني أو قد تكون ضعيفة جدا، لو لم يكن هناك تقبل للنقد المهني، وهذا بالضبط ما صرّح به المدير العام لمؤسسة تاونزة العلمية في مقابلتنا معه، حيث أرجع سبب تناقص المبادرة بالنّقد المهني من البعض مؤخرا، إلى التجارب التي مرت على المبادرين بالنّقد المهني الذين لم تُقبل ملاحظاتهم من البعض ممّا جعلهم يعزفون هم الآخرين عن تقديم الملاحظات حفاظا على العلاقات الاجتماعية والوظيفية مع الزملاء داخل العمل، ومن جهة أخرى كذلك فئة الموظفين الذين لا يتقبلون النّقد المهني لا يبادرون به. إذن فهذا التقبل للنقد المهني من عدمه مرهون بالعلاقة مع الزملاء داخل العمل، فكل الموظفين يسعون إلى توفير سبل الراحة والرضا داخل العمل والحماس تجاه وظائفهم، لذلك نلاحظ أنّ متقبلي النّقد أكثر ارتفاعا لروحهم المعنوية داخل العمل من الذين لا يتقبلونه.

تعتبر النفس لدى "تشارلز كولي" نفساً اجتماعية تبرز لدى الفرد كمرآة عاكسة تتشكل بمرونة وشفافية ضمن سلسلة من الأفعال وردود الأفعال لآراء الآخرين على هذا الفرد، وهذا بالضبط ما يحدث مع متقبل النقد المهني فهو يشكّل نفسه المتقبّلة للنقد تدريجياً، أولاً بتبنيه لثقافة النقد المهني وانعكاسها في شخصيته، ثم من خلال سلسلة العمليات التفاعلية للنقد المهني المتمثلة في الملاحظات التي يتلقاها ويتبادلها مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين في بيئة عمله، وبرود أفعاله تجاهها منذ دخوله أول يوم في المؤسسة، وبذلك تعمل التنشئة التنظيمية على مساعدة الفرد على تصوّره لذاته المتقبّلة للنقد المهني، حيث بينها بناءً تحيلاً نابع من إدراك وتفسيرات الآخرين لسلوكياته، فالطاقم التربوي لمؤسسة تاونزة العلمية بمختلف مستوياته يعتبر الجماعة الاجتماعية الأولية التي يتفاعل الموظف معها بمبادرة بالنقد وتقبلاً له، فتكون -حسب التفاعلية الرمزية- مصدراً لتشكّل شخصيته وذاته الاجتماعية وتصوراتها عن نفسه المتشعبة بثقافة النقد المهني ودوره فيها، وتصوراتها عن الآخرين وأدوارهم، وبالتالي تشكل أفكاره وسلوكياته وميولاته واتجاهاته. حيث تزول تصادماته مع واقعه الاجتماعي المهني فيصبح أكثر إدراكاً لأدواره المنوطة به، وبالتالي يتقبّل أي ملاحظات تقدّم له في إطار عمله بل ويستفيد منها في تطوير ذاته وبناء علاقاته التعاونية القائمة على الثقة مع زملائه ورؤسائه، وهذا ما يساهم في رفع روحه المعنوية داخل العمل، وشعوره بالألفة والراحة مع جماعته المهنية التي تشاركه نفس الثقافة التنظيمية.

ومن خلال التحليل السابق نستنتج أنّ تقبّل الملاحظات المقدّمة في مجال العمل، له علاقة إيجابية بالشعور بالألفة والراحة عند الالتقاء بجماعة العمل.

الجدول رقم (23): يبيّن العلاقة بين النظرة إلى الملاحظات المتلقاة داخل العمل والشعور بالإيجابية والحماس

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		الشعور بالإيجابية والحماس النظرة للملاحظات المتلقاة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	67	%1.5	1	%17.9	12	%80.6	54	فرصة للتغيير والتحسين
%100	5	%20	1	%40	2	%40	2	انتقادات تُشعر بالسوء
%100	1	/	/	%100	1	/	/	تصفية حسابات
%100	5	/	/	%80	4	%20	1	وسيلة للظهور
%100	3	%33.3	1	%66.7	2	/	/	وسيلة لفرض السلطة
%100	81	%3.7	3	%25.9	21	%70.4	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 70.4% من مجموع المبحوثين يشعرون غالبا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتمثّلها في ذلك نسبة 80.6% من الذين يرون أنّ الملاحظات المقدّمة لهم هي فرصة للتغيير والتّحسين، مقابل نسبة 40% من الذين يرون أنّها انتقادات تشعرهم بالسوء.

وهذا مقارنة بنسبة 25.9% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يشعرون أحيانا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين يعتبرون الملاحظات المقدّمة لهم تصفية لحسابات سابقة، مقابل نسبة 80% من الذين يرون أنّها وسيلة للظهور. ومقارنة أيضا بنسبة 3.7% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون أبدا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ

ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتمثّلها نسبة 33.3% من الذين يرون أنّ الملاحظات المقدّمة لهم هي وسيلة لفرض السّلطة، مقابل نسبة 20% من الذين يرون أنّها انتقادات تشعرهم بالسوء.

وحسب الاتجاه العام للجدول، الشّعور بالإيجابيّة والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، يرجع إلى نظرة المبحوثين للملاحظات المتلقّاة على أنّها فرصة للتّغيير والتّحسين. وعدم الشّعور بالإيجابيّة والحماس، يعود إلى نظرة المبحوثين للملاحظات المتلقّاة على أنّها فرض للسّلطة أو تصفية حسابات.

إنّ أغلبية موظفي مؤسسة تاونزة العلمية متشبّعون بثقافة النّقد المهني، فهم يرون أنّ الملاحظات المقدّمة إليهم داخل العمل فرصة لتغيير ذواتهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية، فقد أفادنا بعض المبحوثين عند سؤالهم عن آرائهم في أهداف الملاحظات المقدّمة إليهم، فقدّموا لنا تصريحات عديدة نذكر منها: "تهدف الى تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق التربوي الارتقاء بمستوى أفضل."، وقال آخر: "تهدف إلى تطوير المهارات أكثر، وتعزيز العلاقات مع الطاقم."، وصرّح آخر: "تطوير أنظمة العمل وتحسين صورة المؤسسة وتحسين مهارات الفريق من اساتذة وإداريين وعاملين." وغيرها من الآراء التي يعتبر جلّها إيجابيا، وتتمحور حول هدف التحسين والتطوير للأداء الفردي والمؤسسي.

تعتبر التصورات الإيجابية التي يفسّر بها مختلف الفاعلون الاجتماعيون لمؤسسة تاونزة العلمية، بمثابة المحرّك للأدوار الاجتماعية التي يتبناها كل فاعل داخل التنظيم ويعيها أثناء تواصله وتفاعله مع زملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه أثناء عملية النّقد المهني، فالأفراد حسب "هربرت بلومر" يتصرّفون حيال الأشياء والمواقف على أساس ما تعنيه لهم. بالتالي يتشكل لدى مختلف الفاعلين داخل المؤسسة ذوات متشعبة بثقافة النّقد المهني وهذا التشكل حسب ما يراه "جورج هربرت ميد" هو نتاج الآخرين أي الزملاء في العمل والسلطة الإدارية للمؤسسة، وتفسير لمعاملات وتصورات الآخرين حولهم. فلما تكون التصورات موحدة أو على الأقل متقاربة بين الموظفين حول النّقد المهني وأهدافه الإيجابية المنشودة، سيشعرون بالامتنان حيال تقبلها بل ويطلبونها من أجل التقدم والارتقاء في مسيرتهم المهنية، وهذا ما يسهم بشكل مباشر في الرفع من روحهم المعنوية وهذا ما يظهر جليا في شعور غالبية موظفي مؤسسة تاونزة العلمية بالإيجابيّة والحماس تجاه

العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة، خاصة وهو الذين يرون بأن الغرض من الملاحظات التي يتلقّونها داخل العمل هو التحسين والتطوير المستمرين.

ولهذا نستنتج أنّ نظرة الموظّفين للملاحظات المهنية المقدّمة لهم على أنّها فرصة للتغيير والتّحسين، لها علاقة إيجابية بالشّعور بالإيجابية والحماس تجاه أعمالهم وكلّ ما يتعلّق بها داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: تفسير النقد المهني والروح المعنوية

الجدول رقم (24): يبيّن العلاقة بين كفيّة تلقي الملاحظات داخل العمل والشّعور بالإيجابية والحماس

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		الشعور بالإيجابية والحماس كفيّة تلقي الملاحظات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	26	/	/	%7.7	2	%92.3	24	أتقبّلها وأراجع نفسي
%100	41	%2.4	1	%24.4	10	%73.2	30	أتقبّلها وأوضّح موقفتي وأبرّر تصرّفاتي
/	/	/	/	/	/	/	/	أرفضها، ولا أتقبّلها تماما
%100	67	%1.5	1	%17.9	12	%80.6	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 80.6% من مجموع المبحوثين يشعرون غالبا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتمثّلها في ذلك نسبة 92.3% من الذين يتلقّون الملاحظات المقدّمة لهم بتقبّل ومراجعة الأخطاء، مقابل نسبة 73.2% من الذين يتقبّلونها ويوضّحون موقفهم ويبرّرون تصرّفاتهم.

وهذا مقارنة بنسبة 17.9% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يشعرون أحيانا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتدعمها في ذلك نسبة 24.4% من الذين يتلقّون الملاحظات المقدّمة لهم بتقبّل ويوضّحون موقفهم ويبرّرون تصرفاتهم، مقابل نسبة 7.7% من الذين يتقبّلونها ويراجعون أنفسهم. ومقارنة أيضا بنسبة 1.5% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون أبدا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتمثلها نسبة 2.4% من الذين يتلقّون الملاحظات المقدّمة لهم بتقبّل ويوضّحون موقفهم ويبرّرون تصرفاتهم.

وحسب الاتجاه العام للجدول، الشّعور بالإيجابية والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، يرجع إلى تقبّل المبحوثين للملاحظات المقدّمة لهم ومراجعة أنفسهم. والأشعور بالإيجابية والحماس، يعود إلى رفض المبحوثين للملاحظات المقدّمة لهم وعدم تقبّلها تماما.

إنّ الوعي بثقافة النقد المهني لدى الفاعلين الاجتماعيين في مؤسسة تاونزة العلمية عال جدا، خاصة فيما يتعلّق بقيمة تقبّل النقد المهني الذي نعتبره أساس هذه الثقافة التنظيمية، فكما أسلفنا لا نقد دون تقبّله، وما يثبت انتشار الوعي بقيمة تقبّل النقد المهني لدى أفراد فريق مدرسة تاونزة، هو غياب من لا يتقبّل النقد المهني من إجابات كل المبحوثين. بالرغم من أنّ هناك من لا يتسرع بتقبّل النقد إلا أنّ هذا أمر محمود بل ومطلوب أحيانا، كما يرى "هندري ويسنجر" حيث أشار إلى أهمية إخضاع النقد المتلقّى إلى التقييم، فهناك ملاحظات غير سليمة أو أنها لا تعود بالنفع على صاحبها. وبالمقابل يعتبر التبرير المبالغ فيه أمر غير محبّد في كل الملاحظات، لأنّ غرض أغلبها إن لم نقل جميعها هو التحسين والتطوير كما سبق وأشرنا، لذلك من الطبيعي أن يشعر طرفي عملية النقد المهني بالإيجابية والثقة لما يكون هناك تقبّل للملاحظات، فالمبادر بالنقد يشعر بأنه شارك في تغيير وتحسين سلوك أو نظام ما، أما المتلقي فيشعر بالحماس تجاه الجديد الذي تعلمه ويلزمه على مراجعة نفسه وسلوكياته من أجل تحسينها.

تلعب الرموز التفاعلية التي يستخدمها المبادر بالنقد المهني دورا مهما ومركزيا في تدعيم ثقافة النقد المهني، فاستعمال اللغة السليمة والأسلوب الصحيح لإيصال معنى أو المعاني المستهدفة من الملاحظات

المقدمة إلى ذهن ووعي المتلقي يساهم بشكل كبير في مساعدة المتلقي على التأويل الصحيح والتفسير السليم للرسائل التي يتلقاها أثناء عملية التواصل أو التفاعل الاجتماعي. فلما يمثل الناقد أو الممثل - كما يسميه غوفمان - دوره الاجتماعي المتوقع منه أثناء عملية التفاعل والممثل في المبادرة بالنقد المهني وفق شروطها، فسوف ينكس ذلك في ذهن المتلقي على شكل انطباعات وصور ذهنية، تجعله يتقبلها ويتفاعل معها إيجابياً، وبالتالي يغيّر بها سلوكياته وينمي بها مهاراته، وهذا ما يشعره مع الوقت بالثقة والقبول وارتفاع للروح المعنوية في العمل، بل قد يرتقي ذلك إلى درجة طلب التغذية الراجعة والنقد المهني.

وما سبق نستنتج أنّ هناك علاقة إيجابية بين تقبّل الملاحظات المقدّمة في العمل ومراجعة النفس والشّعور بالإيجابية والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: طلب التّقد المهني والروح المعنوية

الجدول رقم (25): يبيّن العلاقة بين طلب الملاحظات من الآخرين والشعور الإيجابية والحماس

داخل العمل

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		الشعور بالإيجابية والحماس طلب الملاحظات من الآخرين
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	24	/	/	%12.5	3	%87.5	21	غالبا
%100	41	%2.4	1	%22	9	%75.6	31	أحيانا
%100	2	/	/	/	/	%100	2	أبدا
%100	67	%1.5	1	%17.9	12	%80.6	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 80.6% من مجموع المبحوثين يشعرون غالبا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتمثّلها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين لا يطلبون أبدا الملاحظات من الآخرين، في حين أنّ نسبة 87.5% من الذين يطلبونها غالبا.

وهذا مقارنة بنسبة 17.9% من مجموع المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم يشعرون أحيانا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتدعمها في ذلك نسبة 22% من الذين يطلبون الملاحظات من الآخرين أحيانا، مقابل نسبة 12.5% من الذين يطلبونها غالبا. ومقارنة أيضا بنسبة 1.5% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون أبدا بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتمثّلها نسبة 2.4% من الذين يطلبون الملاحظات من الآخرين أحيانا.

وحسب الاتجاه العام للجدول، الشّعور بالإيجابية والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، يرجع إلى مبادرة المبحوثين لطلب الملاحظات من الآخرين. واللاشعور بالإيجابية والحماس، يعود إلى عدم مبادرة المبحوثين لطلب الملاحظات من الآخرين.

يعتبر طلب التقد المهني مستوى راق من ثقافة التقد المهني، ولا يصل إليه سوى المبادرون والمتقبّلون للتقد المهني، فالفاعلون الاجتماعيون المتشبّعون بقيمة "تقبّل التقد المهني" يبادرون بطلب التقد المهني لمعرفتهم ووعيهم بأن التقد لا يكسرهم بل يقوم مساهم المهني، فقد نجد أن الكثير من الموظفين يرغبون في تحسين أدائهم من خلال ملاحظات الآخرين وتوجيهاتهم، لكن يخشون طلبها لجهلهم كيفية ذلك الطلب، وفي هذا الصّدّد أشرنا في الجانب النظري إلى ما جاء به كل من "كارن كيركلاند" و "سام مانوغيان" حيث جاؤوا بثلاثة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند طلب التغذية الراجعة داخل العمل وهي: صفات شخصية من تُطلب منه الملاحظات، الوقت المناسب للطلب، كيفية الطلب.

يعي جيّدًا طالب التقد المهني - في مؤسسة تاونزة العلمية - ما تعنيه الملاحظات المقدمة إليه، من تحسين لأدائه ورفع لمستواه ومركزه المهني، فالأنا لدى طالب التقد المهني يتشكّل من خلال التنشئة التنظيمية في مؤسسته ومختلف الخبرات والمواقف والتفاعلات التي مرت عليه، حيث تعلّم منها المعاني الإيجابية للملاحظات الداعمة لمسيرته المهنية. كما يعتبر طالب التقد المهني ذكي جدا في فعله هذا، (وهنا تبدأ مسرحية غوفمان) فهو يرفع من شأن الشخص الذي يطلب منه التقد ويُشعره بالثقة والمعرفة والمستوى الراقى، وبالتالي سيُشعر هذا الشخص بالخرج والخجل، وهو ما يجعله يبني معاني ملاحظاته وتوجيهاته وفق ما يتوقّع بأنّ طالب التقد ينتظر سماعه، فهنا أمر من ثلاثة: إمّا أن يعتذر عن تقديم الملاحظات ويحامل طالب التقد بأنه ذو مستوى جيد وأنه لا يحتاج إلى ملاحظات، أو أن يقدم له ملاحظات غير مكتملة - بسبب عدم التحضير لها - معظمها إيجابي. وإمّا أن يقدّم له ملاحظات في المستوى المطلوب لكن بطريقة صحيحة، إيجابية، وفق ما يسميه "هندري ويسينجر" بالتقد البنّاء". ولما تتم عملية التفاعل السابق ذكرها

وبالطريقة التي صوّرتها وقاربناها من الواقع المعاش، سيشعر طالب النقد بالإيجابية والقبول، أما مجيب الطلب فسيشعر بالحماس والثقة، ما يساهم في رفع معنويات الطرفين وزيادة روحهم المعنوية. نستنتج ممّا مضى أنّ المبادرة بطلب الملاحظات من الآخرين (زملاء وإدارة) حول العمل له علاقة إيجابية بالشعور بالإيجابية والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة.

الجدول رقم (26): يبيّن العلاقة بين المفاضلة بين النقد البناء والمدح والإطراء والشعور بالإيجابية والحماس داخل العمل

المجموع		لا		إلى حدّ ما		نعم		الشعور بالإيجابية والحماس المفاضلة بين النقد والمدح
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	57	/	/	%38.6	22	%61.4	35	النقد البناء
%100	10	/	/	%70	7	%30	3	المدح والاطراء
%100	67	/	/	%43.3	29	%56.7	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) وحسب الاتجاه السائد أنّ نسبة 56.7% من مجموع الباحثين يشعرون غالباً بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتمثّلها في ذلك نسبة 61.4% من الباحثين الذين يفضّلون النقد البناء للتقدّم في مسيرتهم المهنيّة، في حين أنّ نسبة 30% يفضّلون المدح والاطراء.

وهذا مقارنة بنسبة 43.3% من مجموع الباحثين الذين صرّحوا بأنّهم يشعرون إلى حدّ ما بإيجابية وحماس تجاه عملهم وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، وتدعمها في ذلك نسبة 70% من الذين يفضّلون المدح والاطراء للتقدّم في مسيرتهم المهنيّة، مقابل نسبة 38.6% من الذين يفضّلون النقد البناء.

وحسب الاتجاه العام للجدول فإنّ الشّعور بالإيجابية والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة، يرجع إلى تفضيل المبحوثين للتقدّم البناء للتقدّم في مسيرتهم المهنية. وشعورهم أحيانا بالإيجابية والحماس، يعود إلى تفضيلهم للمدح والاطراء للتقدّم في مسيرتهم المهنية.

تشير إحدى نتائج الدراسة التي أجراها كل من "جوزيف فولكمان" و"جاك زنجر" -حول المفاضلة بين المدح والتقدّم في العمل- إلى أنّ كلا من النوعين مهم وأساسي، لكن لكل نوع وقته المناسب، وكل نوع له تأثيره المختلف على الناس. ومنه نلاحظ أنّ الفاعلين في مؤسسة تاونزة العلمية يفضلون التقدّم البناء على الإطراء والمدح، وهذا ما يدلّ على تشبّع معظم أفراد الطاقم التربوي لثقافة التقدّم المهني، الذي لمسوا آثاره الإيجابية في تحسّن أدائهم وبالتغيير والتطوير المستمرين في مختلف مجالات عمل المؤسسة وآليات نظامها، وهذا ما تشير إليه الوثائق التي عايناها حول إحصاءات ونتائج قرارات بطاقات "فليغيره". والشعور المتوقع من موظفين يتطورون مهنيا ويتحسنون أدائيا وباستمرار هو الرضا والإيجابية بهذا النظام من العمل، وبالتالي ارتفاع الروح المعنوي لديهم وهذا ما تبرزه نتائج الجدول أعلاه حسب إجابات موظفي مؤسسة تاونزة العلمية.

انطلاقاً من عبارة "فيليب جونز" التي عبّر فيها عن جانب من التفاعل الرمزي بين البشر قائلاً: "إن صورة أنفسنا تتأثر بشكل حاسم بردود أفعال الأفراد الذين نتفاعل معهم ونتصل بهم، ولذا فنحن لا نستطيع أن نتجاهل أي نمط من الأشخاص الآخرين الذين يخبروننا من نكون." ولهذا يسعى أفراد مجتمع بحثنا في مؤسسة تاونزة العلمية قيد الدراسة خاصة، والأشخاص المتشبهون بثقافة التقدّم المهني بشكل عام إلى تفضيل التقدّم على الثناء، لأنهم يعلمون بأنّ الناس الذين يتفاعلون معهم والمتعارف عليه بين جميع المثقفين هو التقدّم وتقبّله لأنّه معنى راقٍ وأمر مطلوب، ودليل على ارتفاع الوعي الذاتي للإنسان. بينما أصل ذوات الأفراد تحبذ المدح والثناء على التقدّم، وهذا ما أطلقت عليه "ديب برايت Deb Bright" لقب "المشكلة" في خطابها الذي ألقته على مديري الموارد البشرية والموظفين، قائلة: "مقدمة المشكلة التي يعاني منها معظمنا هي أننا نفضّل أن يفسدنا الثناء على أن يخلصنا التقدّم"، نفهم من هذ بأنّ تصوّرات وتفسيرات معظم البشر

لمعاني الأشياء تسيير وفق المتوقع منهم وما تتطلبه أدوارهم في الحياة. ولهذا نجد معظم المتفاعلين داخل مؤسسة تاونزة العلمية يفضلون أو لنقل يتقبلون النقد المهني لأن ذلك مطلوب منهم، ومن خلاله يتكوّن رضا الإدارة والزملاء، ومن لا يشعر بالرضا والقبول والإيجابية والروح المعنوية العالية لما ترضى عليه سلطة عمله؟

لذا نستنتج أنّ هناك علاقة إيجابية بين تفضيل النقد البناء للتقدم في المسيرة المهنية والشعور بالإيجابية والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

في نهاية هذا الفصل التحليلي التفسيري لنتائج العلاقة بين تقبل النقد المهني وارتفاع الروح المعنوية لدى موظفي مؤسسة تاونزة العلمية، توصلنا إلى نتائج منها أنّ تقبل الموظفين للملاحظات المقدمة إليهم في مجال العمل، له علاقة إيجابية بالشعور بالألفة والراحة عند التقائهم بجماعتهم داخل العمل. وأنّ تقبل مختلف الموظفين للملاحظات المهنية المقدمة لهم ونظرتهم إليها على أنّها فرصة للتغيير والتحسين في العمل، تساهم بشكل كبير في شعورهم بالإيجابية والحماس تجاه أعمالهم وكلّ ما يتعلّق بها داخل المؤسسة. كما توصلنا إلى أنّ تقبل الفاعلين الاجتماعيين للنقد المهني ومراجعتهم لأنفسهم من أجل تعديل سلوكياتهم وتطوير أدائهم، وأكثر من ذلك مبادرتهم بطلب الملاحظات من الآخرين (زملاء وإدارة) حول العمل، وتفضيلهم للنقد البناء - أكثر منه للمدح والإطراء - من أجل التّقدم في المسيرة المهنية، كلّ ذلك يشعرهم بالإيجابية والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة.

وفي الأخير تظهر لنا جلياً العلاقة الإيجابية بين تقبل النقد المهني والروح المعنوية لدى موظفي مؤسسة تاونزة العلمية، وعليه قد تحققت الفرضية الثالثة لدراستنا بشكل كبير، حيث: يرفع تقبل النقد المهني الروح المعنوية لدى الموظفين.

الاستنتاج العام للدراسة:

انطلاقاً من تحليلنا لفرضيات بحثنا الثلاثة واستنتاجاتنا الجزئية منها، نستنتج بشكل عام أنّ المبادرة التلقائية والعفوية لتقديم النّقد المهني لدى الطاقم التربوي لمدرسة تاونزة العلمية يساهم في تحسين بيئة العمل في المؤسسة ما يساعد على تحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة في مختلف مجالات عملها المهنية. كما تساهم سهولة التواصل والتفاعل بين الزملاء في بيئة العمل في تسهيل عملية تقديمهم للملاحظات والآراء المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة. وبالمقابل يسعى مختلف الموظفين إلى عدم اقتصار مبادراتهم بالنّقد المهني في وظائفهم وما يتعلق بها فقط بل يتجاوزون ذلك إلى كل مجالات المؤسسة. كما يراعي موظفو مؤسسة تاونزة العلمية عند مبادراتهم بالنّقد المهني شخصيّة متلقّي النّقد إلى جانب مراعاتهم للعمل وسيورته، إذ لا وجود لتخوّفات تعيق مبادراتهم هذه، بل هناك مجموعة من الدوافع الإيجابية لهذه المبادرة على غرار تحسين وتطوير الأداءين الوظيفي والتنظيمي، والتي تؤدّي جميعها إلى تحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة.

واستنتجنا أيضاً أنّ التنوّع الموجود في أساليب تقديم الملاحظات داخل مؤسسة تاونزة العلمية واختلاف أساليب تقديمها يساهم بشكل إيجابي في زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. ففي حالة وجود خلل في إحدى أنظمة العمل بالمؤسسة، هذا ما يجعل الموظفين يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية، من خلال اختيارهم للأسلوب الشفهي أثناء اجتماعات العمل. أمّا أفضل الأساليب لتقديم الملاحظات المتعلقة بقرار أو تعليمة إدارية هي الأسلوب الشفهي المباشر للمعني وأثناء الاجتماعات أو الأسلوب الكتابي عبر بطاقة "فليغيّره". وقد وجدنا تنوّعاً وثراءً في الأساليب المفضلة لدى مختلف الموظفين لتقديم الملاحظات داخل العمل، أمّا الأسلوب الأكثر فعالية لديهم هو كتابة "بطاقة فليغيّره"، وهو ما جعلهم يشاركون بشكل فعال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وقد استنتجنا علاقة إيجابية أيضاً بين عدم استغلال موظفي مؤسسة تاونزة العلمية لفرص الوساطة في تقديم ملاحظاتهم ونقدتهم المهني، بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم.

كما استنتجنا تقبلاً واسعاً لدى موظفي مؤسسة تاويزة للملاحظات المقدمة إليهم في مختلف مجالات عملهم، ما له علاقة إيجابية بشعورهم بالألفة والراحة مع جماعاتهم وزملائهم داخل العمل. وأنّ تقبّل مختلف الموظّفين للملاحظات المهنيّة المقدّمة لهم ونظرتهم إليها على أنّها فرصة للتّغيير والتّحسين في العمل، تساهم بشكل كبير في شعورهم بالإيجابيّة والحماس تجاه أعمالهم وكلّ ما يتعلّق بها داخل المؤسسة. وقد وجدنا أنّ تقبّل الفاعلين الاجتماعيين للنقد المهني ومراجعتهم لأنفسهم هدفه تعديل سلوكياتهم وتطوير أدائهم، إلى جانب مبادراتهم بطلب النّقد المهني من زملائهم ومن الإدارة، إضافة إلى تفضيلهم للنّقد البناء أكثر من المدح والإطراء لتقدّمهم في مسيرتهم المهنيّة، كلّ ذلك يشعرهم بالإيجابيّة والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة.

النتائج العامة للدراسة:

- لقد تأكد من خلال تحقيق الفرضيات الفرعية لدراستنا صدق الفرضية العامة، والتي مفادها أن ثقافة النقد المهني تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية. حيث أوضحت لنا دراستنا الميدانية من خلال شواهدنا الكمية أن تبني مؤسسة تاونزة العلمية الخاصة لثقافة النقد المهني كمكون من مكونات ثقافتها التنظيمية ساهم بشكل كبير إيجابي في تحقيق فعاليتها التنظيمية. وعليه يمكننا تلخيص نتائج دراستنا في النقاط الآتية:
- إن مبادرة الطاقم التربوي لمدرسة تاونزة العلمية بتقديم النقد المهني بتلقائية وعفوية في العمل، له علاقة إيجابية بتحقيق النتائج الممتازة في المؤسسة وهذا ما تشير إليه النسبة 67.3%.
 - وجود علاقة إيجابية بين سهولة التواصل بين الزملاء مما يسهل عملية تقديم الملاحظات في العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا ما تدعمه نسبة 78.8%.
 - هناك علاقة إيجابية قوية بين المبادرة بتقديم النقد المهني في الوظيفة وفي كل مجالات المؤسسة وتحقيق النتائج الممتازة بنسبة 61% والتي تترجم تحقق أهداف المؤسسة.
 - إن مراعاة المبادر بالنقد المهني لشخصية المعني بالملاحظة (أي متلقيها) إلى جانب مراعاة العمل وسيورته، له علاقة إيجابية بتحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة، وتدلل عليها نسبة 68.6%.
 - إن عدم وجود تحوّفات تعيق المبادرة بتقديم الملاحظات داخل العمل له علاقة إيجابية - تدلّ عليها نسبة 77.8% - بتحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.
 - الدوافع الإيجابية لتقديم الملاحظات داخل العمل على غرار تحسين وتطوير الأداء بين الوظيفي والتنظيمي لها علاقة إيجابية بتحقيق المؤسسة لنتائج ممتازة، وهذا ما تشير إليه النسبة 63.8% لدافع تحسين وتطوير الأداء الوظيفي ونسبة 87.5% لدافع تحسين وتطوير المؤسسة.
 - إن التنوّع في أساليب تقديم الملاحظات له علاقة إيجابية بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا ما تشير إليه النسبة 62.3%.

- يساهم اختلاف أساليب تقديم الملاحظات في العمل، بشكل إيجابي في زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهذا ما تدعمه نسبة 71.1%.
- إنّ اختيار الأسلوب الشفهي أثناء اجتماعات العمل في حالة تقديم ملاحظات حول خلل في إحدى أنظمة العمل بالمؤسسة، يساهم في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية، بنسبة 46.2%.
- أفضل الأساليب لتقديم الملاحظات المتعلقة بقرار أو تعليمة إدارية هي الأسلوب الشفهي المباشر للمعني وأثناء الاجتماعات أو الأسلوب الكتابي عبر بطاقة "فليغيّره"، وهذا ما له علاقة إيجابية بمشاركة الموظفين في القرارات التنظيمية بالنسب 50% و 48.8% على التوالي.
- وجود تنوع في الأساليب المفضلة لدى الموظفين لتقديم الملاحظات داخل العمل، والأسلوب الأكثر فعالية هو كتابة "بطاقة فليغيّره"، وهو ما له علاقة إيجابية بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتدعم ذلك النسبة 61.4%.
- إنّ عدم استغلال فرصة الوساطة في تقديم الملاحظات، له علاقة إيجابية في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسستهم وتشير إلى تلك العلاقة النسبة 63.6%.
- إنّ تقبّل الملاحظات المقدّمة في مجال العمل، له علاقة إيجابية بالشعور بالألفة والرّاحة عند التّقاء الموظفين بجماعاتهم في العمل، وما يدعم هذه العلاقة نسبة 89.6%.
- إنّ نظرة الموظّفين للملاحظات المهنيّة المقدّمة لهم على أنّها فرصة للتّغيير والتّحسين في العمل، لها علاقة إيجابية بالشّعور بالإيجابيّة والحماس تجاه أعمالهم وكلّ ما يتعلّق بها داخل المؤسسة، وتشير إلى هذه العلاقة نسبة 80.6%.
- هناك علاقة إيجابية بين تقبّل الملاحظات المقدّمة في العمل، والشّعور بالإيجابيّة والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة، وما يثبت ذلك نسبة 92.3%.
- إنّ المبادرة بطلب الملاحظات من الآخرين (زملاء وإدارة) حول العمل، له علاقة إيجابية بالشّعور بالإيجابيّة والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسسة، وما يشير إلى هذه العلاقة نسبة 87.5%.

- هناك علاقة إيجابية بين تفضيل النقد البناء للتّقدّم في المسيرة المهنيّة، والشّعور بالإيجابيّة والحماس تجاه العمل وكلّ ما يتعلّق به داخل المؤسّسة، وتثبت هذه العلاقة نسبة 61.4%.

الخاتمة:

- لقد أشرنا في أكثر من مناسبة خلال عرضنا لفصول هذه الدراسة، إلى مسعى كل تنظيم لبلوغ فعاليته، وعلى أهمية موضوع الفعالية التنظيمية في مجال التنظيم المؤسسي وعلى مستوى التفاعل الإنساني داخله. مما يجعله جديرا بالدراسة والبحث المعمق لأجل توفير شروط بلوغها، بالرغم من الصعوبة والعوائق التي قد تصاحب هذه العملية الأكاديمية، نظرا لصعوبة إيجاد مقاييس عملية دقيقة وموضوعية - خاصة الاجتماعية أو السوسولوجية منها- المساعدة على التّحديد الصحيح والاختيار الأمثل للمعايير المناسبة لتقييم مدى فعالية أيّ تنظيم، ناهيك عن اختلاف وتباين الخصائص والمميّزات النابعة من الواقع الخاص بكلّ تنظيم ومحيطه، كاختلاف الظروف والأهداف والقيم والثقافات.. الخاصة بكل مؤسسة.

- لكن بالرغم من كلّ الصّعوبات الموضوعية السابقة، حاولنا في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني مقارنة موضوع الفعالية التنظيمية، من خلال متغير ثقافة النقد المهني التي أثرت إيجابا في فعالية مؤسسة تاونزة العلمية الخاصة، حيث اقتحمنا هذا المفهوم أو الموضوع الجديد (نسبيا) أي "ثقافة النقد المهني" لما عايشناه ذاتيا في الواقع، وافترضناه موضوعيا ومنهجيا من علاقة إيجابية له مع زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك قصد تسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع وإمكانية استفادة مؤسسات أخرى من تجربة هذه الحالة المدروسة، طبعاً ما أكد افتراضنا بهذه العلاقة الإيجابية هو التّحقق العلمي الميداني لها عبر مراحل دراستنا التي بدأناها بالدراسة الاستطلاعية، ثمّ التّقيب في أدبيات كلّ من "ثقافة النّقد المهني" والتّغذية الراجعة باعتبار تقاطعها مع النقد المهني، إلى جانب موضوع مشكلة بحثنا "الفعالية التنظيمية" وأبعادها الثلاثة، المتمثلة في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ الروح المعنوية لدى العاملين. ثمّ بعد ذلك نزلنا إلى ميدان بحثنا للتحقق منهجيا من العلاقة بين متغيرات فرضياتنا الثلاثة. وفي الأخير توصلنا إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين ثقافة النقد المهني والفعالية التنظيمية، حيث تساهم الملاحظات -الهادفة إلى التحسين والتطوير المهني

المتبادلة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل بيئة العمل- في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ كما تعتبر مبادرتهم بالنقد المهني- عبر أساليب التواصل والتفاعل المتاحة في المؤسسة، على غرار "بطاقات فليغيره"- مشاركة للموظفين في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل؛ أما قيمة تقبل النقد المهني فهي الحلقة الأكثر أهمية وحساسية- حسب نظرتنا- في سلسلة عملية النقد المهني، حيث تساهم هذه القيمة في انتشار ثقافة النقد المهني بين مختلف الأفراد في محيط العمل، فتعزز بدورها التآلف والشعور بالراحة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتفاعلين والمتواصلين داخل المؤسسة وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية.

- هذا ما تمكنا من الوقوف عليه وإثارته من هذا الموضوع المهم بمتغيريه، ونرجو بأننا قد فتحنا الشّهية لدراسات مستقبلية أخرى، لنا أو لغيرنا من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية وفي سوسيولوجيا التنظيمات عامة، من أجل دراسة موضوع ثقافة النقد المهني كمشكلة بحث بحد ذاتها والتّقيب عن أسباب وجودها من عدمه، إضافة إلى عقد مقارنات في نفس الموضوع بين مختلف المؤسسات الجزائرية سواء الخاصة منها أو العمومية فيما بينها أو وبين المؤسسات الرائدة في العالم، وهذا قصد بلوغ مستوى ما يسمى بـ "المنظمات المتعلّمة" الأكثر فعالية في العصر الحالي.

الملاحق:

- بطاقة فليغيره:



Stop Card

فليغيره بيده ... بلسانه ... بقلبه

التاريخ:

المكان:

الملاحظة:

التعيين:

بيداغوجي	تربوي	تنظيم	صحة	بيئة	أمن
----------	-------	-------	-----	------	-----

الإجراء المتخذ:

فعلي:

قولي:

كتابي:

وآليات التنفيذ:

الاقتراحات:

المغير:

القران

الأولية:

المكلف بالإنجاز:

طبيعة المكلف:

بداية الإنجاز:

نهاية الإنجاز:

مبادر

مسؤول

A

B

C



جامعة غرداية



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، للموسم الدراسي 2019-2020، نودّ القيام ببحث في مؤسستكم: "مدرسة تاونزة العلمية". لمعرفة العلاقة بين ثقافة النّقد المهني والفعاليّة التنظيمية.

لذلك نرجو منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة الرّقمية، بكلّ صدق وأمانة.. وثقوا أنّ هذه المعلومات لا تستعمل إلاّ لغرض علميّ ودون الكشف عن الهوية والأسماء، وبذلك تكونون قد ساهتمتم في إنجاز بحث علميّ تستفيد منه المؤسسة، والمعرفة العلميّة. ولكم كلّ عبارات الشّكر والتّقدير مسبقا.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانات المناسبة

الموسم الجامعي: 2019 – 2020

البيانات الشخصية

1. الجنس:

 ذكر أنثى

2. السن:

 أقل من 20 سنة. من 21 إلى 30 سنة. من 31 إلى 40 سنة.

 من 41 إلى 50 سنة. من 50 إلى 60 سنة. أكثر من 60 سنة.

3. الحالة الاجتماعية:

 أعزب متزوج.

4. المستوى التعليمي:

 متوسط أو أقل. ثانوي. جامعي. دراسات عليا.

5. الوظيفة:

 أستاذ. إداري. صيانة (خدمات).

6. الطور التعليمي:

 التحضيري. الابتدائي. المتوسط. الثانوي. جميع الأطوار.

الأقدمية:

 من 01 إلى 03 سنوات. من 04 إلى 06 سنوات.

 من 07 إلى 10 سنوات. أكثر من 10 سنوات.

الأسئلة المتعلقة بالمبادرة بالتقيد المهني:

7. هل هناك وضوح وشفافية في أنظمة العمل بمدركستك؟

 نعم. إلى حد ما. لا.

8. هل تجد سهولة في التواصل مع زملائك في العمل؟

 نعم. إلى حد ما. لا.

9. هل تقدم ملاحظاتك لغيرك في العمل بتلقائية وعفوية؟

نعم. لا.

10. من بين الفئات الآتية، مَنْ هم المستهدفون أكثر في الملاحظات التي تُقدّمها داخل العمل؟

الزملاء من نفس المستوى. المشرف المباشر.

من هم تحت مسؤوليتي. الإدارة.

من بين الفئات الآتية، من تراهم الأكثر تقدّما للملاحظات داخل العمل؟

الزملاء من نفس المستوى. المشرف المباشر.

من هم تحت مسؤوليتي. الإدارة.

11. هل لديك تحوّفات تعيق مبادرتك في تقديم الملاحظات داخل العمل؟

نعم. أحيانا. لا.

- في كلّ الحالات، لماذا؟

12. ما هي المجالات التي ترغب أكثر في تقديم ملاحظتك حولها؟

داخل وظيفتي فقط.

وظيفتي، وما له علاقة بها.

وظيفتي، وكلّ مجالات المؤسسة التي لي رأي فيها.

13. ما الذي يدفعك إلى تقديم الملاحظات داخل العمل؟

14. ما الذي قد يمنعك من تقديم الملاحظات داخل العمل؟

15. لو وجدت فرصة لعدم إظهار هويتك عند تقديمك لملاحظتك داخل العمل، هل ستستغلّها؟

نعم. لا.

- في كلتا الحالتين لماذا؟

16. ما الذي تراعيه أكثر عند تقديم الملاحظات؟

أراعي صاحبها، فلا أقدم ملاحظاتي لمن لا يتقبّل التقد.

أراعي العمل، فأقدم ملاحظاتي مهما كان صاحبها.

أراعي الاثنين، إذ أُلطف من ملاحظاتي قدر الإمكان وأقدمها.

الأسئلة المتعلقة بأساليب التقدّم المهني:

17. هل ترى في مدرستك أساليب متنوّعة لتقديم الملاحظات والآراء؟
 نعم. لا.
18. ما رأيك في اختلاف أساليب تقديم الملاحظات في مدرستك؟
 يجب أن تختلف، باختلاف أصحابها والمواقف ومجالات تقديمها.
 لا يهمّ اختلافها، بل المهمّ هو تقديم الملاحظة عبر أيّ أسلوب كان.
19. بالنسبة لك، ما هو الأسلوب الأفضل والأكثر فعالية في تقديم الملاحظات؟
 كتابة الملاحظة على بطاقة "فليغيّره" (STOP CARD).
 تقديم الملاحظة للمعنيّ، شفهيًا بشكل مباشر.
 تقديم الملاحظة للمعنيّ، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.
 تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر (الإدارة)، شفهيًا بشكل مباشر.
 تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.
 تقديم الملاحظات أثناء اجتماعات العمل، شفهيًا بشكل مباشر.
 تقديم الملاحظات على العام، كتابيًا عبر مجموعات التّواصل (السكايب، الفايستوك...).
- تقديم الملاحظات أثناء جلسات الاستماع مع الإدارة شفهيًا بشكل مباشر.
- * لديك ثلاث حالات لتقديم الملاحظات داخل المدرسة. اختر الأسلوب (أو الأساليب) الأكثر فعالية لتقديم الملاحظات في كلّ حالة، حسب رأيك:

20. الحالة الأولى: تقديم ملاحظة حول خطأ في العمل صدر من أحد أفراد الطّاقم:

- كتابة الملاحظة على بطاقة "فليغيّره" (STOP CARD).
 تقديم الملاحظة للمعنيّ، شفهيًا بشكل مباشر.
 تقديم الملاحظة للمعنيّ، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.
 تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر (الإدارة)، شفهيًا بشكل مباشر.
 تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.

- تقديم الملاحظات أثناء اجتماعات العمل، شفهيًا بشكل مباشر.
- تقديم الملاحظات على العام، كتابيًا عبر مجموعات التواصل (السكايب، الفايسبوك...).
- تقديم الملاحظات أثناء جلسات الاستماع مع الإدارة شفهيًا بشكل مباشر.
21. الحالة الثانية: تقديم ملاحظة حول خلل في إحدى أنظمة العمل بالمدرسة:
- كتابة الملاحظة على بطاقة "فليغيّره" (STOP CARD).
- تقديم الملاحظة للمعنيّ، شفهيًا بشكل مباشر.
- تقديم الملاحظة للمعنيّ، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.
- تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر (الإدارة)، شفهيًا بشكل مباشر.
- تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.
- تقديم الملاحظات أثناء اجتماعات العمل، شفهيًا بشكل مباشر.
- تقديم الملاحظات على العام، كتابيًا عبر مجموعات التواصل (السكايب، الفايسبوك...).
- تقديم الملاحظات أثناء جلسات الاستماع مع الإدارة شفهيًا بشكل مباشر.
22. الحالة الثالثة: تقديم ملاحظة حول قرار أو تعليمة إدارية:
- كتابة الملاحظة على بطاقة "فليغيّره" (STOP CARD).
- تقديم الملاحظة للمعنيّ، شفهيًا بشكل مباشر.
- تقديم الملاحظة للمعنيّ، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.
- تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر (الإدارة)، شفهيًا بشكل مباشر.
- تقديم الملاحظة للمسؤول المباشر، كتابيًا على شكل رسالة على الخاص.
- تقديم الملاحظات أثناء اجتماعات العمل، شفهيًا بشكل مباشر.
- تقديم الملاحظات على العام، كتابيًا عبر مجموعات التواصل (السكايب، الفايسبوك...).
- تقديم الملاحظات أثناء جلسات الاستماع مع الإدارة شفهيًا بشكل مباشر.
23. ماذا لو وجدت فرصة لتقديم ملاحظتك في العمل بالاستعانة بمن تراه أكثر تأثيرًا أو أعلى منصبًا، فهل ستطلب منه تبليغها بدلا عنك؟

□ نعم □ لا □ عند الملاحظات الحساسة فقط

- في كلِّ الحالات لماذا؟

24. إذا كنت ترى أن هناك أساليب أخرى فعّالة لتقديم الملاحظات، وغير متوفرة في المدرسة، أذكرها.

الأسئلة المتعلقة بتقبُّل النقد المهني:

25. هل تتقبَّل الملاحظات المقدّمة إليك في مجال عملك؟

□ نعم □ لا.

- في كلتا الحالتين، لماذا؟

26. كيف ترى الملاحظات المقدّمة إليك في عملك؟

□ فرصة للتغيير، تساعدني على تصحيح أخطائي وتطوير مهاراتي.

□ انتقادات، تشعرني بالسوء وأني لست أهلا لهذا العمل.

□ تصفية حسابات خاصّة، من قبل الشخص الذي يقدّم لي الملاحظة.

□ وسيلة للظهور، يحاول بها مقدّمها إظهار نفسه في العمل.

□ وسيلة لفرض السّلطة، يحاول بها مقدّمها التّحكّم في العمل والسيطرة عليه.

27. في رأيك إلى ماذا تهدف الملاحظات المقدّمة إليك في العمل؟

28. هل تطلب الملاحظات من الآخرين (زملاء أو إدارة) حول عملك؟

□ غالبا. □ أحيانا. □ أبدا.

- في كلِّ الحالات، لماذا؟

29. غالبا، كيف تتلقّى الملاحظات المقدّمة لك في عملك؟

□ أتقبّلها وأراجع نفسي. □ أتقبّلها وأوضّح موقفني وأبرّر تصرفاتي. □ أرفضها، ولا أتقبّلها تماما.

30. ماذا تفضّل "أكثر" للتقدّم في مسيرتك المهنية؟

□ النّقد البناء □ المدح والإطراء

الأسئلة المتعلقة بالفعاليّة التنظيميّة

31. عموماً، هل ترى أن مؤسّستك استطاعت تحقيق أهدافها؟

نقصد بأهداف المؤسسة: كل الخطط والبرامج التي رسمتها الإدارة، في مختلف مجالات عمل المؤسسة (البيداغوجية، التربوية، التنظيمية... الخ).

نعم. لا.

32. هل ترى أنّ الأهداف التي حققتها مؤسستك كان نتيجة:

عمل فرديّ (مبادرات وجهود فردية) عمل جماعيّ (تضافر الجهود)

33. عمومًا، ما رأيك في النتائج التي حققتها مؤسستك؟

ممتازة. متوسطة. ضعيفة.

34. هل تشارك في القرارات المتخذة في مؤسستك؟ (ولو بطريقة غير مباشرة)

نعم. أحيانًا. لا.

35. ما نوع القرارات التي تساهم في اتخاذها؟

الروتينية (المتعلقة بالأحداث اليومية للحياة المدرسية).

التنظيمية (المتعلقة بآليات العمل وأنظمة المدرسة).

المصيرية (المتعلقة بالقرارات المصيرية للمؤسسة).

36. هل تشعر بالرّضا في عملك؟

نعم. إلى حدّ ما. لا.

- في كلّ الحالات، لماذا؟

37. هل تشعر بإيجابية وحماس تجاه عملك وكلّ ما يتعلّق به داخل المدرسة؟

غالبًا. أحيانًا. أبداً.

- في كلّ الحالات، لماذا؟

38. هل تشعر بالألفة والرّاحة عند التّفانك بجماعتك في العمل؟

غالبًا. أحيانًا. أبداً.

- في كلّ الحالات، لماذا؟

قائمة المصادر والمراجع:

المعاجم والقواميس:

1. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2011.
2. رمون بودون، فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986.
3. عبد الغني أبو العزم، معجم الغني الزاهر، ملف محمل آليا من الموقع الرسمي للمكتبة الشاملة، 2011.
4. محمد سبيلا، نوح الهرموزي، موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والفلسفة، منشورات المتوسط، ميلانو إيطاليا، بالتعاون مع المركز العلمي العربي للأبحاث والدراسات الإنسانية، الرباط المغرب، 2017.

المراجع الخاصة بالمنهجية والبحث العلمي:

1. بلقاسم سلاطينة، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
2. بوب ماتيوز، ليز روس، الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، تر: محمد الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2016.
3. رمون كفي، لوك فان كمبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، 1997.
4. سعد الحاج بن جخدل، العينة والمعاينة: مقدّمة منهجية قصيرة جدا، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان، 2019.

5. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، ط8، دار التضامن للطباعة، القاهرة، 1982.
6. عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي: منهجيته، مراحل، تقنياته، منشورات جروس برس، طرابلس، 2002.
7. عواطف عطيل لموالي، مناهج البحث السوسولوجي وطرق استخدامها، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، وادي سوف، مج15، ع02، 2018.
8. محمود عبد الحليم منسى، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، الجزء1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.
9. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008.

الكتب:

1. إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر: محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، ع244، الكويت، 1999.
2. بلقاسم سلاطينية، سهام بن رحمون، أسماء بن تركي، نجات قريشي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
3. بوخريسة بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مقدمة في سوسولوجيا التنظيمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، (د.س.ن).
4. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2016.
5. بيتر إف. دراكر، ممارسة الإدارة، تر: مكتبة جرير، مكتبة مؤمن قريش، الرياض، 2013.

6. رؤول ج. يورون، دانا ماكدونالد-مان، تقديم التغذية الراجعة، تر: أبوبكر محمد، العبيكان للنشر، الرياض، 2012.
7. رائد عبد الله الراشد، التقدير بين البناء والهدم: رؤية إسلامية، مكتبة الميثاق، الموصل، 2010.
8. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2008.
9. علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2008.
10. فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، تر: محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
11. كارن كيركلاند، سام مانوغيان، التغذية الراجعة المستمرة: كيف تحصل عليها وكيف تستخدمها، تر: مركز ابن العماد للترجمة، العبيكان للنشر، الرياض، 2009.
12. كارول إس. دويك، طريقة التفكير: السيكلوجية الجديدة للنجاح، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، 2016.
13. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
14. كيت كينان، تفهم تصرفات الموظفين، تر: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996.
15. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد، عمان، 2013.
16. مارغريت دايرسون، التغذية الراجعة، تر: مدارس الظهران الأهلية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 2008.
17. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

18. موريس تقنر، ثقافة المشروع، تر: نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
19. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
20. ناصر قاسيمي، الصّراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
21. هندري ويسينجر، قوة النقد البناء، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، 2001.
22. وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، 2003.

الأطروحات والرسائل الأكاديمية:

1. جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
2. حنان علي عبد السلام القطراني، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية لاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014.
3. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجارات بقسنطينة CMTC، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.
4. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G. - عين السمارة- قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

5. عيسى مزار، الرقابة المهنية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019.
6. ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة - دراسة حالة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.
7. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
8. مريم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

المجلات والدوريات:

1. إسماعيل بوعمامة، عبد القادر براهيم رابح، أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، البليدة، ع3، 2014.
2. أمل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، ع69، 2008.
3. آمنة ياسين محمد، البعد النشاطي لفلسفة التغذية الراجعة وإمكانية قياسها: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الاتصالات الخلوية في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، مج16، ع3، 2014.
4. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ع2، 2014.
5. بن تامي رضا، قادة بن عبد الله نوال، نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية، قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، مجلة منيرفا، دار الكنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، تلمسان، مج4، ع1، 2017.

6. بن زروق جمال، دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تبسة، مج4، ع1، 2016.
7. بوشارب بولوداني خالد، البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية، تيارت، مج12، ع1، 2020.
8. بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، ع20، 2017.
9. حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، قلمة، مج4، ع7، 2019.
10. حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مج12(01)، 2020.
11. رريب الله محمد، واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة السانبا، وهران، ع8، 2012.
12. رضوي خوين، م.م سندس، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، ع75، 2009.
13. سامي مراد، شرين سلام، أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، كليات بريدة الأهلية، المملكة العربية السعودية، مج5، ع2، 2019.
14. سليمان الدرايسه، تأثير الأهداف التنظيمية في أداء الجهاز الإداري للمديرية العامة للدفاع المدني الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مج26، ع4، 2018.

15. عبد الحميد معوش، نزييم صرداوي، علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية المتربصين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المسيلة، 2017.
16. عبد العزيز علي مرزوق، شوقي محمد الصباغ، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة المريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع17، (د.س.ن).
17. عبید بن عبد الله العمري، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، الرياض، مج16، ع1، 2004.
18. عبيرات مقدم، بن ساحة أحلام، الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية: دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، (د.س.ن).
19. عدنان العفسوس، دليل آليات إعداد المبادرة التربوية، شبكة الوسيط التربوي، (د.ب.ن)، ISBN 978-9950-329-22-5، 2017.
20. عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، (د.س.ن).
21. علي حسون الطائي، حسام علي محببس، التغذية العكسية من 360 درجة: دراسة تحليلية لعينة من مدراء ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، بغداد، ع17، 2011.
22. فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر، ع6، 2013.
23. محمد إبراهيم القداح، عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، مج44، ع4، الملحق8، 2017.

24. محمد أحمد إسماعيل، الدليل المتكامل لتقييم الأداء بطريقة 360 درجة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (د.ب.ن)، 2017.
25. محمد ثابت الكرعاعي، تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين: دراسة تطبيقية لعينة من مدراء اقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، الكوفة، ع23، (د.س.ن).
26. مختار عيواج، مالكية احميدة، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها: دراسة مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلّة الآفاق للدراسات الاقتصادية، تبسة، ع2، 2018.
27. مصطفى بلعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، الجزائر، ع24، 2017.
28. منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، جامعة بغداد، العراق، مج37، ع3، 2017.
29. ياسين سليمان بوعصبانة، منهجية نظام بطاقة فليغيره: الدليل العملي لبطاقة فليغيره **STOP CARD**، مدرسة تاونزة العلمية، ط3، غرداية، 2011.

المراجع الأجنبية:

1. DEB BRIGHT, PH.D, The Truth Doesn't Have to Hurt :How to Use Criticism to Strengthen Relationships, Improve Performance, and Promote Change, AMACOM, American Management Association, New York, 2014.
2. Jeffrey P. Thomas, Daniel S. Whitman, Chockalingam Viswesvaran, Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 275-300, Florida International University, USA, 2010.
3. Katrin Kahmann, Regina H. Mulder, Feedback in organizations: A review of feedback literature and a framework for future research, Institute for Educational Science, Research Report No: 6, University of Regensburg, 2011.

4. M Silverman, M Kerrin, A Carter, 360 Degree Feedback: Beyond the Spin, NSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES, ISBN 1 85184 348 5, Great Britain, 2004.
5. PAULA C. MORROW, Explorations in macro communication behaviour: The effects of organizational feedback on organizational effectiveness, Journal of Management Studies, 19, 4, USA, 1982.
6. Sveinbjörn Ingi Grímsson, Fostering a Strong Feedback Culture in Organizations, A case study on the feedback culture at KPMG, MSc in Business Administration, Reykjavik University, ICELAND, 2017.
7. Yeun Joon Kim, Junha Kim, Does Negative Feedback Benefit (or Harm) Recipient Creativity? The Role of the Direction of Feedback Flow, The Academy of Management Journal, 2019.
8. Ying Wang, Sharon K. Parker, Helping people to 'make things happen': A framework for proactivity at work, International Coaching Psychology Review, Vol. 10, No. 1, Britain, 2015.

المواقع الإلكترونية الرسمية والموثوقة:

1. <https://www.emeraldgrouppublishing.com/>
2. <https://hbr.org/2019/04/how-to-take-criticism-well>
3. <https://hbrarabic.com/>
4. <https://mawdoo3.com/>
5. <http://www.elraaed.com/ara/news/>
6. <https://www.channels.app/blog/types-of-feedback#h2>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=ubrr2LfGbh8>
8. <http://www.businessdictionary.com/definition/initiative.html>
9. <https://ayyamsyria.net/>
10. <https://www.edbatista.com/2013/08/creating-a-feedback-rich-culture.html>
11. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/closing-the-gap-between-intent-and-impact/>
12. <https://www.coursera.org/>

ملخص الدراسة:

إنّ دراسة الفعاليّة التّظيميّة كظاهرة سوسولوجيّة في المؤسّسات الحديثة، تستدعي التّركيز على مقوماتها الإنسانيّة والاجتماعيّة على غرار ثقافتها التّظيميّة، وعليه فقد ركّزنا في بحثنا العلمي هذا على المتغيّرات الأساسيّة لثقافة النّقد المهني وعلاقتها بالفعاليّة التّظيميّة، من خلال دراسة حالة مؤسّسة التّربية والتّعليم الخاصّة "تاويزة العلميّة"، انطلاقاً من الدّراسة الاستطلاعيّة ثمّ البحث النّظري وأخيراً التّقصّي الميداني، وفق منهج دراسة الحالة وأسلوب الحصر الشّامل لأفراد مجتمع بحثنا، معتمدين على تقنيّة الاستمارة في جمع المعلومات، حيث قمنا بتحليل هذه المعلومات وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى النتائج التي تهدف إلى إبراز العلاقة بين المبادرة بالنّقد المهني وتحقيق الأهداف التّظيميّة، وبين أساليب النّقد المهني والمشاركة في اتّخاذ القرارات، وبين تقبّل النّقد المهني والروح المعنويّة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة النّقد المهني - الفعاليّة التّظيميّة - المبادرة بالنّقد - أساليب النّقد - تقبّل النّقد - تحقيق الأهداف التّظيميّة - المشاركة في اتّخاذ القرارات - الروح المعنويّة.

Abstract

Studying the organizational effectiveness as a sociological phenomenon in the modern institutions requires focusing on its social and human elements such as its organizational culture. Thus, we focused, in this our scientific research, on the basic variables of the professional critic and its relationship with the organizational effectiveness. We used a case-study of the private education establishment "Tawenza Scientific School" starting from the exploratory study, the theoretical research and then the field-study. Besides the case-study approach, we applied a comprehensive inventory method on the population of our research. Also, we based on the questionnaire for data collecting and analyzed and explained these data to get the results that lead to identify the relationship between the professional critic and the achievement of the organizational purposes, the professional critic styles and the contribution to decisions making, and the professional critic acceptance and the morale.

Keywords: professional critic - organizational effectiveness – proceeding to critic – critic styles – critic acceptance - achievement of the organizational purposes - contribution to decisions making– morale.