

عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل
دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر تراد"

The decision-making process and it's relation with job commitment in teamwork
members Field research at condors electronics "antar trade " company

سهيلة عمير^{1*} الأزهر ضيف²

¹جامعة الوادي، مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع (الجزائر)، souhila-souhila@univ-eloued.dz

²جامعة الوادي، مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع (الجزائر)، lazhardhif@gmail.cm

تاريخ النشر: 2022-12-31

تاريخ القبول: 2022-11-09

تاريخ الاستلام: 2022-02-12

ملخص: انطلاقا من أن فريق العمل يتيح فرصة لإبراز أفضل المواهب والمهارات لدى الفرد العامل، تميل الإدارة الحديثة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، من خلال دمج القدرات والإمكانيات الفردية في أنشطة وأعمال ذات طابع تشاركي تعاوني، من أجل تحقيق أفضل النتائج وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل.

من هنا هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال توضيح ما يلي:

- العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وانضباط الفرد العامل ضمن فريق العمل.
 - العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرارات بتوجيه جهود الأفراد العاملين ضمن فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - العلاقة بين تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق ومستويات الرضا الوظيفي.
- الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار؛ الالتزام الوظيفي؛ فريق العمل.

Abstract: The team work provides an opportunity to express the best abilities and skills of factory worker. The modern management trying to deregulate from rigid rules, regulations and procedures by employee treating on taking decision. Integrate the capabilities and experiences of individuals into participatory activities and tasks for the best results. And satisfy the psychological and social needs for the individual worker.

From here the purpose of this study is clear the relationship between the decision-making process and the job commitment of the teamwork members in industrial enterprise. Through clarify the following:

- The relation between taking decision and discipline of employed into teamwork
- The relation between décentralisation of taking decision and steering individual workers efforts into teamwork to achieving expected goals
- The relation between delegation of authority for the team members and the levels of job satisfaction

Keyword : decision making. job commitment. teamwork.

*المؤلف المراسل.

1- مقدمة وإشكالية

يؤكد غالبية علماء علم اجتماع التنظيم والعمل وإدارة الموارد البشرية أن عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية لاستمرارية وبقاء التنظيم الحديثة وقلبها النابض في خلق الميزة التنافسية، انطلاقاً من مشاركة الفاعلين فيها في صياغة هذه القرارات واختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليلها وتقييم نتائجها والقيم المترتبة عنها عند تنفيذها، وأن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية القرارات التي تم اتخاذها بشأن الأنشطة الموجهة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما أدى إلى بروز العديد من المؤشرات التي حتمت على المؤسسات تبني سياسات استراتيجية تكون دعامة أساسية لتحقيق الأهداف التي رسمتها والاستمرارية في سوق تنسم بالمنافسة الشرسة، ولا يتوقف ذلك على استخدام الموارد المادية فحسب، بل أن هذا لا يكتمل إلا من خلال الاستثمار في أكفاء الموارد البشرية واستخدامها استخدام عقلاني ورشيد، واكتشاف وتقدير واستفزاز الأفكار والطاقات الكامنة لديها.

وعلى اعتبار الموارد البشرية لا تصبح ذات قدرة فعالة إلا من خلال تحريكها وتطويرها وإشباع حاجاتها الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية وميولاتها النفسية، ما زاد من اهتمام المجتمعات المعاصرة بهذا العنصر والعناية به، من منطلق أنه أصل من أصول المؤسسة ورأس المال لصناعة الفكر وإنتاج المعرفة، لذلك لا بد من الاستثمار فيه، وبناء فكر تنظيمي يتوافق ويتناسب مع معطيات ومتطلبات العصر الحالي من جهة، وإعداد إستراتيجية من أجل مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات المستقبلية من جهة ثانية، وتلعب ثنائية عملية اتخاذ القرارات والالتزام الوظيفي لفرق العمل دوراً هاماً في هذا المجال، لأن قوة وإمكانيات أي مجموعة من الأفراد متحدين فيما بينهم أكبر من قوة وإمكانيات مجموعة من الأفراد كل فرد على حدة، ما يوضح أهمية المشاركة واللامركزية والتفويض كأبعاد لعملية اتخاذ القرارات من جهة والانضباط وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف ورضا العاملين كأبعاد للالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل، وهذا انطلاقاً من أن فريق العمل يتيح فرصة لإبراز أفضل المواهب والمهارات لدى العامل، لذلك تميل الإدارة في المؤسسات الحديثة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، من خلال دمج القدرات والإمكانيات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية، ما يجعل الفرد العامل يؤثر ويتأثر من خلال تفاعل أفراد فريق العمل فيما بينهم واستمرار عطائهم، من أجل تحقيق أفضل النتائج وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، من هنا تمحورت إشكالية الدراسة الراهنة حول السؤال المركزي الآتي:

ما علاقة عملية اتخاذ القرار بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل؟

كما تفرعت عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بانضباط الفرد العامل ضمن فريق العمل أثناء أداء الأنشطة

المسندة له؟

✓ ما علاقة لامركزية اتخاذ القرارات بتوجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة؟

✓ ما علاقة عملية تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل بمستويات الرضا الوظيفي لديهم؟

2. أهمية الدراسة وأهدافها

تكمن أهمية الدراسة التي بين أيدينا كونها تناقش موضوعا هاما وحيويا ألا وهو عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل، إذ تشكل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة إحدى أهم العمليات التنظيمية الجذ حاسمة في استمرارية المؤسسات الحديثة، كما يمكن لهذه الدراسة تسليط الضوء على التطورات الفكرية المعاصرة في مجال عملية اتخاذ القرار والاساليب الادارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة، والأطر والمداخل الجديدة لفهم التنظيمات، ومن ناحية أخرى يعتبر موضوع الالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل محورا أساسا وأسلوب هاما في الادارة الحديثة للدور الايجابي الذي تلعبه فرق العمل في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات التي تواجهها.

من هذا المنطلق يمكن لهذه الدراسة أن تكون بمثابة نقطة انطلاق لدراسات لاحقة تتناول بالدراسة والتحليل موضوع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل، باعتبار متغيراته أبعاد تنظيمية معاصرة، وركيزة أساسية تعتمد المنظمات الحديثة لتحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات والتطورات السريعة، وتأتي هاته الدراسة للفت انتباه صانعي السياسات وواضعي الاستراتيجيات لأهمية متغيرات هذا الموضوع، وتوضيح أن الاهتمام بها قد ينعكس إيجابا على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة معرفة العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل، وذلك من خلال ما يلي:

✓ محاولة معرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات في انضباط الفرد العامل ضمن فريق العمل أثناء أداء الأنشطة المسندة له.

✓ محاولة معرفة العلاقة بين لامركزية اتخاذ القرارات وتوجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ محاولة معرفة العلاقة بين عملية تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل ومستويات الرضا الوظيفي لديهم.

3. المفاهيم الاجرائية للدراسة

3.1 عملية اتخاذ القرارات: تشير الدراسة الراهنة إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها تلك العملية المعرفية والتنظيمية، التي تهدف إلى تغليب البديل الأنسب من بين البدائل الممكنة لأداء الأنشطة المسندة لأفراد فريق العمل، انطلاقا من مشاركتهم وتفويض الصلاحيات لهم، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

3.2 الالتزام الوظيفي: تشير الدراسة الراهنة إلى الالتزام الوظيفي على أنه مدى انضباط الفرد العامل ضمن فريق العمل وتوجيه جهوده لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذا شعوره بالرضاه الوظيفي أثناء أداء الأنشطة المنسدة له ضمن هذا الفريق.

3.3 فرق العمل: تشير الدراسة الراهنة إلى فرق العمل على أنها تلك الجماعات التي يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأساسها العلاقات التنظيمية القائمة بين الأفراد المعنيين بالعمل ضمن هذه الجماعات، بهدف تحقيق التنسيق والانسجام والتفاعل والمشاركة والتواصل والتعاون فيما بينهم، بالإضافة إلى خضوعهم للقواعد والمعايير المشتركة بغية تحقيق الأهداف المشتركة في إطار تنظيمي.

4 . منهجية الدراسة:

تماشياً مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات موضوع عملية اتخاذ القرار وعلاقة متغيراته بمتغيرات الالتزام الوظيفي لدى العاملين ضمن فريق العمل، كان لزاماً استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي للدراسة، والاستناد إلى عرض البيانات وتبويبها ومن ثم تحليلها، وقد تضمنت الدراسة ثلاث مجالات هي:

➤ **المجال الجغرافي:** وحدة إنتاج اللوحات الشمسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر نّزاد" الواقعة بمدينة برج بوعريريج.

➤ **المجال الزمني:** أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 05 إلى 10 مارس 2017.

➤ **المجال البشري:** أجريت الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج اللوحات الشمسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر نّزاد" برج بوعريريج، بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة، حيث تم سحب عينة نسبتها 20% من حجم المجتمع الأصلي للدراسة، والمقدر ب: 490 عامل، أين قدرت هذه العينة ب: 98 مفردة.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الراهنة استخدمت الملاحظة والاستمارة والمقابلة وكذا الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، كما اعتمدت في عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائجها على الأسلوب الكمي، من خلال عرض البيانات الإحصائية التي تم جمعها في جداول بسيطة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، (التكرارات، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل سبيرمان)، مع العلم أن الدراسة استخدمت مقياس ليكارت ذو الخمس درجات، في حين تم استخدام الأسلوب الكيفي من خلال تحويل الأرقام والإحصائيات إلى مدلولاتها ومقاصدها العلم سوسيو-تنظيمية، وكذا المقابلة والملاحظة للتعلم في حيثيات الموضوع المدروس.

5 . محاور الدراسة

➤ مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات والانضباط في العمل.

➤ لامركزية اتخاذ القرار وتوجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

➤ تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق والشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

5.1 مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات والانضباط في العمل: يعد مصطلح المشاركة في اتخاذ القرارات من المصطلحات الحديثة التي أصبحت لها أهمية كبيرة في عالم المؤسسات بمختلف أنواعها، وذلك لما تلعبه من دور في بناء إستراتيجياتها، حيث أن توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى إثراء البدائل لتصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، بالإضافة إلى ذلك فالمشاركة في اتخاذ القرارات مظهراً مميزاً للتقدم والتحديث، ويكون ذلك بإبداء المرؤوسين من مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة لاقتراحاتهم في قضايا تتعلق بالعمل وحل المشكلات التي تعترضه، وهذا ما قد يساهم في ميل الأفراد إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (مزيوة، 2008-2009، ص111)

وفي ظل هذه التوجهات ظهرت العديد من الأنماط والفلسفات الإدارية، مثل الإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات الإدارية والجودة الشاملة وفرق العمل، ولم تظهر أهمية هذه الأخيرة إلا من خلال ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تزايد الاهتمام بالمواضيع التي تتناول فرق العمل من خلال دراسة المؤسسات والأفراد والجماعات، على غرار ما تطرق له إلتون مايو ورفاقه في محاولاتهم الأولية بتجارب الهاوثورن، وكذا دراسة ليفن

حول ديناميكية الجماعة وتطويرها، بالإضافة إلى تبني مؤسسة تافستوك البريطانية توجهها يقضي بأن زيادة أداء الإنتاجية يتطلب تنظيم العاملين لفريق عمل. (Harringrom, 1994, p 314)

وبعد ذلك ظهرت مدرسة تنمية المؤسسات وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث اقترح كل من ماكريجوج وليكرت بعض خصائص المجموعات والفرق التي تؤدي وظائفها بشكل فعال، وأكد أركيس بأن التفاعل السلوكي بين العاملين في المؤسسة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق العمل، وفي عقد السبعينيات ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة الأمر الذي أدى إلى تنامي الاهتمام بفريق العمل، وظهر مفهوم حلقات الجودة كشكل من أشكال الفريق لحل المشكلات والتركيز على الأهداف. (لورنس، 2000، ص54)

ويتمتع أسلوب فريق العمل بمرونة عالية وتفاعل مستمر كما يحقق الميزات والخصائص الآتية: (كاظم حمود، 2010، ص185)

✚ السرعة وتقليل التكلفة والوصول إلى الجودة، ولقد مر هذا الموضوع بعدة مراحل كانت تدفع نحو استقلالية أكبر لفريق العمل وإدارته الذاتية.

✚ مسؤولية القائد عن إجمالي عمل الفريق وكذلك مسؤوليته عن جودة المخرجات.

✚ الفريق يتولى مسؤولية سلوك الأفراد وكذلك أعمالهم.

✚ الفريق عليه مسؤولية جماعة في وظائف التخطيط.

✚ الإدارة والرقابة الذاتية للفريق.

✚ الفريق لديه الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الراهنة معرفة علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بانضباط العاملين في أداء الأنشطة المسندة لهم ضمن فرق العمل بوحدة إنتاج اللوحات الشمسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر تزد" برج بوعريبيج ، والجدول رقم (01) يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات وانضباط الفرد العامل ضمن فرق العمل في أداء

الأنشطة المسندة له

التمثيل البدائل	التكرار	النسبة النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
أبداً	03	03.10%	04.37	1.049	88%	مرتفع جداً
نادراً	02	02.00%				
أحياناً	18	18.40%				
غالباً	08	08.20%				
دائماً	67	68.40%				
المجموع	98	100%				

من إعداد الباحثين

توضح البيانات الإحصائية المذكورة في الجدول رقم (01) المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات وانضباط الفرد العامل ضمن فرق العمل في أداء الأنشطة المسندة له، أن نسبة 68.40% من مفردات العينة المبحوثة تؤكد أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي دائماً إلى الانضباط في العمل، بينما ترى 18.40% من هذه

المفردات أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي أحيانا إلى الانضباط في العمل، و 08.20% تذهب إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي غالبا إلى الانضباط في العمل، ولم تتعدى مفردات العينة المبحوثة التي ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تؤدي أبدا إلى الانضباط في العمل نسبة 03.10%، في حين أن نسبة 02.00% ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات نادرا ما تؤدي إلى الانضباط في العمل.

وقدر المتوسط الحسابي فيها من أصل 5 درجات ب: 04.37، وبوزن نسبي قدر ب 88% من الدرجة القصوى للمقياس، وكان مستوى الموافقة مرتفع جداً، وانحراف معياري يساوي 1.049 وهو توزيع معتبر التشتت، ما دل على درجة عالية من التجانس في الإجابات. وهذا ما يؤكد أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى انضباط الفرد العامل ضمن فرق العمل في أداء الأنشطة المسندة له داخل المؤسسة.

بالرجوع إلى الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) يتضح أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة بوحدة إنتاج اللوحات الشمسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر تزد" ببرج بوعريريج، تؤكد أن المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن فريق العمل تؤدي دائما إلى زيادة الانضباط في العمل داخل المؤسسة، ويفسر ذلك بأن أعضاء الفريق يشاركون في اتخاذ وصنع القرارات والتشاور حول الخيارات الممكنة والبدائل المتاحة في حال وجود مشاكل تخص العمل والمؤسسة ككل، نتيجة استخدام أعضاء الفريق لكفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم المهنية بطريقة اعتمادية تبادلية، وشعورهم بأهمية الأنشطة المسندة لهم وزيادة الثقة والتزامهم وإخلاصهم في العمل بما يحقق جودة في الأداء والتقدم والتطور إلى الأفضل، من خلال زيادة المشاركة في حل المشكلات والاستعداد لبذل المزيد من الجهد من طرف أعضاء فريق العمل، حيث تؤكد من خلال المقابلة غير المقننة التي أجريت مع بعض العاملين بوحدة إنتاج اللوحات الشمسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر تزد" ببرج بوعريريج، أن المشاركة في حل المشكلات تجعل العامل ضمن فريق العمل يميل إلى الاستعداد لبذل المزيد من الجهد أثناء أداء الأنشطة والمهام التي كلف بها، وهذا ما يجعل أعضاء الفريق تتساند وتتناسق وتعمل في تكامل وتبادل وأخذ المواقف والمشكلات بالجدية المناسبة، ما قد يعكس بشكل إيجابي على السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل للوقت، وهو ما يؤدي بدوره إلى الشعور بالالتزام وتحمل المسؤولية، وبالتالي خلق الرغبة القوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ناتج عن الانجذاب والارتباط بالمؤسسة والمشاركة بكل حماس لتحقيق أهدافها ونجاحها.

5. 2. لامركزية اتخاذ القرار وتوجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة: مع استمرار

توسّع المنظمات ونموها المضطرد وازدياد تعقد أنشطتها، وفي ظل الثورة المعرفية والتطور المستمر، ازدادت الحاجة والبحث المتواصل لإيجاد النظم التنظيمية البديلة التي تساعد على توفير المرونة للمنظمة، وفي نفس الوقت تسهم في تحقيق استفادة أكبر من قدرات الأفراد في جميع المستويات، ومن بين هذه البدائل احتلت اللامركزية ولا تزال جانبا هاما من اهتمام المسؤولين والمديرين في المنظمات، خاصة الكبيرة منها، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وتعني اللامركزية أنه تم توزيع السلطة على نطاق واسع داخل التنظيم (حنفي، 2006، ص244)، وهذا ما قد يساهم في وضع السلطة وصنع القرارات عند أقرب نقطة من المستوى الإداري

الذي يتم من خلاله انجاز العمل، وقد حاولت الدراسة الراهنة توضيح علاقة لامركزية اتخاذ القرار بتوجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): يوضح لامركزية اتخاذ القرار وتوجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة

مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	التمثيل البدائل
مرتفع جداً	86%	1.028	04.30	02.00%	02	أبداً
				03.10%	03	نادراً
				20.40%	20	أحياناً
				12.20%	12	غالباً
				62.20%	61	دائماً
				100%	98	المجموع

من إعداد الباحثين

تفيد الشواهد الإحصائية المذكورة في الجدول رقم (02) الموضح للامركزية اتخاذ القرار وتوجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، أن نسبة 62.20% من مفردات العينة المبحوثة تقر أن لامركزية اتخاذ القرار توحد دائماً وتوجه الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، ونسبة 20.40% منها تؤكد أن لامركزية اتخاذ القرار توجه في بعض الأحيان الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، أما نسبة 12.20% ترى أن لامركزية اتخاذ القرار توجه في الغالب الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، ونسبة 03.10% من مفردات نفس العينة تذهب إلى أن لامركزية اتخاذ القرار نادراً ما توجه جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المنتظرة، وفيما يتعلق بنسبة مفردات العينة المبحوثة التي ترى أن لامركزية اتخاذ القرارات لا توجه الجهود إطلاقاً لتحقيق الأهداف المرجوة لم تتعدى نسبة 02.00%.

وقدر المتوسط الحسابي من أصل 5 درجات ب: 04.30، وبوزن نسبي قدر ب: 86% من الدرجة القصوى للمقياس، وكان مستوى الموافقة مرتفع جداً وجيد للموافقة، وانحراف معياري يساوي 1.028 وهو توزيع معتبر التشتت، ما دل على درجة عالية من التجانس في إجابات العينة المبحوثة، وما يؤكد أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن لامركزية اتخاذ القرار توحد جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

بالرجوع إلى الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (02) يتضح أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة بوحدة إنتاج اللوحات الشمسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر تزد" ببرج بوعريريج، كانت أغلبية إجاباتها تؤكد أن لامركزية اتخاذ القرار تؤدي دائماً إلى توجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يدل على أن لامركزية اتخاذ القرار والشبكات اللامركزية مفتوحة العضوية مناسبة جداً خاصة في ظل المهام المعقدة، والتي تقتضي من أجل التحليل الدقيق، الكثير من الأفكار والمعلومات التي لا يستطيع الفرد المركزي في نمط الشبكات المركزية التعامل مع غزارتها، بينما الشبكات اللامركزية تعمل على تدفق المعلومات في جميع أرجاء

الشبكة دون وجود فرد واحد يمتلك المعلومة المطلوبة، وتعمل على تدفق المعلومات في كافة أرجاء الشبكة وليس هناك أي فرد مهيكّل والأداء يكون جيد (جلاّب، 2011، ص- ص549-550)، في حين أن الشبكات المركزية تفتقد إلى القدرة على معالجة المشكلات المعقدة والتي تتطلب حلول مبتكرة، وفي مثل هذه الحالة فإن من يحتلون المركز يجدون أنفسهم مثقلين بمعلومات غزيرة جداً، وبالتالي فإن عملية نقلها إلى أعضاء الشبكة بسرعة كثيراً ما يعرضها إلى التشويه، الأمر الذي يؤدي إلى تعثر عمل أعضاء الجماعة (ريجيو، 2013، ص- ص345-346).

ومن ناحية أخرى فإن لامركزية اتخاذ القرارات تعمل على تسهيل العلاقات والتعاون بين أفراد الفريق وتنسيق وتناغم وتضافر جهودهم، وهذا ما يحقق أكبر فائدة ممكنة للمؤسسة، من خلال الحس المشترك بالمسؤولية في رفع مستوى فعالية الأداء لتحقيق الأهداف، وهو ما أكدته المقابلات غير المقننة التي أجريت بميدان الدراسة، حيث أن المفردات المبحوثة تؤكد بأن تحمل مسؤولية القرارات المتخذة بين أعضاء الفريق كثير ماتساهم في زيادة سرعة أداء الأفراد العاملين ضمن فرق العمل، كما يدل على أن أعضاء الفريق لديهم إحساس مشترك بتحمل مسؤولية القرارات المتخذة لأداء الأنشطة الوظيفية وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك من خلال الفهم الواضح لطبيعة القرارات المتخذة والإخلاص والوفاء في العمل والاندماج والمشاركة والتشاور فيما بين الأفراد العاملين لأداء مهامهم وحل المشكلات التي تعترضهم، وهذا ما يجعل العمل يتسم بالمرونة والدقة والتفاني والإبداع وسرعة في الأداء والحرص على جودة المخرجات.

3.5. تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق والشعور بالرضا الوظيفي لديهم: شكل مفهوم تفويض السلطة أحد المواضيع والقضايا التي حظيت باهتمام زائد من قبل الكثير من المفكرين والباحثين في التنظيم والإدارة، إلا أنّ ذلك لم يجسّد في الممارسة والحياة العملية، وهذا لصعوبة التطبيق والمبالغة في تبسيط وتوضيح ماهية التفويض، والقليل جداً من الكتاب من حاول سبر غور وأعماق وجوهر عملية التفويض، ويرى هؤلاء أن التفويض يمثل فلسفة كاملة في فن إدارة الموارد البشرية.

وتفويض السلطة يعني نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل، وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه (السعيد، الخليلي، علي عبد الله، كناوي، عساف، الزعبي، 2003، ص81)، ما يعني أن التفويض هو تمرير السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين أي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية السفلى للمؤسسة، وهذا لكون الرؤساء لا يستطيعون القيام بجميع الأعمال والأنشطة بمفردهم، ما يستوجب تفويض وتمرير بعض الأعمال والأنشطة إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية المباشرة وهؤلاء بدورهم يفوضون جزءاً من أعمالهم للمستويات الإدارية الأدنى ... وهكذا حتى نصل للمرؤوسين الذين ينفذون العمل ولا يمارسون وظائف إشرافية في قاعدة السلم الهرمي.

وفي هذا الصدد توصل فيليب سلزنيك من خلال دراسة وادي تنس فالي إلى أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص من خلال ميكانيزمات تفويض السلطة في المنظمة، يساعد على التحكم في شبكة العلاقات المحلية، وأن التنظيم لا يتطور بوحده لانجاز متطلبات داخلية، والتي لا تستطيع بناء عليها التحكم في العلاقات المحفوظة على محيطها(مزبوة، 2008-2009، ص79)، إذ أن عدم الرجوع إلى هذه الجماعات والأفراد قد يخلق موجة من السخط والتذمر وعدم الرضا، لهذا حاولت الدراسة الراهنة التعرف على علاقة تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق بالشعور بالرضا الوظيفي لديهم، وهو ما يوضحه الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): يوضح تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق والشعور بالرضا الوظيفي لديهم

التمثيل البدائل	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
أبداً	01	01.00%	04.31	0.989	86%	مرتفع جداً
نادراً	05	05.10%				
أحيانا	16	16.30%				
غالبا	17	17.30%				
دائما	59	60.20%				
المجموع	98	100%				

من إعداد الباحثين

توضح البيانات الإحصائية التي جاءت في الجدول رقم (03) والمتعلق بتفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل والشعور بالرضا الوظيفي لديهم أن 60.20% من مفردات العينة المبحوثة، تؤكد أن تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل يؤدي دائما إلى شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي، كما تشير نسبة 17.30% أن تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل يؤدي غالبا إلى الشعور بالرضا الوظيفي لدى المورد البشري، و 16.30% ترى أن تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل يؤدي أحيانا إلى شعور الفرد العامل بالرضا أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليه، ولم تمثل الفئة التي ترى أن تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل لا يحقق إلا نادرا شعور العامل بالرضا الوظيفي سوى نسبة 05.10%، في حين لم تتجاوز نسبة الفئة التي تشير إلى أن تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل لا يحقق أبدا شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي عتبة 01.00% من مفردات العينة المبحوثة.

وقدر المتوسط الحسابي من أصل 5 درجات ب: 04.31، وبوزن نسبي قدر ب: 86% من الدرجة القصوى للمقياس، وكان مستوى الموافقة مرتفع جداً وجيد للموافقة، وانحراف معياري يساوي 0.989 وهو توزيع معتبر التشتت، ما يدل على درجة عالية من التجانس في إجابات مفردات العينة المبحوثة، وهذا ما يؤكد بأن تفويض الصلاحيات يزيد من شعور أفراد الفريق بالرضا الوظيفي.

من خلال النتائج التي جاءت في الجدول رقم (03) يتضح أن اتجاه مفردات العينة المبحوثة كانت أغلبية إجاباتها تفيد بأن تفويض الصلاحيات يؤدي دائما إلى الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية التي تؤدي عملها في نطاق فرق العمل، من خلال إتباع القيادة التشاركية وبث روح التعاون لخدمة الأفراد والمؤسسة بشكل أفضل في كل الأوقات، ويكون تواصل وتبادل العلاقات بينهم لإنجاز المهام الموكلة لهم، وبالتالي يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والرغبة في البقاء والاستمرار في المؤسسة.

وفي ذات السياق أكدت المفردات المبحوثة من خلال المقابلة غير المقننة أن الرقابة التنظيمية المنتهجة داخل بيئة عمل الفريق تجعل العمل أكثر دقة وإتقان، وهذا نظير سيادة الرقابة الذاتية التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وإعطاء بعض الآراء والأفكار، لأداء المهام والواجبات المسندة للفريق بشكل دقيق.

6. استخلاص نتائج الدراسة: من خلال التحليل الكمي والكيفي والتفسير الموضوعي والمنطقي للبيانات والشواهد الإحصائية التي تم جمعها من ميدان الدراسة، والتي تترجم اختبار مجموعة من الأبعاد وهي: المشاركة في اتخاذ القرارات ولا مركزية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات كأبعاد لعملية اتخاذ القرار، في مقابل الانضباط وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف والرضا الوظيفي كأبعاد للالتزام الوظيفي، توصلت الدراسة الراهنة إلى أن هناك علاقة طردية بين طبيعة عملية اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل بوحدة إنتاج اللوحات الشمسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس "عنتر تَرَاد" برج بوعريريج.

حيث أنه ومن خلال التحليل الإحصائي للشواهد والبيانات التي تم جمعها والتحقق من صحتها تم حساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن مستوى الدلالة واختبار الفرضية الصفرية (H_0) التي تفرض إحصائيا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مقابل الفرضية المباشرة (H_1) التي تفرض إحصائيا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم عن نتيجة الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) حيث يتم رفض الفرضية الصفرية والتوصل إلى صحة الفرضية المباشرة إذا ما كانت قيمة (sig) أقل من مستوى ($0.05 \leq a$) يقال عندها أن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04):

الجدول (04): يوضح قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل.

الاختبار المعنوي	معامل الارتباط سبيرمان	المتغيرات
0.000	0.86	المشاركة في اتخاذ القرارات
		الالتزام الوظيفي

نستنتج من خلال الشواهد الإحصائية التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة أن هناك علاقة موجبة قوية بين المتغيرين، حيث بلغت $R = 0.86$ ، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نستنتج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية المباشرة، وهذا ما يعني وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين طبيعة عملية اتخاذ القرارات والالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل، إذ عكست هذه الفرضية مجموعة من النتائج جاءت كالتالي:

5.1 أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة انضباط الفرد العامل ضمن فرق العمل في أداء الأنشطة المسندة له، كما أن المشاركة في حل المشكلات يزيد من ميل العامل ضمن فريق العمل إلى الاستعداد لبذل المزيد من الجهد، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

5.2 أن لامركزية اتخاذ القرارات تساهم في توجيه جهود أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، نتيجة التعاون والتساند والتكامل بينهم لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن تحمل مسؤولية القرارات المتخذة ضمن فريق العمل تحسن من الأداء وتزيد من سرعته، وهي مؤشرات من بين مؤشرات الالتزام الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل.

5.3 تفويض الصلاحيات لأعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة مستويات الشعور بالرضا الوظيفي لديهم، كما أن طبيعة الرقابة المنتهجة داخل بيئة فريق العمل تجعل الأداء أكثر دقة، من خلال سيادة الرقابة الذاتية والجماعية التشاركية، والمبنية على الثقة والتفاهم والشعور بالانتماء والمشاركة لضبط ومتابعة المهام والأنشطة والانغماس فيها.

7. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

بالرجوع إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة نجد أنها انفتحت إلى حد كبير مع الكثير من نتائج الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع، خاصة في علوم الإدارة والتنظيم، كتلك التي توصلت لها دراسة شركة باتا السويسرية "لتوماس باتا Tomasse Bata"، والتي من بين القضايا التي تناولتها أثر منح الصلاحيات لمدرء الفروع من خلال تقسيم الشركة إلى مجموعة من الأقسام الإنتاجية التي كانت تمنح إلى مدرء الفروع فيها كافة الصلاحيات، ك شراء المواد الخام ولوازم العمل والإنتاج وتسويقه وتوزيع الأرباح، على أن يتحمل في نفس الوقت نتائج الخسائر التي ترتبط بفرعه، كما غيرت من السلوك الإداري لهؤلاء المديرين ليس فقط عن طريق مزيد من الصلاحيات المرتبطة بالعمل والإنتاج، ولكن أيضاً عن طريق إعطائه فرصاً لتحقيق المزيد من التعاون بين الإدارة والشركة والعمال، ولا سيما بعد أن أصبح المدير بمثابة قوة مثالية للعمل، وذلك عن طريق امتثاله للقواعد والمواعيد والمشاركة في العمل مع العمال، ما أدى إلى تغيير نمط السلوك الإداري من الأسلوب الرسمي التقليدي إلى الغير رسمي، ورضا العاملين وميلهم إلى المشاركة في حل المشكلات التي تعترضهم في مجال العمل

والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة، ما أدى بدوره إلى زيادة كميات الإنتاج في الشركة (عبد الرحمان، 1999، ص120).

وفي نفس السياق توصلت دراسة معهد تافستوك "tavistock" بقيادة إليوت جاكس "Ilyot Jaxe" بإنجلترا، إلى نفس نتائج الدراسة الراهنة من خلال إجراء مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع بمدينة لندن، لاختيار نسق العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال بين الإدارة والعمال، ودراسة الجماعة الصغيرة ودينامياتها وفرق مجالس العمال للمشاركة في عمليات الإدارة وحل مشكلات العمل والإنتاج، وذلك من أجل زيادة الإنتاج، وتحقيق الأهداف العامة للشركة ككل.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة الراهنة تطابقت مع مجموعة من نظريات الموارد البشرية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمتغيراتها، على غرار مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتمامها بالفرد ودوافعه ومنحت له الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبرت الإنسان كيان اجتماعي، وركزت على دور القيادة غير الرسمية باعتبارها وظيفة مهمة في سلوك الجماعة أكثر من كونها فردية يتسم بها الفرد ذاته (نايف برنوطي، 2008، ص53)، كما يرى هيربرت سيمون من خلال نظرية اتخاذ القرار أن محور العملية الإنتاجية هو عملية اتخاذ القرار وأكد أن إحساس الأفراد بالرضا يقتضي كفاءة التنظيم، وأشار إلى أن اللامركزية كأحد الطرق في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى إحساس الفرد بالرضا والإشباع (دنبري، 2017).

وتأتي نظرية الدافعية لرنسيس ليكارت لتصب في نفس المنحى الذي توصلت له نتائج الدراسة الراهنة من خلال دعوتها إلى ضرورة أن تتكون المنظمة من مجموعات وفرق عمل، وأن يكون أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخلها، لتنمية العمل الجماعي وسيادة روح الفريق وخلق الشعور بالانتماء ونظام اتصالات فعالة، وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية (دنبري، 2008).

خاتمة

كخلاصة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار عملية من العمليات التي تلعب دورا هاما في تحديد مدى استمرارية المؤسسة واكتسابها الميزة التنافسية، خاصة عندما تكون هذه العملية مبنية على المشاركة وتميل إلى اللامركزية والاعتماد على تفويض الصلاحيات، من خلال أساليب ونماذج فرق العمل، ما يزيد من فرص ضمان المؤسسة التزام مواردها البشرية أثناء أداء المهام والأنشطة المسندة لهم، بسرعة ودقة وميل هذه الموارد إلى توجيه وبذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار التي تعتمد على مشاركة أعضاء فريق العمل وتتوفر على معلومات دقيقة وفي الزمن المناسب وتميل إلى المركزية وتفويض الصلاحيات، من شأنها أن تحقق الالتزام الوظيفي للأفراد والمساهمة في خلق مناخ تنظيمي ملائم يتماشى وأهداف المؤسسة وتطلعات العاملين في نفس الوقت.

الاحالات والمراجع

إحسان، دهش جلاب، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمّان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

بلقاسم، مزبوة، (2008-2009)، السلطة والرضاء -المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني - أنموذجاً-، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.

خضير، كاظم حمود، (2010)، منظمة المعرفة، عمّان بالأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

رونالد، ي ريجيو، (2013)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

سعاد نايف، برنوطي (2008) أساسيات إدارة الأعمال، ط4، عمّان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الغفار، حنفي، (2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال-الوظائف والممارسات الإدارية-، القاهرة، مصر الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

عبد الله، محمد عبد الرحمان (1999)، علم الاجتماع (النشأة والتطورات الحديثة)، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

عمر، السعيد ومنذر، الخليلي وإبراهيم، علي عبد الله وحسين، كناوي وغسان، عساف وحسين، الزعبي (2003)، مبادئ الإدارة الحديثة، عمّان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

لطف، دنبري (2008)، التنظيم وإدارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مدونة السلوك التنظيمي . تعليمية . تفاعلية، 25. 03. 2017، 14:30. من: <http://nsalharbi.blogspot.com>

هولب، لورنس، (2000)، إدارة فريق العمل، بيروت، لبنان، بيت الأفكار الدولية.

Harrington , mackin,(1994), the team building toolkit tips tactics and rules for effective work place team, now yourkamacon, american management associait.