الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الوطنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف– المسيلة–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع




ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

**مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي**

**تحت عنوان:**

# الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة

**من إعداد الطالب :**

**طيوب عبد الحميد**

| | | |
|---|---|---|
| **الدكتورة: بتقى ليلي** | **جامعة محمد بوضياف** | **رئيســــــا** |
| **الدكتور: الفضيل رمضان** | **جامعة محمد بوضياف** | **مشرفا و مقررا** |
| **الدكتورة: شبيلي وهيبة** | **جامعة محمد بوضياف** | **مناقشا** |

**السنة الجامعية: 2021–2022**


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وعرفان

**قال تعالى: ﴿وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِۦ ۖ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ٤٠﴾**

وقال حبيبنا عليه السلام (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور (**الفضيل رمضان**) الذي لم يبخل عليا بإرشاداته ونصائحه القيمة طوال مشوار هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين تفضلوا علينا بتوجيهاتهم القيمة وتعلمنا منهم أن الأخلاق قبل العلم وقمة الأخلاق هي التواضع .

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة في قسم علم الاجتماع .

# إهداء

إلى سندي وسبب وجودي والديا الكريمين: أمي الحبيبة وأبي الغالي (رحمه الله)

إلى أعز ما أملك في البيت : أختي وإخواني حفظهم الله.

إلى كل أفراد عائلتي وأصدقائي جزاهم الله خير جزاء

إلى جميع أساتذتي جزاهم الله خيرا

إلى كل من آمن بالله ربا وبالإسلام ديننا وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا ورسولا

أهدي هذا الجهد المتواضع راجيا المولى عزوجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن ينفع به ويجعله مقاربا للصواب

# فهرس الموضوعات

فهرس الأشكال
فهرس الجداول
مقدمة:.....أ

## الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولا–تحديد الإشكالية وصياغتها:..... – 4 –
ثانيا–أهمية وأسباب اختيار الموضوع: ..... – 6 –
ثالثا–أهداف الدراسة:..... – 7 –
رابعا–فرضيات الدراسة: ..... – 7 –

## الفصل الثاني: الممارسات السلطوية رؤية سوسيو تنظيمية

أولا–الممارسات السلطوية التنظيمية والإسهاب مفاهيمية:..... – 10 –
ثانيا–المقاربات النظرية للممارسات السلطوية التنظيمية:..... – 12 –
I. الممارسات السلطوية التعويضية والمنطلقات التايلورية:..... – 12 –
II. الممارسات السلطوية المعرفية والمنطلقات الفيبرية: ..... – 14 –
III.منطلقات السلطوية التلاؤمية ومنطلقات الأنسنة:..... – 16 –
ثالثا–محددات فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية:..... – 18 –
I. فعالية عملية اتخاذ القرارات:..... – 19 –
II. فعالية نسق الاتصال: ..... – 19 –
III.المسؤولية: ..... – 19 –
رابعا–مناقشة بحثية لواقع الممارسات السلطوية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية:..... – 20 –

## الفصل الثالث: التراخي التنظيمي سوسيو تنظيمي

أولا–التراخي التنظيمي دلالة مفاهيمية كمعنى سلبي: ..... - 24 -
ثانيا–المقاربة النظرية للتراخي التنظيمي:..... – 26 –
I. المنطلقات التايلورية وثقافة التقاعس العمدي لدى الموظف: ..... – 26 –
II.المقولات الايتزيونية ومنطلقات الالتزام الاغترابي: ..... – 28 –
III.منطلقات دافيد ماكيلاند وترسيخ الإحباط الوظيفي: ..... – 28 –
–محكات سلوك التراخي التنظيمي:..... – 31 –
I– المحكات الخاصة بالفئات المسيسة: ..... – 31 –
II– المحكات الخاصة بالفئات المتراخية: ..... – 32 –
III– المحكات الخاصة بالبنية التنظيمية: ..... – 33 –
رابعا–مناقشة بحثية لواقع التراخي التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: ..... – 35 –

## الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

– أولا: مجالات الدراسة: ..... – 42 –
– ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:..... – 42 –

- ثالثا: أدوات الاستقصاء الميداني: ..... - 43 -
- رابعا: أسلوب اختيار العينة: ..... - 45 -
- خامسا: المعالجة الإحصائية للدراسة: ..... - 45 -
- سادسا: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة:..... - 46 -

الفصل الخامس: علاقة الممارسات السلطوية التعويضية بالتقاعس العمدي

أولا – الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات التعويضية:..... - 53 -
ثانيا – الممارسات السلطوية التعويضية وعلاقتها بالتقاعس العمدي: ..... - 60 -
ثالثا–النتائج المتعلقة بواقعية الممارسات السلطوية التعويضية بالتقاعس العمدي: ..... - 65 -

الفصل السادس: الممارسات السلطوية المعرفية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي

أولا –الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية المعرفية: ..... - 67 -
ثانيا: الممارسات السلطوية المعرفية وعلاقتها بالالتزام الإغترابي: ..... - 72 -
ثالثا–النتائج المتعلقة بواقعية الممارسات السلطوية المعرفية بالالتزام الاغترابي: ..... - 72 -

الفصل السابع: الممارسات السلطوية التلاؤمية وعلاقتها بالإحباط الوظيفي

أولا–الخصائص المهنية للفئات الفاعلة وعلاقتها بالممارسات السلطوية التلاؤمية: ..... - 84 -
ثانيا–الممارسات السلطوية التلاؤمية وعلاقتها بالإحباط الوظيفي: ..... - 87 -
ثالثا–النتائج المتعلقة بواقعية الممارسات السلطوية التلاؤمية بالإحباط الوظيفي: ..... - 96 -
خاتمة:..... - 98 -
قائمة المراجع:..... - 107 -
الملاحق

## فهرس الأشكال

الشكل رقم1: يوضح البناء الهيكلي لأبعاد ومؤشرات الدراسة..... – 8 –
الشكل رقم (02): يوضح أوجه الممارسات السلطوية التنظيمية. ..... – 11 –
الشكل (03): يوضح الممارسات السلطوية التعويضية في ضوء المنطلقات التايلورية. ..... – 14 –
شكل رقم (04): يوضح الممارسات السلطوية المعرفية في ضوء المنطلقات الفيبرية..... – 16 –
شكل رقم (05): يوضح الممارسات السلطوية التلاؤمية في ضوء منطلقات الأنسة..... – 18 –
الشكل رقم (07): نموذج تصوري لسلوكيات التراخي التنظيمي من قبل الموظف في المؤسسة. ..... – 26 –
الشكل رقم (08): نموذج يوضح المحكات الفاعلة لسلوك التراخي التنظيمي. ..... – 35 –

## فهرس الجداول:

جدول رقم (01): يوضح توزيع الأفراد الدراسة حسب متغير الجنس. ..... – 46 –
جدول رقم (02): يوضح توزيع الأفراد العينة الدراسة حسب متغير السن..... – 47 –
جدول رقم (3): يوضح توزيع الأفراد العينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية..... – 47 –
جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوي التعليمي..... – 48 –
جدول رقم (5): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل. ..... – 48 –
جدول رقم(6): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة. ..... – 49 –
جدول رقم (7): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الوضع المهني..... – 50 –
الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين. ..... – 53 –
جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين متغير الجنس ومدي قيام بالانجاز الأعمال في الوقت المحدد..... – 54 –
جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين طبيعة العمل ومدي القيام بالإنجاز الإعمال في الوقت المحدد ..... – 55 –
جدول رقم (11): يوضح طبيعة العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى تفويض لبعض المسؤوليات للموظفين.. – 56 –
جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدي تفويض لبعض المسؤوليات ..... – 58 –
جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة ومدى توظيف الموظفين داخل المؤسسة..... – 59 –
الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين مدي اهتمام الرئيس بتفاصيل العمل ومدي بذل الجهد المطلوب بالأداء العمل ..... – 60 –
الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين مدى حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين ومدى مغادرة المؤسسة إثناء ساعات الدوام الرسمي..... – 61 –
الجدول (16): يوضح العلاقة بين مدي الانجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى بذل الجهد المطلوب بالأداء. – 62 –
جدول رقم (17): يوضح طبيعة العلاقة بين مدى الانجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى الالتزام بمواعيد المرتبطة بعملك. ..... – 63 –
الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين مدى التعاون الموظفين في انجاز الأعمال ومدى الشعور بالتضارب في أداء العمل..... – 64 –
الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى ممارس السلطة من خلال إعطاء التعليمات.– 67 –

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى اعتماد ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه..... – 68 –
جدول (21): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى ممارس السلطة القدرة على حل المشكلات الفنية. – 69 –
الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين متغير الوضع المهني ومدى التناسق في العمل بين الأقسام الإدارية. ... – 70 –
جدول (23): يوضح العلاقة بين متغير الوضع المهني ومدى انتقال المعلومات داخل المؤسسة. ..... – 71 –
الجدول رقم(24): يوضح العلاقة مدى حرص المؤسسة على تطبيق القوانين ومدي الشعور بان اللوائح تحد من إعطاء الجديد. ..... – 72 –
الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين مدى اعتماد ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه ومدى الشعور بالانتماء للمؤسسة..... – 74 –
الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين مدى انتظام سير العمل ومدى الشعور بالانتماء للمؤسسة..... – 74 –
الجدول رقم(27): يوضح العلاقة بين مدى توصيل المعلومة ومدي القيام بنفس الأعمال..... – 75 –
الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين مدي التحفيز على العمل الإبداعي ومدى الإحساس بالالتزام نحو وظيفتك انخفض..... – 76 –
الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين مدى التحفيز على العمل الإبداعي ومدى الشعور بالملل من العمل الروتين ..... – 77 –
الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين مدى النمط السلطوي المركزي واللامركزية ومدى الشعور بالملل من العمل الروتيني..... – 79 –
جدول رقم (31): يوضح العلاقة بين متغير الحالة الاجتماعية ومدي التشجيع على العمل الجماعي ..... – 84 –
جدول (32): يوضح العلاقة متغير طبيعة العمل وبين مدى اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز ..... – 85 –
الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى التشجيع على الاتصال المفتوح. ..... – 86 –
جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين تشجيع على العمل الجماعي ومدى الشعور الموظف باليأس داخل عملك. – 87 –
جدول (35): يوضح العلاقة بين مدي تشجيع على الاتصال المفتوح ومدى الشعور بالحماس اتجاه عملك. .... – 89 –
الجدول رقم (36): يوضح طبيعة العلاقة بين المشاركة في أتحاذ القرارات ومدى الشعور بعدم فائدة العمل. .. – 90 –
الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور باليائس اتجاه عملك.. – 91 –
جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين مدى روح التعاون بين الموظفين ومدى الشعور بالحماس تجاه العمل. .. – 93 –
جدول رقم (39): العلاقة بين الاهتمام المؤسسة على نظام التحفيز ومدى الشعور بان أهدافك لن تتحقق..... – 94 –
جدول رقم (40): يوضح العلاقة بين مدى اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز ومدى عدم مبالاة المؤسسة بكم تؤثر على تأدية المهام..... – 95 –

# مقدمة

**مقدمة:**

لقد شهدت الدراسات العلمية في مجال علم الاجتماع وخاصة تنظيم وعمل، تطورا ملحوظا وذلك بسبب المحاولات الحثيثة للباحثين لإيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة داخل المنظمات، كما كان للتراكم المعرفي في علم الاجتماع وعلم اجتماع تنظيم وعمل وعلم الإدارة، إسهامات كبيرة في مستوى النتائج الجد متقدمة لهذه الأبحاث، ولعل آخر الأطروحات الحديثة في دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات هو تناول هذا الأخير من حيث بُعده الثقافي، الذي ينطلق من أن الظواهر السلوكية للكائن البشري، ما هي إلا كيانات تخلقها اللغة والأساطير والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، ومن ثم توقع اختلاف الأطر الثقافية التي تكونت فيها.

وهنا نتناول **الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي** داخل السياق المؤسساتي الجزائري وخاصة داخل الهيئات العمومية وعلى وجه الخصوص المجلس الشعبي البلدي.

لقد جسدت الفصول النظرية في سياق وأهداف الدراسة الوقوف على المتغير المستقل أي "**الممارسات السلطوية**" انطلاقا من تحديد مدلولاتها المفاهيمية إلى المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة بمختلف منطلقاتها **الإدارة العلمية** والممارسات التعويضية، **المنظور الفيبري** والممارسات المعرفية، **منطلقات الأنسنة** والممارسات التلاؤمية ومحددات فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية والأخذ بعين الاعتبار مناقشة بحثية لواقع الممارسات السلطوية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية مرورا بمختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها.

أما المتغير التابع " **التراخي التنظيمي**" فقد حاولت الدراسة في خضم معطيات الفصل الثالث تم تحديد الدلالة المفاهيمية للتراخي التنظيمي، ثم محاولة توضيح المقاربات النظرية وفق "**المنطلقات التايلورية** وثقافة التقاعس العمدي للموظف، **المقولات الايتزيونية** ومنطلقات الالتزام الاغترابي، **منطلقات ماكيلاند** وترسيخ ثقافة الإحباط والوقوف على محكات سلوك التراخي الخاصة بالبنية التنظيمية، وأخيرا محاولة الوقوف على واقع التراخي التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع: مقاربة منهجية للدراسة الميدانية تم التطرق فيها إلى مجالات الدراسة "المجال المكاني، المجال الزماني والمجال البشري" العينة، والمنهج المستخدم، والأدوات المستعملة أثناء الدراسة الميدانية.

أما باقي الفصول **(الخامس والسادس والسابع)** فقد تضمنت تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية واستعمال أداة اختبار الاستقلالية كاي تربيع والتحليل السوسيولوجي للجداول لتنتهي الدراسة بقراءة سوسيولوجية كمية وكيفية للنتائج العامة وإلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

# الفصل الأول

## المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

## أولا-تحديد الإشكالية وصياغتها:

لعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبت الطابع التنظيمي عليه وتغلغله في كافة أوجه الحياة الاجتماعية حتى أصبح يعرف بمجتمع التنظيمات، لما شهده عصرنا من نمو تنظيمي واسع النطاق فرضته المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وأعانت عليه الاتجاهات الفكرية المؤمنة بقدرة وكفاءة تلك التنظيمات في عملية تحقيق نتائج وأهداف الحضارة الحديثة، وتزامنا مع مرور التطور التكنولوجي والصناعي السريع عملت المنظمات جاهدة إلى التكيف معها بما يضمن استمراريتها وهذا خاصة من خلال كبح آليات السلوكيات السلبية داخلها كالتراخي التنظيمي والتهكم التنظيمي والتقاعس ألعمدي والصمت العاملين والنفاق الوظيفي، وعليه فان التحليل التقني بطبيعة الفعل والأنساق السلوكية كشفت عن تحالف استغلالي مقنن يقيد الفعل ويجعله في إطار حلقة مفرغة تتلاعب من خلاله الفئات المسيسة بمحتويات النسق التنظيمي وتشكيل منظومة قيم ومعايير مشوهة تنطوي على استغلال وإعاقة الفئات الفاعلة عن تحقيق أهدافها.

ليغدو التراخي التنظيمي من بين أهم السلوكيات السلبية التي يندرج تحتها ممارسات الالتزام الاغترابي والتقاعس العمدى والإحباط الوظيفي ومجمل المشاعر السلبية كالمبالاة وتضمين ثقافة الانعزالية وكبح آليات الحس ألمنظمي، وهذا ما أكدته **دراسة أبو حمده** "وجدت عدة أشكال لظاهرة التراخي التنظيمي في التنظيم "وهي تأخر العمال عن طابور الصباح والخروج من العمل قبل الموعد المحدد له وتفش اللامبالاة والإهمال وعدم الإخلاص وبذل الجهد في العمل وعدم رغبة العاملين في الدوام أو التواجد في العمل".**(أبو حمده والسعود :2012 ، ص102)**

وعليه استقطب موضوع التراخي التنظيمي فكر الدارسين في علم الاجتماع التنظيم من خلال دراسات الفكر السوسيو تنظيمي تهدف إلى تحليله وتفسيره كسلوك سلبي داخل التنظيم والذي انبثق أساسا من الدراسات التنظرية والتنظيمية فقد كان منطلقا للعديد من نظريات التنظيم بمختلف أبعاده حيث اهتمت النظرية الإدارة العلمية التايلورية فتناول التقاعس العمدى ومشكلة التظاهر بالعمل، إن تواجد مظاهر سلوك التراخي التنظيمي تتجلي في السلوك السلبي للفاعلين بالمنظمات والمتمثل في الإحباط الوظيفي وعدم الاكتراث للأوامر والتباطؤ في العمل وعدم الانتظام في مواعيد العمل كالتأخر وعدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء وغياب الاتصال وعدم الرضا عن نظام الأجور والمكافأة مثل انخفاض الروح المعنوية والتذمر وعدم التزام القواعد العمل وأي تراخي وتقاعس يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستوي الكفاءة.

وهذا ما نتجت عنه لسيرورة التاريخية للمؤسسة الجزائرية هو ظهور سلوكيات سلبية داخل البنية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية وهذا راجع إلي طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية واعتماد سياسة أبوية اشتراكية واجتماعية في التوظيف والتشغيل عوامل أدت إلى

ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل فانتشر التسيب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها.**(بوفلجة: 1999، ص24).**

فالأبعاد المُشكلة للتراخي التنظيمي تمثل مرتكزات لبلورة السلوكيات السلبية وغير العقلانية داخل المؤسسة الجزائرية وهذه الأخيرة عرفت مراحل تنظيمية بداية **بمرحلة التسيير الذاتي** ترتبه بعد الاستقلال والذي لم يدم طويلا حتى جاء المشروع الاشتراكي القائم على التخطيط والهادف إلى اشتراك العمال في التسيير واتخاذ القرارات الذي كان يجب إن تكون فيه نوع من ثقافة المشاركة لكن سرعان ما أفرزت هذه المرحلة مشاكل من بينها عدم الانضباط واللاعقلانية وعدم الإحساس بالولاء والشعور باليأس والإحباط لتغدوا بذلك كإرهاصات كافية لبلورة الالتزام الاغترابي.

ونتيجة للوضع الذي شهدته المؤسسات في **مرحلة التسيير الاشتراكي،** جاءت مرحلة إعادة الهيكلة المؤسسات واستقلالها حيث تم تجزئة المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات الصغرى وكان الهدف من ذلك هو التخلص من المركزية والبيروقراطية التي قضيت على روح الإبداع وفي هذا يقول" **حسان الجيلالى**" حول التنظيم القائم في مؤسساتنا انه يعتمد بصورة كبيرة على المركزية وإتحاد القرارات والوصاية الكاملة التي بموجبها تتبع مختلف الشركات والمؤسسات الصناعية الوزارة الوصية مباشرة وقد تعود إليها في كل صغيرة وكبيرة وهذا ما شكل مصدرا للنزاعات والانقطاع في الاتصال وفوضي التسلسل الإداري. **(خالدي : 2006، ص40)**

مما نتج عنها ظواهر مثل الاتكالية وبروز قيم سلبية كعدم التفاني في العمل وضعف الدافعية وتدني المسؤولية وضعف الالتزام، لقد غدا التراخي التنظيمي في خضم هذه السياقات كباثولوجيا تنظيمية متأصلة داخل البنية التنظيمية.

وفي هذا السياق شكلت الدلالات المفاهمية المتعلقة بالممارسات السلطوية التنظيمية تعبير جديدا عن أفكار قديمة زادت من الحاجة إليها في هذا العصر أين انتشرت الممارسات السلبية داخل المؤسسات مع جدوى اغلب الإجراءات العقابية التي رافقتها كما تسعي المنظمات بمختلف أحجامها وأنشطتها إلى بلوغها من خلال التحكم في مؤشراتها التي تدل على ضرورة تواجدها في السياق التنظيمي باعتبارها آلية تعمل على تحديد سلوك وأفعال الفئات الفاعلة فتطبيق الممارسات السلطوية التنظيمية بأبعادها المختلفة (الممارسات السلطوية التعويضية، المعرفية، التلاؤمية) التي تعود بالنفع علي الموظفين والمؤسسة على حد سواء وفي هذا الإطار، فالسلطة في المنظمات هي بمثابة البناء الاجتماعي والممارسة السلطوية غير العقلانية لها اثر بالغ في البناء المؤسساتي مما يولد عنه بروز ظواهر سلبية تعمل على تهديم البناء والتي تتمثل في التسيير اللاعقلانية والتطبيق الحرفي للقواعد ومركزية اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بقواعد أتحاذ القرار في عملية توزيع المهام والخدمات وما قد

تحدثه من نتائج سلبية، وفي خضم كل هذه الحيثيات اتجهت بنا الدراسة إلى إجراء دراسة سوسيو تنظيمية حول المتغيرين: الممارسات السلطوية التنظيمية والتراخي التنظيمي.

ومن خلال هذا الطرح نحدد بذلك السؤال الرئيسي في خضم معطيات التحليل كما يلي:

- هل هناك علاقة بين الممارسات السلطوية التنظيمية والتراخي التنظيمي للموظف؟

ولتضمين معالم الوضوح في مجالها المعرفي والمنهجي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين الممارسات السلطوية التنظيمية والتراخي التنظيمي للموظف؟

ولتضمين معالم الوضوح في مجالها المعرفي والمنهجي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة كبح السلطة التعويضية بالتقاعس العمدي للموظف؟
2. هل توجد علاقة السلطة المعرفية بالالتزام الاغترابي للموظف؟
3. هل توجد علاقة لغياب السلطة التلاؤمية بالإحباط الوظيفي للموظف؟

## ثانيا-أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

تزداد أهمية الدراسة والأسباب الدافعة لاختيار موضوع معين بازدياد الإحساس بالمشكلة وكذا تزايد الاهتمام بمحور المشكلة ألا وهو العنصر البشري وسلوكه لذا قمنا باختيار موضوع دراستنا من خلال جملة الاعتبارات العلمية والعملية والتي اعتبرناها الطريق الأولي للتعمق والبحث فيه.

وعليه فزيادة الاهتمام بالسلوك التنظيمي للفرد بشقيه الايجابي والسلبي مع زيادة التركيز على جانبه السلبي والممارسات السلبية داخل الواقع الامبريقي كونها من المظاهر الشائعة والمنتشرة بكثرة في الآونة الأخيرة والتي بدورها تؤثر على تطوير ورقي أي نسق تنظيمي، جاء التراخي التنظيمي احد الظواهر السلبية والباثولوجيا داخل البنية التنظيمية بحيث نجد جل المنظمات تعاني من هذه الظواهر من خلال مجموعة من المظاهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية المعززة لنمو واتساع الإهمال والكسل والتراخي، ووهن الحيوية وعدم الجدية في الأداء والمسؤولية والتظاهر بالعمل.

وهذا ما يعانيه السياق المؤسساتي الجزائري وهو تنامي وتأزم السلوك داخل البنية التنظيمية عبر مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، إن المتتبع للتحولات والإصلاحات التي حدثت والتي كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تعزيز السلوكيات الايجابية والتي منطقها الاستغراق الوظيفي والتماثل، إلا أن ذلك كان بعيد المنال، فرغم الإصلاحات التي حدثت والتعديلات والإجراءات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل القضاء على المظاهر والسلوكيات السلبية فإنه من الصعب التحكم والتغلب على المظاهر السلبية والفكرية للموظف وهذا راجع لثقافة الموظف.

إن السياسة العامة للدولة والتي مكبلة بآليات المركزية البيروقراطية المتحجرة والتي صاحبت المراحل المتعاقبة لتطور المؤسسة العمومية، قضت على روح المبادرة والإبداع والممارسات المركزية لتتمخض عنها معالم البيروقراطية العقيمة بكل أبعادها وإرهاصاتها السلبية.

وإن وجود هذه المشكلات في أي تنظيم، إنما يدل بالطبع على ما أكده **"إيتزيوني"** إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للتنظيم مما يضعف درجة الانتماء فتظهر السلبية وعدم الالتزام بالمعايير والقواعد التي يضعها التنظيم **(بوقرة :2008، ص269)** كإرهاصات كافية لبلورة الالتزام الاغترابي والشعور باليأس والإحباط.

في خضم هذه التجليات جاءت الدارسة الموسومة بـــ:" **الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف"**، كآلية سوسيو تنظيمية نرمي من خلالها إلى بناء ثقافة حيوية الضمير المعززة لمعالم الايجابية في الانجاز والرقابة الذاتية تجسد معالم الممارسات السلطوية التنظيمية كثقافة وكممارسة فاعلة لكبح معالم التراخي التنظيمي داخل النسق المؤسساتي الجزائري والنظر لأهمية الفئات الفاعلة الموظف الإداري داخله قصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية والتميز للمؤسسة محل الدراسة.

## ثالثا–أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها ويحتاجها في خضم هذه المنطلقات نبلور الأهداف المحورية التالية:

- ✓ محاولة الوقوف على مختلف المظاهر والسلوكيات السلبية الموجودة داخل النسق المؤسساتي.
- ✓ الوقوف على واقع الممارسات السلطوية التنظيمية داخل النسق المؤسساتي.
- ✓ محاولة معرفة النمط السلطوي المكرس في البنية التنظيمية.
- ✓ الوقوف على واقع تراخي الموظف داخل النسق المؤسساتي.
- ✓ الوقوف على أهم المحكات والمحددات لسلوك التراخي.
- ✓ الكشف عن واقع التقاعس العمدي داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على الآليات المضمنة للالتزام الاغترابي للموظف لكبحها.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الممارسات السلطوية التنظيمية والتراخي التنظيمي للموظف.

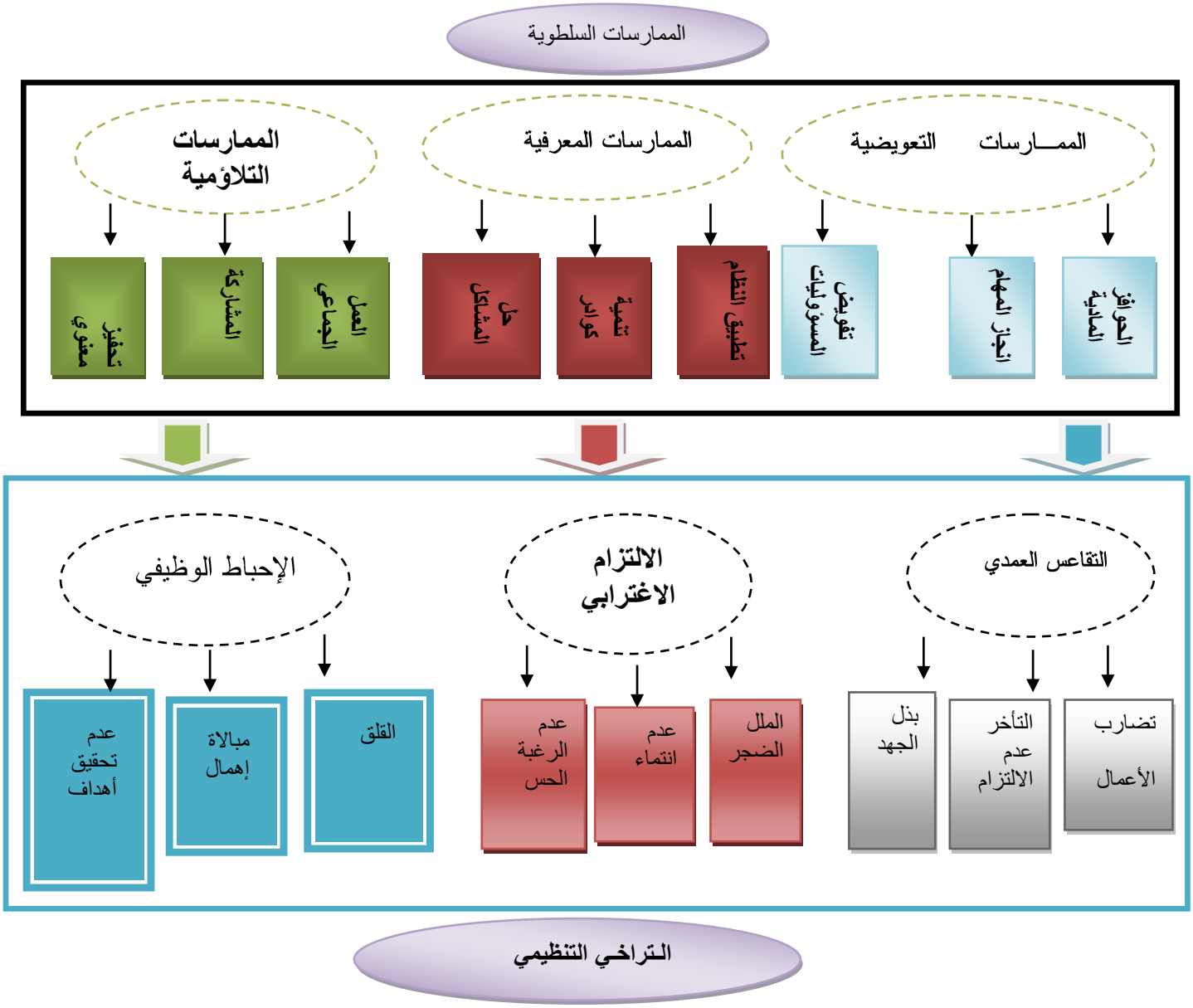
## رابعا–فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:
- للممارسات السلطوية التنظيمية علاقة بالتراخي التنظيمي للموظف.
- الفرضيات الفرعية:

- ✓ لسلبية الممارسات التعويضية علاقة بتجسيد التقاعس العمدي للموظف.
- ✓ للممارسات المعرفية علاقة بتضمين الالتزام الاغترابي للموظف.
- ✓ لغياب الممارسات التلاؤمية علاقة بتنامي الإحباط لدى للموظف.

وفي خضم هذه المنطلقات المعرفية والمنهجية التي أساسها مدى سعة الانغماس النظري لموضوع التقصي نبلور الترسيمة التالية موضحة التناول الهيكلي للثلوث "متغير/ بعد/ مؤشر":

**الشكل رقم1: يوضح البناء الهيكلي لأبعاد ومؤشرات الدراسة**




**المصدر: من إعداد الطالب**

# الفصل الثاني

## الممارسات السلطوية التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

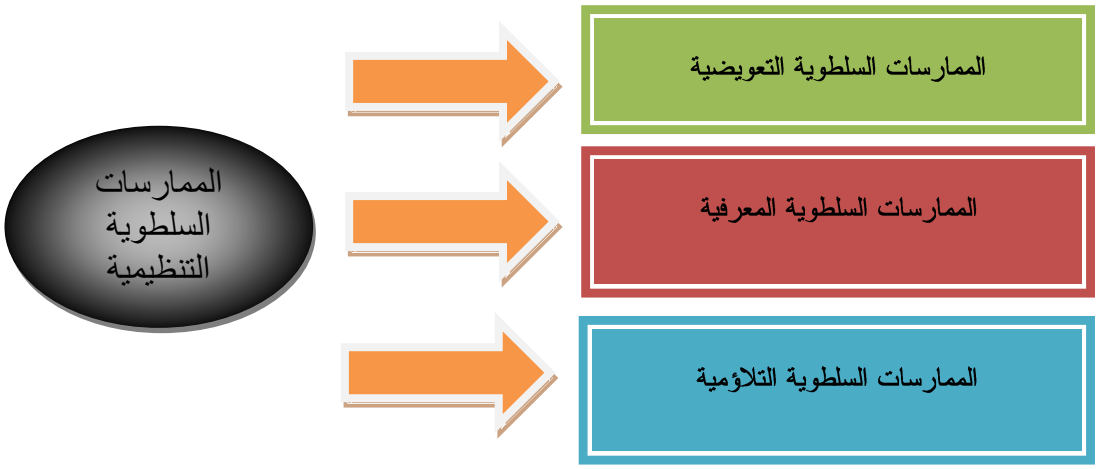
## أولا–الممارسات السلطوية التنظيمية والإسهاب مفاهيمية:

تلعب السلطة* دورا جوهريا أساسيا في التأثير على السلوك الفرد العامل في مجال العمل وذلك من خلال توجهه إلى تنفيذ تعليمات وقرارات القائمين على شؤون المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسوم، وقد اختلف الباحثون والمفكرون الكلاسيكيون والمحدثين حول مفهوم موحد للسلطة، وذلك لاختلاف أوجه النظر وأدوات الإجراءات البحثية في دمج أبعاد تنظيمية، التي تعزز أهمية الممارسات السلطوية التنظيمية باعتبارها مفهوم يحمل في طياته تراثا ضخما وثقيلا من التراكمات التنظرية والعملية التي عبرت مراحل عديدة منذ وجود الكيان البشري والكيان التنظيمي طالما إن الممارسات السلطوية التنظيمية تشكل مجموعة من العلاقات والنظم المتشابكة التي يتداخل فيها ما هو تعويضي بما هو معرفي بما هو تلاؤمي، والتي يتم من خلالها التأثير على سلوك الفئات الفاعلة كمنطلقات دافعة للعمل . باعتبار أن الممارسة السلطة أوجه عديدة وكيفيات مختلفة ومتباينة ويعتمد كل وجه منها على إمكانيات وقدرات ووسائل تختلف من وجه لأخر، وتؤدي كذلك إلى نتائج وغايات مختلفة **(القمودي :1999، ص38)**، لذلك هناك أوجه أساسية لممارسة السلطة التنظيمية** من خلال الكيفيات الهيكلية الأنماط السلطوية بممارسات المختلفة التي يعتمد عليها كل نمط سلطوي.

*في محاولة لفهم دلالة السلطة Authorityاشتق لفضها من اللاتينية، Auctoritas او بالفرنسية Autoritéبمعنى( حجة)،والمصطلح اللاتيني الذي يوصف الشخص بكونه actirالذي ينتمي الثقة، وهو الضامن، القدوة والحجة والناصح والموسس، إما authority/autoriteهي ذلك النمط من القيادة والإمارة البشرية النابعة من نظام شرعي التي لا تستغني من حيث المبدأ عن أكراه والإقناع في آن واحد، (النائب:2017، ص66) عند الإشارة إلى مصطلح السلطة(power) )فيحدد دلالاته مع مصطلح أخر للسلطة Authorityمن حيث هاتان الكلمتان تستخدمان في اللغة الإنكليزية بمعنى السلطة لذا ينبغي إيضاح دلالة كل منهما إن استخدام كلمة power هو للدلالة على السلطة في نطاقها العام والشامل، إذ تعني أيضا القدرة، الاستطاعة القوة بينما يقتصر استخدامنا لكلمةAuthority على ما هو تخصصي (سلطة سياسية أو عسكرية أو اقتصادية ....الخ)،( هندس2005: ت : ميرفت ياقوت،ص13) ونجد أن القواميس أو المعاجم العربية تتعامل مع معظم اشتقاقات الفعل "سلط " بالمعنى ذاته تقريبا إذ تشير إلى القدرة والملك (معلوف:1973، ص344 )ويشير إلى الملك والحكم (الرائد: 1992 ، ص 447) كما أن السلطة بوصفها القدرة والقوة والطاقة الممارسة والاستطاعة سواء المادية أو الذهنية، الإدارية والمعنوية، (ذبيان:1990 ، ص260) وأحيانا بموجب مفهوم الرقابة والتوازن (الكيالي : 1990 ،ص215).

**السلطة التنظيمية في الحقيقة هذا مفهوم يتكون من كلمتين سلطة وتنظيم، مما يعني السلطة الممارسة داخل التنظيم والتي لها أهداف واجب تحقيقها (خالدي:2006، ص21).

**الشكل رقم (02): يوضح أوجه الممارسات السلطوية التنظيمية.**




**المصدر: من إعداد الطالب.**

اعتبارا أن الممارسات السلطوية التعويضية تنبع من أسلوب الحوافز المادية والإغراء المادي واستخدام المكافآت وتقنين الإجراءات الرسمية، التي تظهر في إطار ربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط رسمية، كما تقوم الممارسات المعرفية على تمكين العاملين بإعطائهم مزيدا من الاستقلالية و وضع القرارات وتدعيم المهارات الفنية للعمل، لان ذلك كفيل بإحساسهم بان عملهم له معنى وقيمة وأهمية وفي خضم هذا فقد ربط فيبر ممارسات السلطوية بأشكال تنظيمية معينة مثل: تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي وطبيعة التعين في المراكز البيروقراطية بالإضافة إلى عمليات وطرق الترقية بالنسبة للموظفين والعمال وغيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي والقانوني للتنظيم. **(سيساوي:2021، ص36)**

كما أن **الممارسات السلطوية التلاؤمية** تعتمد على أساس الإقناع والحوار بتنمية مهارات الذكاء الانفعالي، وهذا ما تؤكد عليه منطلقات الانسنة باستخدام العمل بروح الفريق وحرية التعبير والرأي والاتصال المفتوح بين الرئيس والعاملين، وتسمي السلطة عندئذ باسم الدرجة التي تعمل فيها أو كيفية التي تمارس السلطة وفقا لها، وتكون السلطة التعويضية عندما تعتمد على الثروة والمال والمكافآت والهبات والهدايا، وتكون السلطة تلاؤمية عندما تعتمد على الحوار وتبادل الرأي وتسعي إلى التوافق مع الآخرين واحترام حقه في التعبير وكرامته. **(القمودي:1999، ص39)**

لقد شكلت **منطلقات "الفيبرية"** الترسيمة المفاهيمية في إطار تكريس الممارسات السلطوية وتقنينها بمثابة البوادر الأولى في فهم المعمق لديناميكية السلطة ومعالجتها من ناحية سوسيوتنظيمية حيث إن مفهوم السلطة عند **فيبر*** بقوله "احتمال إن تطبع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي

*وقد صنفها فيبر إلى ثلاثة سلطات تعبر عن أشكال للتنظيم، وذلك حسب الاختلاف الجوهري على مستوى الشرعية وهي: السلطة الكاريزمية السلطة التقليدية، السلطة القانونية. (القريوتي :2013، ص79)

تصدر عن مصدر معين". **(السيد:1985،ص46)** وهذا يعني أن ممارسة السلطة تفترض وجود طابعا شرعيا لهذه الممارسة، من خلال الامتثال للأوامر الشرعية والتكيف معها وبالتالي السلطة علاقة شرعية بين السيطرة والخضوع الذي أكد على السلطة "الفيبرية" العديد من المنظرين السوسيولوجين منهم "**دارندوراف** " حيث ميز بين السيطرة والخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة إما الخضوع فيشير إلي الحرمان من السلطة، وبهذا انطلق من علاقات السلطة والسيطرة في تكوين نظرة عامة في الصراع، فالسلطة عنده عبارة عن احتمال طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة. **(الزبياري: 2016، ص222)**

في خضم المنطلقات السابقة يمكن صياغة **التعريف الإجرائي** للممارسات السلطوية التنظيمية لتضمين معالم النمط السلطوي **(السلطة التعويضية، المعرفية، التلاؤمية)** تعد كتركيبة بنيوية لحاجات الفاعل والعاكس لدوافع السلوك في مختلف المواقف القيادية، فالأسس السلطوية، الإقناع والحوار أسس الخبرة ومهارات الذكاء الانفعالي تعد القاعدة الركينة المبلورة لتوجيه وتحريك السلوك وتضمين الامتثال داخل التنظيم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## ثانيا–المقاربات النظرية للممارسات السلطوية التنظيمية:

### أ. الممارسات السلطوية التعويضية والمنطلقات التايلورية:

تقنن معالم المنطلقات التايلورية في جوهرها ثورة عقلية كامنة* تحمل في طياتها دحض التقاليد المهنية السيئة، إرساء آليات ومتغيرات تحكم السلوك التنظيمي الفاعل في سياق بنائي يقنن التنظيم العلمي للعمل، كظاهرة متأصلة داخل البنية التنظيمية، التي ترنو في طياتها تكريس العقلنة**في تنظيم العمل جوهري يعطي للنسق السلطوي شرعيته هذا الأخير هيكلت منطلقات واختزلت في ثنايا التحليلات **"التايلورية"** بصيغة مباشرة وضمنية، إلى متوالية من العوامل الموضوعية، تتفرع عن وضعية المؤسسة التكنولوجيا، القواعد المعلومات، المحيط والاقتصاد، لتتموضع السلطة كخاصية من خصائص الوضعية الاجتماعية وكإجابة عن واقع اجتماعي واقتصادي وسياسي ينشد مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال ويدحض مبدأ الصراع والتعارض، يثمن الرشد بين العمال والإدارة ويعطي الأولوية لهيكلة التنظيم والتسلسل الرئاسي. **(بلوم: 2020، ص 20)**

قولبت هذه الآليات استدماج النسق السلطوي وتعامله مع مجموعة من المفاهيم كأعمدة أساسية لترسيم وبناء حدوده وإرساء مرتكزاته "فالتخصص في العمليات، توحيد الإجراءات وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات، الحركة والزمن، الإلية، الرجل الاقتصادي، الإنتاجية كلها اطر مفاهيمية

*تتضمن الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال فيما يتعلق بواجباتهم تجاه عملهم واتجاه زملائهم، وتتضمن ثورة عقلية كاملة من جانب الإداريين فيما يتعلق بزملائهم العاملين في الإدارة وعمالهم واتجاه جميع مشاكلهم اليومية ومن دون هذه الثورة العقلية من جانب الطرفين، لا وجود للإدارة العلمية. (بلوم :2012، ص30)

** لقد بدأ مفهوم العقلنة منذ انتشار مبادئ التنظيم العلمي للعمل ينساب إلى جميع الميادين ما بين النظام الرأسمالي والألماني خاصية ثم العقلنة في الاتحاد السوفيتي. (بلوم: 2020، ص23)

هيكلت المنطق الكامن الذي أعطي لممارس السلطة تولي مهام، واجبات ومسؤوليات جديدة تحمل في طياتها فصل العمل التنفيذي عن التخطيطي، بحيث تتولي الإدارة مهام التخطيط والرقابة والعمال مهام التنفيذ.**( بلوم : 2020، ص 21 )**

اعتمدت المنطلقات التايلورية على إرساء سياق بنائي يعتمد على مبادئ العلمية وتتمثل في: **(النجار:2008، ص ص343 ،344)**

- ✓ إحلال علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة السابقة {الخبرة السابقة} كطريقة الخبرة تعتمد أساسا على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة من الأفراد، أما المبادئ فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل تصبح حقائق عامة.
- ✓ الاختبار العلمي والتطوير الايجابي للعمال من اجل أن يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل.
- ✓ الجمع بين العلم وبين الاختبار والتدريب العلمي للعمال.
- ✓ تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة وبين العمال.

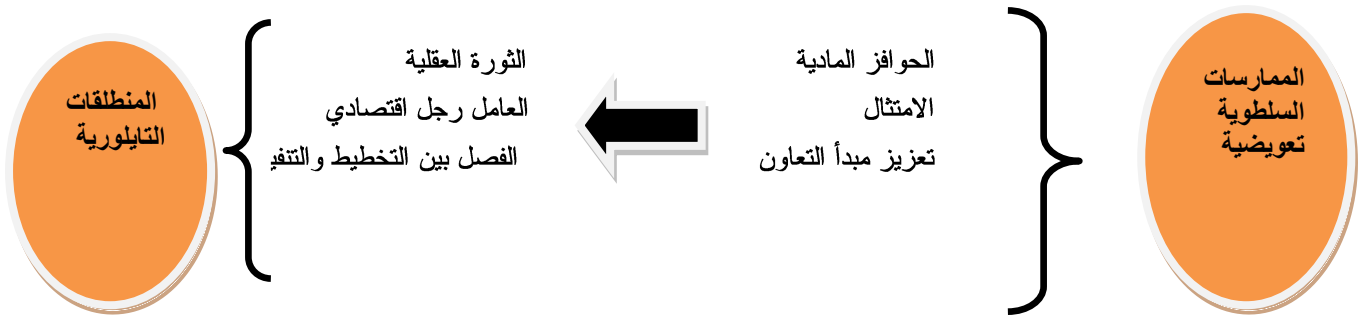
للإدارة كأساس ثقافي للممارسات السلطوية التنظيمية، كما تعكس ضرورة التحكم في جوانب الالتزام بطرق أداء العمل، والاعتماد على الحافز المادي، كما عرفت السلطة التعويضية على أساس أنها الكيفية التي تتمكن السلطة من خلالها من فرض إرادتها وإخضاع الغير لها عن طريق مكافآت ايجابية ومنح شيء يتضمن قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع. **(القمودي: 1999، ص40)**

فمن خلال الإغراءات المادية التي تسهل عملية إخضاع الموظف وتحقيق المنفعة له وكسب إخلاصه وولائه، فالحافز المادي هو المنطق النوعي الذي كرس في مضمار الساعي الحيثية للمنظور التايلورية كإلية تنظيمية للولوج إلى المرمي التالية:

- سهولة تحقيق الامتثال والخضوع من طرف الفئات الفاعلة، طالما إن السلطة التعويضية هي المنحى لكسب الولاء بطريقة أيسر.
- في ظل ما تثمنه السلطة تعويضية من أنماط تحفيزية مادية تبقي الفئات الفاعلة معزولة عن الممارسات السلطوية طالما أن الفاعل هو آلة رشيدة، وبالتالي فسلوكه موجه إلي تحقيق أهداف محددة، وأنه في سلوكه الرشيد يسعي إلى تحقيق أقصي منفعة ممكن. **(بلوم ومقاوسي: 2019، ص ص 373، 374)**

تعتبر الممارسات السلطوية التعويضية قاعدة ركينة في ضوء المنطلق التايلوري كإرهاصات ضبطية التي تستند إلي ترغيب الموظفين، من خلال إلية الحوافز المادية والمكافآت وفق تعزيز تحركاتهم في أداء العمل وإرساء مركزية القرارات وتوحيد الإجراءات، ووحدة الأمر، وتقسيم وتخصيص العمليات كآليات تصب في قالب يخدم أهداف التنظيم والفئات المسيسة والفئات الفاعلة.

**الشكل (03): يوضح الممارسات السلطوية التعويضية في ضوء المنطلقات التايلورية.**




**المصدر: من إعداد الطالب.**

**II. الممارسات السلطوية المعرفية والمنطلقات الفيبرية:**

إن الولوج إلى موقعية الفاعل وفق المنطلقات "**الفيبرية**" يستدعي الوقوف على كينونة وواقعية الممارسات السلطوية كدالة تفاعل المصادر والأسس لتضمين بصمة الشرعية، يلعب مفهوم الشرعية دورا هاما طليعيا في تحليلات "**فيبر**" للعلاقات المتداخلة بين عناصر السلطة ذاته، وبين الأنماط الأخرى للسلطة طبيعة البناء الاجتماعي ودعم توازنه واستمراره. **(بلوم: 2020، ص16)**

على أساس أنها تثمن مقدار قبول والتزام الفاعلين بالقواعد والمعايير التنظيمية فالاعتقاد الذاتي بشرعية النمط السلطوي يكرس السلوك الاجتماعي الموجه لها، وفي هذا المضمار كرس "**فيبر** " أهم **محددات شرعية السلطة التنظيمية** في خضم العناصر التالية: **(بلوم: 2020، ص17)**

**العناصر الذاتية الخاصة التي تظهر بذورها عن طريق:**

- ✓ وجود اتجاه وعاطفة ذات تأثير كبير.
- ✓ الاعتقاد المباشر والضمني بشرعية السلطة المطلقة وارتباطها بالقيم الأخلاقية.
- ✓ من خلال الاتجاهات الدينية الخالصة التي تنشأ عن طريق الاعتقاد بالإخلاص المطلق لشرعية السلطة.

**العناصر الذاتية الخالصة التي تكون توقعا لنتائج معينة بالذات:**

- ✓ هذه الآليات كانت بمثابة البناء المحوري الكفيل بتدعيم جوانب البناء النظري السيسيولوجيا في قالب يهتم بالمعاني والفهم، بتفسير كثير من السمات البنائية للتنظيمات، التي تكرس احتياجات هذا الإطار حدد "فيبر" ثلاثة أنماط سلطوية متباينة بتباين محدداتها الشرعية فأبنيتها الاجتماعية.

**السلطة المعرفية* والتأسيسية الشرعية لنظام الهيمنة:**

اهتم المنظور الفيبري بتوضيح الرؤية وتعميق النظرة الشمولية للنسق المعرفي، في ضوء البناء الشرعي المعقول والرشيد، الذي يعمل على توجيه السلوك الإداري، نحو نسق الترتيب والنظام لمبررات بنائية وسوسيولوجي، تبلورها معايير وميكانيزمات شكلت البناء المحوري لاعتماد النمط المعرفي، في ضوء تثمين مؤشري الإنصاف والكفاية التي تعكس آليات ومحددات البناء الرشيد، في مضمار الخضوع والالتزام الجبري للقواعد القانونية ذات الصبغة اللاشخصية على أساس أن السلطة العقلانية هي الاعتقاد بالعقلانية لنموذج من القواعد المعيارية. **(بلوم: 2020، ص19)**

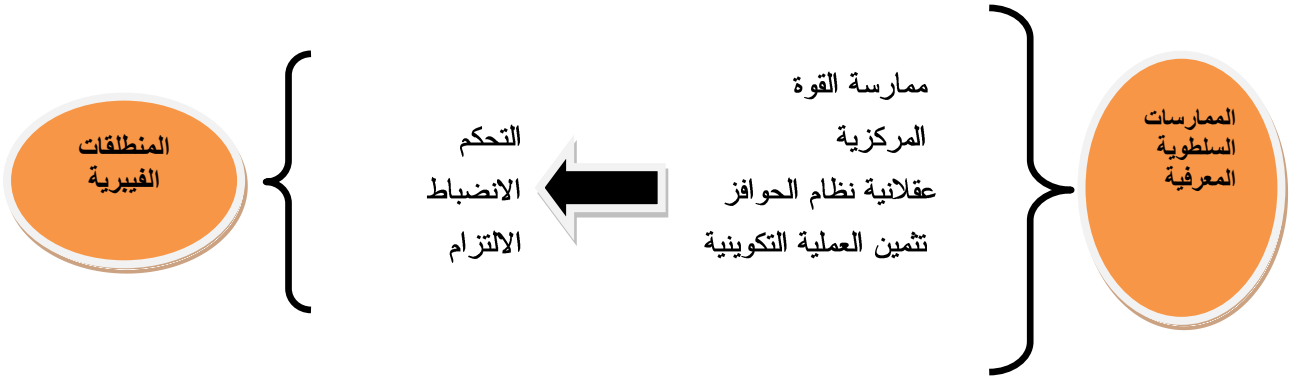
التي كانت بمثابة منوال تنظيمي يحدد العلاقة بين الإفراد والتنظيم فإلحاق الفاعلين بالواقع التنظيمي، يكون وفق معيار الاقتدار وعلى أساس الخصائص الفنية بعيدا عن المعيار الشخصي، كما أنهم ينتظمون في تدرج هرمي من المناصب، ولكل منصب مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي، ويشغل المنصب بواسطة علاقة تعاقد، فهناك إذن عملية انتقاء حرة إذ يحق للسلطة القائمة في ظل قواعد محددة، مواصلة أو إلغاء التعين، ومن جهة أخري يعتمد نظام الترقية على الأقدمية والانجاز أو كليهما. **(جلبي وآخرون: 2001، ص 219)**

وهذا وتحدد القواعد القانونية التي تستند إليها هذه السلطة، بوضع الحقوق والواجبات أو المسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسين، فمصدر الامتثال هنا هو القانون، وليس طاعة الأشخاص، مع العلم بان السلطة المعرفة أو الرشيدة تستند إلى نظام الأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلاني، حيث تكون الإحكام والقرارات الصادرة مدونة أو مكتوبة. **(سيساوي: 2021، ص63)**

وخلاصة القول هنا هو إن السلطة المعرفية هي إضفاء القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الفئات الفاعلة، فقد ربط "فيبر" السلطة المعرفية بإشكال تنظيمية معينة مثل: تصميم، وضبط العمل الإداري البيروقراطي، وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية، بالإضافة إلى عمليات، وطرق الترقية بالنسبة للعمال والموظفين، وغيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي والقانوني للتنظيم.

* السلطة المعرفية: تعرف بسلطة الخبرة وتعتمد على مقدار المعرفة والعلم، الذي يتمتع به الشخص بغض النظر عن مركزه الوظيفي، وان هذه الخبرة تعطيه نفوذا على العاملين تمكنه من إعطاء توجيهات تنبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة الرئيس وحاجاتهم لها (خليل حرب :2011، ص26).

شكل رقم (04): يوضح الممارسات السلطوية المعرفية في ضوء المنطلقات الفيبرية.




المصدر: من إعداد الطالب.

### III. منطلقات السلطوية التلاؤمية ومنطلقات الأنسنة:

أناطت منطلقات الانسنة في ضوء تأكيد معالم السلطة إن نجاح، أي سلطة يقترن بشكل مباشر بمدي صلاحية ممارسة التلاؤمية*، لهذا تعتبر تنمية مهارة الذكاء الانفعالي وتعزيز العمل بروح الفريق من أهم محكات المبلورة لتلاؤمية القرارات أو ممارسة السلطوية، كأداة تصورية تعزز الفاعل الايجابي والقدرة على تنسيق الجهود، كما يتجه صاحب السلطة إلى العمل الجماعي والقدرة على فهم مشاعرهم وحاجاتهم.

في ظل هذا أخذت المنطلقات النظرية المثمنة لأنسنة بيئة العمل على عاتقها تضمين أهمية الممارسات السلطوية التلاؤمية كإرهاصات كافية لبلورة دافع " **سيكولوجي يجعل الأفراد المشاركين في التنظيم أكثر ارتباطا واعتزازا بعملهم وبمؤسستهم ومن ثم نتوقع إن تدفعهم تلك الأحاسيس والعواطف نحو المساهمة في رفع مردودية المؤسسة فتحقيق أهدافها الاقتصادية". (بلوم :2020، ص 115)**

طالما أن اللامركزية والتفويض هي سياقات بنائية تكشف في طياتها عن السعي الدؤوب لتحقيق أهداف ثنائية ذات طابع تكاملي الحاجات الأناوية والأهداف المؤسسة** "مصدقا لهذا التصور توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة التشجيع للفئات الفاعلة كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة ناحية أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في القرارات التي لها تأثير عليهم، يوفر فرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والاناوية " التي تعد بمثابة حوافز فاعلة ومهمة لسلوكه ولتضمين استقرار ايجابي داخل البنية التنظيمية. **(بلوم: 2020، ص116)**

* التلاؤمية (ملائم): عملية اجتماعية وظيفتها تقليل أو تجنب الصراع بين الجماعات ويشير المصطلح بما يتضمنه من مضمون سيكولوجي إلي سلوك فردي والى سلوك جماعي (غيث :2006، ص13)

** تشير إلى أن الحاجات الاناوية نوعان: (بلوم: 2020، ص116)
الجاجات التي لها علاقة بتقدير المرء لذاته، الحاجة للثقة بالنفس والاستقلال الانجاز، الكفاءة والمعرفة.
الحاجات التي لها علاقة بسمعة المرء، الحاجة للمكانة والتميز والتقدير والفوز باحترام الزملاء.

يثمن الاتجاه الإنساني الحوافز المعنوية كسياقات منهجية وتنظيمية تصور الفئات الفاعلة كإلية ذات تركيبة نفسية، اجتماعية وحضارية تستدمج معاني التقدير، التفويض وتحمل المسؤوليات كإرهاصات مبدئية لتحريك فتفعيل الأنساق السلوكية والأدائية ولن يتسنى ذلك إلا في خضم تبني ممارسات سلطوية تعزز وتكرس الأسس الاقناعية، في خضم هذا المنحى تبلور مدرسة العلاقات الإنسانية النمط السلطوي التلاؤمي كبناء محوري لترسيم معالم (الإقناع ، الإلزام ، الاستقرار) على أساس أن السلطة التلاؤمية هي نتائج لسلسلة من عمليات الإقناع العلنية والموضوعية لما يريد المجتمع من الفرد أن يؤمن بصحته ذاتيا في السياق الاجتماعي. **(القمودي: 1999، ص 43)**

فالنمط السلطوي التلاؤمي يتخذ من العملية التأثيرية " التأثير النفسي " أداة تصورية لترسيخ مضامين واستبصار سوسيو تنظيمي يبلور قدرا من التوازن في العلاقة بين السلطة والفئات الفاعلة فتسود الثقة والوفاق والانسجام العلاقة بينهما، فيكون في النشاط عدل وفضيلة وفي الخضوع واجب وكرامة، وهو ما يعتمد على الإقناع والاقتناع ويقوم على الحرية، حرية الرأي وقبل ذلك يقوم على الأمن والطمأنينة والسلام والأمان ...». **( توفلر : 1992، ص31)**

وقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية * أهم الأدوات التنظيمية المؤثرة في العلاقات الإنسانية بما يجعلها متوافقة مع متطلبات تحقيق الأهداف المرغوبة، من أهم الأدوات ما يلي: **(السلمي: 1980، ص173)**

**القيادة الإدارية:** وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الإفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة.

**الاتصالات:** إن عمليات الاتصالات بهذا المعني هي في حقيقة الأمر تدفق مخطط المعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الإفراد والجماعات، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ويزيل التناقضات وإشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو نشر المعلومة.

**برامج الحوافز:** هي المغريات التي تقدمها الإدارة للإفراد لحثهم على الأداء عمل معين، ومن ثم فان عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الإفراد وبين الحوافز التي تقدمها الإدارة.

**برامج المشاركة في الإدارة:** تقوم فكرة المشاركة على أساس إن الإفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، وبالتالي فيه تجعل للعاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا

*كان ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة للتجربة الشهيرة جدا والمتبوعة بالتحقيق الميداني الذي أجراه **"التون مايو"** وفريقه الباحث في مصانع **"هاوثورن"** التابعة لشركة "ويسرن إلكتريك " بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية واستخدم مصطلح " العلاقات الإنسانية " كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الإفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقات بين العمال وأصحاب العمل ...الخ في حين يستخدمه البعض الأخر للإشارة إلى مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالعمال والمشرفين ..(سيساوي:2021 ، ص76)

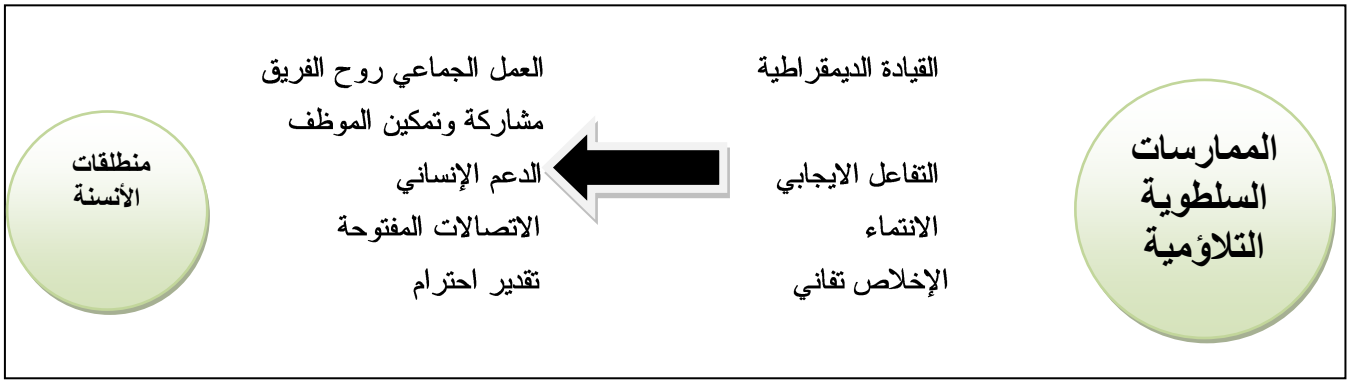
يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا ايجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

**مبدأ جماعية العمل:** أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل يجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى، إي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الإعمال على أساس فردي منعزل، إن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث ينتج لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم. **(السلمي :1980، ص179)**

وبناء على ذلك نجد إن هذه المدرسة قد أدخلت مصطلحات جديدة إلي الإدارة (كالعمل الجماعي وروح الفريق، القيادة الديمقراطية، اتجاهات دوافع العمل، التنظيمات غير الرسمية، الرضا الوظيفي ...).**(شعلان: 2012، ص23)**

طالما إن تنمية مهارة الذكاء الانفعالي وتعزيز العمل على روح الفريق كسياقات بنائية تكشف في طياتها تشجيع الفئات الفاعلة، للقيام بتوجيه طاقاتهم نحو المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة في القرارات والتعبير عن أرائهم وتقبل اقتراحاته، مما يسهم في تحقيق أهداف ثنائية للفئات الفاعلة لإشباع حاجاتها النفسية والاجتماعية وتحقيق أهداف المؤسسة، في ظل الاستقرار الايجابي داخل البنية التنظيمية.

**شكل رقم (05): يوضح الممارسات السلطوية التلاؤمية في ضوء منطلقات الأنسة.**




**المصدر: من إعداد الطالب.**

## ثالثا–محددات فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية:

هيكلت المنطلقات النظرية الفكرية أهم المحكات الكفيلة بتحقيق الفعالية الممارسات السلطوية التنظيمية كترسيمة تنظيمية تحمل في طياتها، تعزيز وتنمية الممارسات السلطوية التنظيمية كمطلب ضروري لترسيخ آليات تعكس مدى نجاعة وفعالية السلطة ومن ذلك المحدد لبنائها ما يلي:

**I. فعالية عملية اتخاذ القرارات:**

تعتبر السلطة تعبير عن عملية أتحاذ القرارات باعتبارها تلعب دورا مهما في ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة والتي تقدمها السلطة، كون عملية اتخاذ القرارات تشكل مظهر من مظاهر الممارسات السلطوية التنظيمية، كما يؤكد "**سايمون** " بأنها " **قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب ان تكون مستمدة من منظمة وسيكولوجية الاختيار الإنساني**" **(القاضي: 2010، ص38)**، حيث يعرف ممارس السلطة النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، باستخدام عملية اتخاذ القرار كوسيلة الاطلاع على مهامه الوظيفية التي تم انجازها، من خلال الفئات الفاعلة، باعتبارها إن القرارات المحددة والتي تتسم بالعقلانية والرشاد تعد من أهم آليات لمتطلبات الممارسات السلطوية التنظيمية.

**II. فعالية نسق الاتصال:**

يلعب دورا رئيسيا في تحقيق الاتصال الفعال على كافة المستويات، وذلك باعتماده على مهارة العمل الجماعي والإنصاف بالولاء الكبير للفئات بالاتصالات كاملة وفعالة، احترام كل منهم الأخر، والقدرة على الاتصال الفعال، وتحفيز واستشارة أفراد المؤسسة كافة، وتشجيعهم على الإقدام والمثابرة فضلا عن توفير المناخ السليم، الذي يمكنهم من العمل كفريق يتسم بالثقة المتبادلة. **(الزنفلي: 2012، ص 156)**

وينظر "**شيستر برنارد**" إلى المنظمات باعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الاتصال، الرغبة في الإسهام والهدف المشترك، وفي هذا السياق نظر للسلطة على أساس أنها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضم التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنها تنطوي على جانبين: **(قجة: 2009، ص122)**

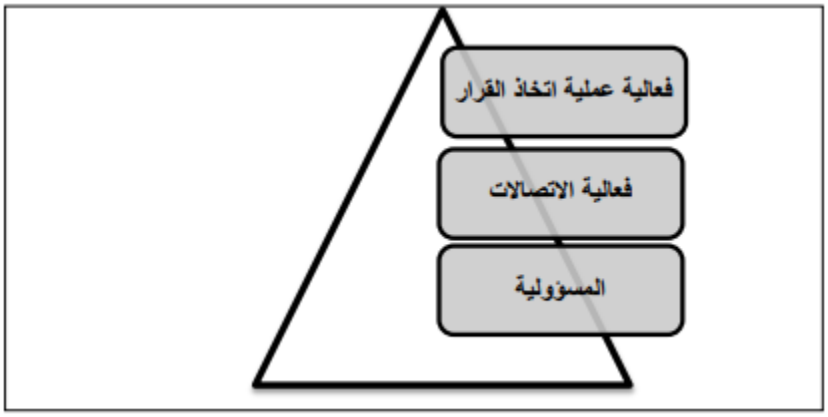
**جانب ذاتي:** يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.

**جانب موضوعي:** يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضله تكون السلطة مقبولة.

**III. المسؤولية:**

تعتبر السلطة مفتاح الإدارة من خلال عنصر المسؤولية، التي يتصف بها ممارس السلطة بتأدية الواجبات الموكلة إليه سلمية وبأقصى قدر، وعلى حد تعبير "**براون**" **إن السلطة في ذلك العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ** "، كما يمكن أن يقال " **أنها قوة إصدار الأوامر**" كما يؤكد " **فايول**" إن المسؤولية حسب نظره تنبع من السلطة وتنبثق عنها لذلك رأى ضرورة تساوي المسؤولية مع السلطة، ويضيق انه لا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقتها تفويض سلطة بدون سلطة يبقي المسئول مكتوف الأيدي. **(بوزياني :2014، ص 66)**

**شكل رقم (06): يوضح محددات بناء فعالية الممارسات السلطوية التنظيمية.**




**المصدر: من إعداد الطالب.**

## رابعا–مناقشة بحثية لواقع الممارسات السلطوية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية:

إنه من غير المعقول طرح نقاش بحثي مثير عن طبيعة الممارسات السلطوية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، من دون الرجوع إلى مسار تشكل فئة الإطارات*، على غرار الفئات الفاعلة**، وهذا المسار الذي يفسر تحليل للسلطة للمؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال، والتي تطورت ضمن سياقات مختلفة أمام الديناميكية الكبيرة التي عاشتها المؤسسة الجزائرية، ولتوضيح هذا لابد من الرجوع إلى السياسات الاستعمارية التعسفية للنظام الاقتصادي الفرنسي في الجزائر، إبان فترة الاستعمارية، هذا النظام الذي عرقل تطور الطبيعي للنظام الاقتصادي للمؤسسة الجزائرية، كما كان ينطوي على تطوير الاقتصاد لصالح المستعمر الغاشم ويضمن ولاءه والذي أفرز بنحو أم بأخر قوى اجتماعية جديدة وتدرج طبقي برجوازي متشبعا بالقيم الاستعمارية.**(عبد المؤمن: 2001، ص25)**

**فتجربة التسيير الذاتي*****(1963–1965)** في الجزائر لم تكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعيا أملته مجموعة من العوامل والظروف، كظاهرة الأملاك الشاغرة****** التي أظهرت جدلا حول تكيفها القانوني وضعف الجهاز الإداري، وخلو من الإطارات القادرة على التسيير، لم تكن هناك وقت للسلطة لتكون جهاز أداري يشرف على تدبير شؤون هذه المؤسسات، مما

---

* فئة الإطارات نعني بهم في هذا البحث كل من يملك السلطة معينة (ممارس السلطة) تحوله صلاحية إصدار الأوامر في المؤسسة الجزائرية بعض النظر بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

** الفئات الفاعلة المتمثلة في اليد العملة أو فئة الموظفين من المستويات الدنيا في المؤسسة الجزائرية.

*** تميز تسير في هذه المرحلة تسير ذاتي بتوكيل مهمة السلطة للعمال الذين كانوا يشتغلون ويعملون عند مالكي المصانع (المعمرين) قبل رحيلهم منها

****مما أزم الوضع الاقتصادي خلال هذه الفترة هو رحيل الجماعي المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة (المعمرين) الصغيرة (المعمرين) مما أدى إلى المعطيات معظم الوحدات الإنتاجية (بلوم :2012، ص77)

أدي توكيل سلطة تنظيمية والإدارية إلى للعمال (فئات فاعلة ) بإعطائهم الحق في اتخاذ القرار، وكانت ممارسة السلطة عشوائية لا تستند إلى معايير عقلانية بل تقليدية كالمحاولة والخطأ والإحكام الشخصية والافتقاد للخبرة فلم تكن هناك معالجة المشاكل بطرق منهجية بل تعتمد على سرعة اتخاذ القرار والتطبيق، فلا دراسة لأسباب المشاكل ولا نتائجها، وهذا في خضم تعدد هيئات التسيير الذاتي (الجمعية العامة، مجلس العمال لجنة تسيير والمدير)، التي أدت إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية، التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة. **(بلوم:2012، ص75)** وبالتالي لم تحقق تنمية وتطور المؤسسة الجزائرية إي أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها.

وهذا ما أدي بالفئات الممارسة للسلطة (المسيسة) أن تفكر في مرحلة جديدة لإنعاش اقتصاد المؤسسات الجزائرية، المتمثلة في **مرحلة النظام الاشتراكي(16/نوفمبر/1971)** التي نال فيها باعتراف رسمي اجتماعي، قائم على الامتيازات التي كانت تمنحها الدولة، مستفيدة بذلك من ريع بترولي، كما تقنن مشاركة الفئات العاملة في أتحاذ القرارات وتسير شؤون المؤسسة لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها وبالتالي يصبح العامل منتج ومسير والاعتماد على نظام الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، حيث أن هذا التسيير ينطوي إلى إعادة توزيع السلطة وتحقيق الديمقراطية للعمال داخل المؤسسة، يتشكل الهيكل التنظيمي للسلطة داخل المؤسسة الاشتراكية من (مجلس العمال، مجلس إدارة، ومدير*)مما جعل سلطة اتخاذ القرار تحت سلطة الصفوة (المركزية )، مما ينجم عنها عدم فعالية نسق العملية الاتصالية (الاتصال النازل )، وظهور البيروقراطية بكل سلبياتها ونقائضها ، وهذا ما يؤكده " **ابن اشنهو**" عن بعض سلبيات المركزية والمتمثلة في "**إن بعض المؤسسات حاولت في الماضي السيطرة على عمليات التنمية ونشاطاتها السريعة ، يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى الحد الأقصى وذلك بمضاعفة مستويات السلم الإداري إلي ابعد ما تلتزمه الفعالية**". **(بن اشنهو:1987، ص281)**

وبنفس الوتيرة تجسد واقع الممارسات السلطوية التنظيمية في **مرحلة إعادة الهيكلة4 اكتوبر1980**، مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، وتمثل هدف السلطة التنظيمية منها أعادة المؤسسات إلى اختصاصاتها وتخلص من الضغوط الهيكلية التي عرفتها سابقا وتحويلها من المؤسسات كبيرة الحجم إلى مصغرة يمكن تنظيمها وتسيرها، كما اعتمدت على إرهاصات تعزز التنمية بكفاية وفعالية وتدعيم اللامركزية وذلك بمشاركة أوسع لأعضاء المؤسسة والحد من تدخل الوصاية، رغم ذلك إلا أن ممارسة السلطة لم تستطيع التخلص من المركزية الشديدة والطرق البيروقراطية التي كانت

*مما يدعم هذه المظاهر السلطوية إن المدير العام يعين من قبل الوصاية، ويمتد ذلك غالبا ليس بحسب مقاييس السلطة الوظيفية، وإنما حسب مقاييس المحسوبية، المحاباة، الجهوية ،العائلة الكبيرة والانتماء السياسي، فيستمد الشخص قوته ونفوذه من الجهة التي تقف وراءه فيمارس سلطاته ليس بناء على القوانين ، وإنما كما يتراءى له ويريد (بلوم: 2012، ص77)

سائدة، مما أثر سلبا على عملية التنظيم ككل، إذا كل هذه العوائق أدت في الأخير إلى فشل عملية إعادة الهيكلة في تحقيق أهدافها ولو جزئيا .**(خالدي : 2006،ص136)**

وفي خضم معالم فشل استراتيجية **إعادة الهيكلة** ، اتجهت السلطة التنظيمية إلى تطبيق ممارسة شرعية جديدة، وهو ما يعرف بمرحلة الاستقلالية خلال التسعينات، بدخول عالم اقتصاد السوق بتجسيد لامركزية السلطة واتخاذ القرار، والقضاء على المركزية التي ينتج عنها البيروقراطية، كما تنطو السلطة التنظيمية على تحسين أسس الاتصالات، ويدعم الروابط بين العمال والإدارة هذا من جهة ومن جهة أخرى، فان آليات المؤسسة المستقلة تبحث دائما عن مختلف الميكانيزمات الفعالة الكفيلة بتحقيق كفاية إنتاجية عالية **(قجة: 2009، ص122)**، لكن عند التطبيق ذلك اعترضت تلك السياسة بعض الصعوبات بسبب نقص الإطارات المسيرة المؤهلة، ومن ثم لم تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق النتائج المرجوة منها، وإمام هذه الوضعية المستجدة لجأت السلطات الرسمية حاليا إلى الشروع في تنفيذ " **مشروع الخوصصة**" الذي شمل العديد من المؤسسات الوطنية وذلك بشكل تدريجي. **(بوجلال: 2014، ص135)**

كما يؤكد **سعدون** بان على الرغم من **نظام الاستقلالية 12 جانفي1988**، لا يزال قيد الدراسة ولم يطبق سوى في عدد محدود من المؤسسات، إلا إن مشروع النصوص التي جاء بها هذا النظام تلوح بتحويل هذه المؤسسات إلى مؤسسات رأسمالية هدفها الأساسي هو تحقيق الربح الاقتصادي حتى ولو اقتضى الأمر تسريح إعداد هائلة من الأيدي العاملة. **(سعدون: 2000، ص144)**

كل هذه المراحل التنظيمية تبرهن إن الممارسات السلطوية التنظيمية تكونت نتيجة الاختلالات المستمرة واللاتوازن على المستوي الكلي للاقتصاد كما يؤكد "**عبد القادر لقجع**" إن السلطة فرضت نفسها منذ البدايات الأولي الاستقلال كفاعلة وحيدة ومكلفة بتنمية البلد من خلال السياسة المنتهجة.

# الفصل الثالث

## التراخي التنظيمي سوسيوتنظيمي

## أولا–التراخي التنظيمي دلالة مفاهيمية كمعنى سلبي: *

يعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية ذات تأثير كبير مباشر في سير العمل، إذ يلاحظ إن قلت اهتمام الإدارة بالجوانب المعنوية والمادية، قد يؤدي إلي عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها المخطط لها بسبب التكاسل وعدم الانضباط وبالتالي الإهمال ومن ثم ضعف الأداء للموظف، وقد ارتبط التراخي التنظيمي بمفهومي الإهمال والتسيب والتأخر والتخلف الوظيفي وفيما يأتي عرض لبعض المفاهيم المتعلقة بالتراخي التنظيمي.

يعرف التراخي التنظيمي بأنه "إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلي مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل". **(الغلوسي :2015، ص103)**

" فتراخي العاملين عن القيام بالواجبات الموكلة إليه بحكم وظيفته والتقاعس عن القيام بالواجبات وبالقدر الواجبات وبالقدر الواجب من الحيطة والحذر". **(العابر: 2011، ص 166)**

ويجعل من التراخي كمتغير سلوكي لا يشمل واقعا ملموس بل نستدل عليه من خلال الظواهر السلوكيات التنظيمية والآثار المرتبطة به من خلال سلوك الموظفين تجاه وظيفتهم، فيكون مهملا وعديم الشعور بالمسؤولية وليس لديه إمكانية الانصياع للتوجيهات التي تصدر من الإدارة العليا أو من المستويات الوظيفية الأعلى، والتي تتعلق بالتوجيهات والأوامر والتعليمات التي تتطلب الحزم في معالجة هذه السلوكيات كالعقاب التي تتخذه الإدارة لمواجهة كافة المواقف السلبية لدي الموظف في أدائه الوظيفة وكذلك الخمول واللامبالاة بمهام الوظيفة وعدم الاهتمام بالأنظمة والتعليمات التي تحكم بيئة العمل وكذلك إن فرض العقاب دون معرفته السبب يولد سلوك من عدم الاهتمام والاكتراث لقواعد العمل وبالتالي يؤدي إلي التراخي عن أداء وظيفته، وهذا ما يسمى **بالتراخي التنظيمي**، وهذا الأخير يتمثل في قيام الموظف بسلوكيات سلبية كتعمد الروتين وعدم احترام أوقات العمل وعدم انجاز المهام العمل المناط به بالوقت المطلوب وكذلك قيامه بالتعمد على تعطيل الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل وغيرها من السلوكيات العدوانية تجاه بيئة العمل التي يعمل فيها والتي لها نتائج سلبية كبيرة على البيئة المهنية للموظفين.**( عبد الكريم و محمد عطية: 2018، 93)**

وكذلك يحدث التراخي التنظيمي نتيجة سوء تصرف الإدارة أو المديرين( الفئات المسيسة) تجاه الفاعل مما يترتب على هذه السلوكيات السيئة أو السلبية ظهور مفهوم التراخي لدي الموظفين (الفئات الفاعلة)، ومن السلوكيات السلبية للمديرين(الفئة المسيسة)تجاه الإفراد العاملين هي الإهمال والتقصير والتعمد على استخدام النفوذ والسلطة داخل الوظيفة مما يخلق أجواء عمل متوترة على التبديد لموارد المنظمة والتزوير والخروج عن قواعد المهنية والخروج عن القواعد وشرفها وخيانة

*ويُعد مارش وسيمون أول من صاغ مصطلح التراخي التنظيمي.

الأمانة وعدم الإخلاص في العمل وغيرها من الصفات الرديئة التي تشكل صفات سلبية تؤدي إلى تراخي الموظف(الفئة الفاعلة) في أداء وظيفته.( **عبد الكريم و محمد عطية :2018، 94)**

فالتكوينات المفاهيمية للمفهوم التراخي التنظيمي يتمثل في حالة من الانكسار والتكاسل والازدواجية في التعامل مع الزملاء العمل وعن أداء مهام الوظيفة وبمعني أخر انحراف الموظف عن أداء العمل نتيجة المصالح الشخصية وعدم الحصول على الحوافز المادية أو شعور الموظف إن جهوده لا تتوافق مع الراتب وكل هذه العوامل تجعل الموظف يتعمد إهمال وهدر الوقت العمل والاسترخاء والتثاقل وعدم القدرة على أداء الإعمال المناط به لأسباب نفسية أو تنظيمية تجعل الموظف منه متقاعسا عن أداء مهامه الوظيفية. **(حاحة ويعش :2017، ص150)**

تعد ظاهرة التراخي التنظيمي من" المظاهر السلوكية السلبية الكاشفة عن الانحرافات التي تصدر من الموظف إثناء تأدية لمهام وظيفته والتي تتعلق أساسا بالعمل، ومن أهمها الكسل، والرغبة في الحصول علي أكبر اجر مقابل اقل جهد وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء". **(أبو حمده والسعود: 2011، ص 400)**

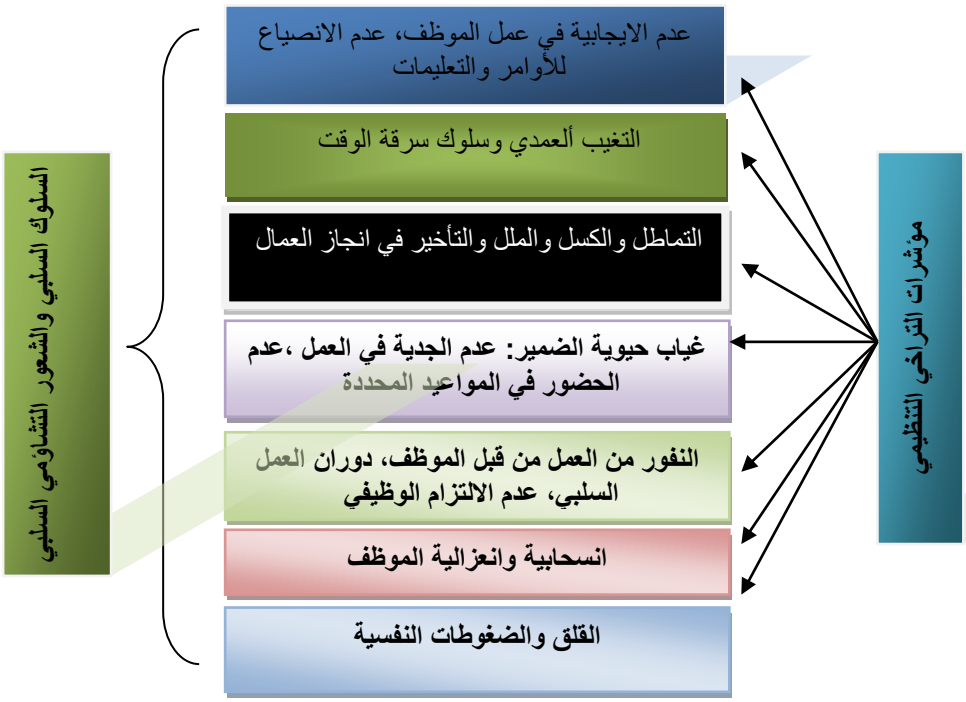
تراخي المرؤوسين على أداء مهامه يمكن إن يكون نتيجة بيئة العمل غير مناسبة التي فرضها القائد المستبد على إتباعه فيجعل سلوكهم يظهر في الإشكال التالية: **(عثمان: 2017، ص 16)**

- ✓ تهرب المرؤوس من أداء إعماله أو تأجيلها.
- ✓ عدم الاهتمام الإتباع بإنجاز الإعمال الموكلة إليهم على الرغم من أهميتها وضروریاتها.
- ✓ ميل الإتباع إلى الكسل وعدم الرغبة في أماكن العمل، وعدم الرغبة في العمل.

فعزوف الموظف لعدم إبداء الرأي واللامبالاة، وعدم الميل للتجديد والابتكار، ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات لتنصل من المسؤولية، وعدم الالتزام بالأوامر والتعليمات الرؤساء وعدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه في العمل، وعدم الاتصال بالآخرين مما يؤدي به إلى بناء ثقافة الالتزام الاغترابي داخل البنية التنظيمية ليغدو وفق منطلقات **"ابن سعيدان"** عملة ذات وجهين هما اللامبالاة ولا انتماء. **(أبو عمرة: 2011، ص8)**

وبناء على كل هذه الحيثيات المفاهيمية يصح لنا الولوج لتأسيس تعريفا إجرائيا للتراخي التنظيمي قومه إبعاد ومؤشرات المفهوم داخل البنية التنظيمية" شعور الموظفين بالإحباط وأساسهم بعدم وجود علاقة بينهم وبين منظمتهم كإرهاصات كفيلة لتضمين درجة عدم الانتماء فالالتزام الاغترابي، وإظهار التقاعس والتباطؤ في انجاز المهام وعدم الجدية في العمل.

**الشكل رقم (07): نموذج تصوري لسلوكيات التراخي التنظيمي من قبل الموظف في المؤسسة.**




**المصدر: من اعداد الطالب.**

## ثانيا–المقاربة النظرية للتراخي التنظيمي:

### ا. المنطلقات التايلورية وثقافة التقاعس العمدي لدى الموظف:

اهتم "**تايلور**" بتحليل التقاعس ألعمدي باعتباره نموذج السلوك المهيمن بين الفئة العاملة وأكد على إن التقاعس الإرادي إثناء العمل هو الشر الأكبر الذي ينبغي إن نتصدى له، لأنه أصل ضعف الفعالية.

إن التقاعس الذي يمارسه الفئات الفاعلة عن قصد إثناء مزاولتهم لأعمالهم، يمثل في نظر تايلور العامل الأساسي إمام تحقيق ما يعتبره التسيير الجيد للعمل، والذي يتمثل في التلازم الذي ينبغي أن يتحقق بين رفع الأجور والتخفيض من كلفة العمل، التفكير الذي يقود الفئات الفاعلة إلي التقاعس المنظم البسيط للغاية، فسواء كان نظام الأداء حسب يوم العمل، أو حسب كم الوحدات المنتجة، فان العامل لن يجني من تسريع وتيرة العمل إي فضل، بحيث يبدو واضحا في حالة الأداء حسب يوم العمل، إن وتيرة العمال الممتازين تنحو نحو التباطؤ التدريجي، حتى تتطابق مع وتيرة عمل أسوا العمال واقلهم فعالية "فلسان حال عامل ممتاز يعمل إلى جانب عامل متقاعس يقول: لماذا أرهق نفسي في العمل بينما نتقاضى نفس الأجر."**( فزة : 2013، ص117)**

لهذا معظم العمال أصبحوا يتظاهرون بالعمل، والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة من القيود يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك: التباطؤ غي الأداء، الخداع، من خلال سلوكيات عينية تعكس عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء. **(اكروويد وطوميسون 2002، ص16)**

كان تايلور عاملا مجتهدا، فقد قبل أن يتكون في ظروف عمل صعبة، حيث ضحى بجزء كبير من حياته المهنية والترفيهية في سبيل عمله، ولسوف يواجه وهو المشرف على العمال صعوبات جمة في أداء وظيفته التوجيهية. إذ كان عليه مواجهة "**التكاسل الممنهج**" لزملائه في العمل، فقد لاحظ أن زملاءه لا يبذلون الجهد الضروري، وذلك لسببين أساسيين هما: **(سيساوي:2021، ص42)**

- **التقاليد السيئة في العمل والمهنة.**
- **القناعة لدي العمال انه لا فائدة من بذل جهد إضافي في العمل.**

ولكن لماذا تقاليد المهنة سيئة؟

لأنه ومن خلال المرحلة الأولي كان العمال يتفاوضون مع رب العمل حول عدد القطع وقيمة الأجر الذي سيحصلون عليه خلال المدة المحددة للعمل وفي هذه المفاوضات كانت الأفضلية للعامل، ذلك إن صاحب العمل كان يجهل جوانب كثيرة من العمل إما إذا حصل وطلبت الإدارة من العامل، إن يبذل جهدا إضافيا مقابل الحصول على اجر أكبر فكان العامل يرفض الدخول في دوامة المردودية والإنتاج.

لذلك سيسعى تايلور للقضاء التنظيم السيئ للعمل، من خلال قوله بالإدارة العملية التي هي: "براءة علم يحتوي على قوانين ومبادئ إذا تم إتباعها ستؤدي لتحقيق مطالب صاحب العمل كما المستهلك، كما أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية ولقد استطاع " **تايلور** " وبناء على الملاحظات التي قام بها بفضل احتكاكه بالعمال داخل الورشة وتدرجه في المناصب أن يخرج بعدة استنتاجات سمحت له بوضع مبادئ نظريته*، التي اعتقد بأنها ستسمح بتجاوز كافة المظاهر السلبية التي شاهدها داخل الورش، مثلما الاعتقادات الخاطئة لدى الإدارة لجهلها بالوقت اللازم للعمل، مما سمع للعمال ورؤسائهم، بالتلاعب بكميات الإنتاج الواجب تقديمها يوميا فقد كانوا يرون بان الرفع من الإنتاجية سيؤدي لا محالة إلى فصل العديد منهم عن العمل.**(سيساوي: 2021، ص43)**

*أهم مبادئ الإدارة العلمية عند "تايلور "فتتمثل في :( سيساوي :2021، ص ص 44 ،45)

1-التقسيم الأفقي للعمل: ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيص، أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل من اجل تحديد الطريقة المثلي للعمل

2-التقسيم الراسي أو العمودي للعمل: ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل

3-ربط نظام الأجور بالمردودية: يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصية للإنتاجية في أماكن العمل ويهدف إلى تطوير الدافعية لدى العمال

4-نظام للرقابة العمل: حيث تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك كان لابد من وضع مراقبين ورؤساء لفريق العمل يكفلون بعملية الرقابة

**II. المقولات الايتزيونية ومنطلقات الالتزام الاغترابي:**

وعندما ننتقل إلى تحليلات عالم وظيفي أخر هو **أمتاي اتزيوني*** نجد تطور أخر يضاف إلي نظرية التنظيم؛ يعتقد **اتزيوني** إن التحكم والسيطرة والضبط يكوون دائما في توافق الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج واليات الضبط والتحكم يحدد كيفية استخدامها، وحرمان العمال من ملكية وسائل الإنتاج يحرمهم من تحديد فائدة جهدهم، وتؤدي ذلك إلي الشعور بالإحباط والفشل، لا نهم لا يستطيعون القيام بإعمالهم بشكل مستقل، ربط **اتزيوني** بين المتطلبات الوظيفية، واحتياجات الإفراد على الأنماط الأداء والكفاءة والفعالية والانجاز، لدي الإفراد والتنظيم، يتطلب ذلك إطار محدد له قواعد ضبط خاصية من تقوية أداء التنظيمات لوظائفها بكفاءة.

وقد اهتم **اتزيوني** بمسالة **الاغتراب** في تنظيمات العمل الرأسمالية وعلاقة الصراع بين العمال والإدارة التي غالبا ما تميل الكفة لها وبالتالي تضغط باستمرار على العمال محدثة حالة من الاغتراب. **(أبو ضرسه: 2004، ص24)**

يشير **اتزيوني** إلى إن أكبر الجماعات التي يحدث بينهما الصراع على المصالح هي جماعة العمل وجماعة الإدارة، فجهود الإدارة لجعل العامل يؤدي عمله قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة اتجاه هذا العمل، فهو لا يملك وسائل الإنتاج ويفتقر إلى فرص الابتكار والتعبير عن الذات نتيجة للرقابة المفروضة عليه وتكرار العمل الذي يؤديه، ولان عمله أصبح لا معني له ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقته وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل فان العامل يشعر بالاغتراب. **(بوحفص:2017، ص251)**

إن شعور كل الموظفين في التنظيمات بالإحباط وعدم السعادة، لأنهم لا يستطيعون تحديد فائدة جهدهم ولأنهم لا يملكون الأدوات، أو الوسائل الضرورية للقيام بعملهم بشكل مستقل، وهذا ما يؤدي إلي الشعور باليأس، والشعور بالفشل والإحباط، لتغدوا بذلك كإرهاصات كافة لبلورة الالتزام الاغترابي الذي يكشف في سياقاته المعرفية عن الجانب السلبي في علاقة الموظف مع منظمته.

**III. منطلقات دافيد ماكيلاند وترسيخ الإحباط الوظيفي:**

تكشف الدلالات المفاهيمية للإحباط عن فشل الشخص في إرضاء دوافعه وإشباع حاجاته فالإحباط هو حالة تأزم نفسية يمر بها الموظف، بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة، وعند عدم تحول بينه وبين تحقيق أهدافه في العمل، وعند عدم تخطيها تولد اللامبالاة والإهمال والعدوانية.

*بنسبة الى **"اميتاياتزيوني"** وهو من أهم علماء اجتماع التنظيم والمهتمين بتحليلات البنائية الوظيفية إذ عالج مسالة الصراع القائمة بين الفئات الفاعلة والمسيسة، له نظرية إدارية 1961 تناول الولاء الاغترابي في المنظمات كما اهتم بدراسة سلوكيات الأفراد في المنظمات وطبيعة الاندماج فيها، فهناك أفراد يكون شكل سلوكهم ايجابي وهو الولاء أو شكل سلبي وهو الاغتراب.

يعد الإحباط الوظيفي مرضا من الإمراض التنظيمية ينشا بسبب عدة عوامل تنظيمية متداخلة ويعبر عنه بمجموعة متعددة من مظاهر الاضطرابات والانفعالات التي تحدث في كيان الشخصية وتخل بوظائفها، وغالبا ما تفترن بأسباب وعوامل نفسية المنشأ، وقد ينبثق عنها اثأر سلبية وأخري ايجابية ويرى **الصرايرة (2005)**"إن الإحباط الوظيفي يقصد به عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب منه في الوظيفة، وذلك بسبب عوائق الموجودة في بيئة العمل"، يؤكد **برين (1990)** "إن عدم شعور الفرد بالأمان الوظيفي يؤدي إلى إحباط جهوده أو شعوره بالانفعال والتوتر نتيجة لعدم قدرته على إشباع حاجاته التي تنتج من اجل ذاته البشرية، إذ تتعدد المصادر المسببة لعدم شعور الفرد بالأمان الوظيفي، منها البيئة المادية، التشريعات، الإجراءات والتنظيم الرسمي"، في حين يري كل من **رشيد ومطر (2011)** "إن الإحباط الوظيفي في حالة انفعالية غير سارة، ومن مؤثراتها الشعور بالإخفاق وخيبة الأمل، كما تتضمن إدراك الرد العامل أو الموظف وجود عقبات وعوائق تحول دون إشباعه لما يسعي إلي تحقيقه من أهداف لذا فالموظف نتيجة الإحباط يتولد لديه نوع من الروح العدوانية ومشاعر سلبية تتضمن الضيق والتوتر والقلق وخيبة الأمل والمشاعر الاكتئابية وعدم الشعور بالانتماء والولاء للعمل والشعور بالغبن وكثرة التشكي وارتفاع معدل دوران العمل"، ويعرفه **العتيبي(1998)** على انه "حالة من الشعور بالعجز وفقد الفرد توازنه النفسي نتيجة إدراكه لعائق معين يحول بينه وبين تحقيق أهدافه وطموحاته يحد من إشباعه لحاجاته ورغباته الشخصية ويحدث الإحباط نتيجة لقوة متأصلة بالبيئة الخارجية أو الفرد ذاته ،وتكون خارج قدرته على السيطرة ". **(سعد العازمي :2022، ص214)**

ويعرفه **الصقور (2013)** " الإحباط الوظيفي بأنه حالة تصيب العامل عندما يواجه معوقات تحول دون تحقيق رغباته الوظيفية ". **(عفيفي وعبد الهادي:2003، ص298)**

وتتنوع مصادر الإحباط الوظيفي في مكان العمل، فهي تتمثل في ضعف المشاركة في صنع القرار انخفاض مستوي الأمن الوظيفي، الصراع مع زملاء العمل، ضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين صراع الأدوار، إن الجهود المبذولة لا تتناسب مع المكافآت، انخفاض مستوي العدالة في فرص الترقية طبيعة العمل نفسه، حالة التناقض بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ويري **العتيبي (1998)** إن تفشي الإحباط الوظيفي بين العاملين قد ينذر بعواقب وخيمة تلحق إضرارا شديدة بالأداء من خلال ممارسة السلوكيات العدوانية، إضافة إلى زيادة الشعور بالقلق والحقد تجاه الآخرين وزيادة الغضب خصوصا إذا كان المدير هو بحد ذاته مصدرا للإحباط من خلال ممارسته الإدارية مثل الإخفاق في إعطاء الموظفين تقارير كفاءة مناسبة وعلى أساس منظم، أو حجب المعلومات التي يمكن إن تساعد العاملين على فهم مسوغات القيام بتغييرات معينة، إضافة إلي نقل احباطاتهم الشخصية إلي مرؤوسيهم مما يؤدي بالتراخي.**( سعد العازمي :2022،ص215)**

اخذ ماكيلاند يسعي لاستكمال الجهود بعد موراي، فقد واصل البحوث التجريبية مستعينا باختيار تفهم الموضوع، ولعل من المعالم المميزة لجهود مجموعة ماكيلاند انها ركزت في تنظيرها وفي بحوثها الامبريقية على متغير دافعي واحد وهو دافع الانجاز، حيث برز ضمن نموذج يشمل ثلاثة دوافع هي: (العديلي: 1995 ، ص163)

دافع النفوذ: ويقصد به ميل الأشخاص إلى ممارسة الرقابة القوية والسعي للحصول على فرص كسب المركز، أي المواقع القيادية .

دافع الانتماء: ويمثل ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين وتحسسهم من رفض الجماعة لهم

دافع الانجاز:

ومفاده أن الأشخاص يتوقون للنجاح، ويخافون من الفشل، يبحثون عن فرص لحل المشكلات التحدي والتفوق، وهؤلاء في رأي ماكيلاند يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

ويطلق ماكيلاند على تصوره انه نموذج الاستشارة الانفعالية حيث يقرر أن الدافع يصير عبارة عن ارتباط وجداني قوي، يتميز بوجود فعل توقعي تجاه الهدف، وهذه الاستجابة التوقعية تقوم على وجود ارتباط سابق بين أمارات معينة وبين اللذة والألم **(قشعوش ومنصور: 1979، ص39)**، وهذا يعني انه إذا كانت مواقف الانجاز الأولية ايجابية بالنسبة للموظف، فانه يميل لمواصلتها والانهماك فيها، إما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية، فان ذلك سوف ينشا عنه دافعا لتحاشي الفشل.

وقام ماكيلاند بدراسات عديدة لدافع الانجاز وقام بإلقاء عدة محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من اجل إثارة حاجة الانجاز لديهم وكانت نتيجة أبحاثه إن حافز الانجاز لا يوجد إلا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه وتوصل إلى أن حاجة الانجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد ونشأته ونوع النشأة التي يعمل بها وقد بينت دراسات أن ذوي الانجاز العالي يتصفون بعدة خصائص :(حمدات :2008، ص_ص 142،144 )

- يميلون إلي المواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية لحل المشكلات.
- يميلون إلي المخاطرة المتوسطة.
- يرغبون بالتغذية العكسية لانجازهم.
- كما اقترح ماكيلاند أربع خطوات لتنمية دوافع الانجاز لدى الأفراد هي:
- إن يسعي الفرد إلي الحصول على التغذية العكسية من اجل تعزيز نجاحه ودفعه الى نجاح اكبر.
- إن يتشبه الفرد بالأشخاص الذين عرفوا بانجازاتهم العالية .

- إن يسعي الفرد إلي تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان لشخص أخر بحاجة للنجاح.

## -محكات سلوك التراخي التنظيمي:

### I. المحكات الخاصة بالفئات المسيسة:

**1- نمط السلطة:**

نمط السلطة السائدة في بيئة العمل الداخلية، يؤثر في سلوك التنظيمي للعاملين، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، بعكس اللامركزية التي تساهم في رفع مستوى الأداء نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وأهمية انجازه بشكل صحيح. **(علي ابراهيم:2015، ص108)**

وفي هذا يرى "**محمود هاشم زكي**": أن النموذج الإداري المركزي لا يعد وسيلة فعالة لتدريب الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا ولا ينمي قدراتهم الإدارية لتولي الدور القيادي في المستقبل، كما لا تتيح لهم الفرصة للممارسة الفعلية للوظيفة الإدارية...، كل هذا يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية لهؤلاء الرؤساء وفتور حماسهم بسبب ما يفتقدونه من تأكيد لذاتهم وشعورهم بأهميتهم في إعداد المشاريع. **(ساكري: 2008، ص142)**

كما يضيف "**موسى اللوزي**": عدم تفويض السلطات الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والاتصال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات. **(ساكري:2008، ص 142)**

**2-الاتصالات التنظيمية:**

يعد الاتصال من عمليات التنظيمية الأهم في المؤسسة، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، وهنا تعتبر هذه العملية سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ. **( منصور: 2007، ص47)**

إن ضعف العملية الاتصالية بين الأجهزة الإدارية داخل المنظمة، هي عائد إلى سوء الفهم أو عدم فعالية قنوات الاتصال، والتي تكون النتيجة كذلك ضعف في الروح المعنوية وانعزالية للأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، كما أم تباين مستوى الإدراك بين الأفراد يؤدي إلى سلوكيات غير موزونة، تؤثر سلبيا على الأداء الوظيفي. **(عبد الفتاح: 2018 ص27)**

إن الإدارة وإن تأسست على الاتصالات النازلة فقط، والمبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، وهنا نكون وهنا نكون بصدد ثقافة سلبية، واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة، ولا يحقق انجاز. **(منصور: 2007، ص45)**

**3-عدم إدراك المسؤولية:**

إن عدم إدراك المسؤولية، من جانب الإدارة والعاملين معا ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسئولين عن أي شيء، وأن الإدارة مسئولة عن كل شيء، وهذا ما يزيد من روح الاتكالية واعتماد المسئولين من جهة والعاملين من جهة ثانية على بعضهم البعض في أداء المهمات مقترنا ذلك بمحاولات السعي للتنصل من المسؤولية.

**4-الدافعية والسلوك البشري:**

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق، هنا تكون ذات تأثير سلبي على العاملين.

**II- المحكات الخاصة بالفئات المتراخية:**

**1-العمل الجماعي (غياب فريق العمل):**

قد تؤيد الإدارة العليا بالمؤسسة، وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد، والاتجاهات السلبية الهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام، والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة

**2- عدم توزيع المهام والأدوار وغموضها:**

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك مبنية على السلبية. **(منصور:2007، ص48)**

**3- عدم المشاركة وعدم تحقيق الانجاز:**

إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات فإن هذه ثقافة من شأنها أن تخلق جو الإحباط والسخط الوظيفي، وكذلك عندما تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات والتربص بين الزملاء، فتكون السلبية هي السائدة.

**4- عدم الرضا عن العمل:**

إن أسوى ما يمكن أن يواجهه المدير أو الرؤساء أو المشرفين في المؤسسة أو المنظمة، هي وجود أفراد بين موظفيهم أو مرؤوسيهم، لا يرضون عن العمل الذي يقومون به، وسواء أكان عدم الرضا

لاحقا إلى عدم حب العاملين أو المرؤوسين لعملهم، أو شعورهم بعدم حصولهم على حقوقهم أو تعيين الموظفين في غير مواقع عملهم، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بالمنظمة... مما ينتج عنها سلوكيات سلبية: **(شعيب:2014، ص110)**

- ✓ اعتقاد العاملين أنهم لم يقصروا فيما طلب منهم، وأن الجهد المبذول يكفي، ويتناسب مع الأجر الممنوح.
- ✓ ظهور المشكلات الإنسانية بين العاملين، مثل: الغياب، التأخر عن العمل، عدم التركيز في العمل والانشغال بالأمور الجانبية التي لا تفيد.

**5- غياب الدافعية وسوء أسلوب التحفيز:**

يعد غياب الدافعية وسوء أسلوب التحفيز، من أسباب انخفاض مستوى الأداء بين العاملين، مما ينتج عنه العديد من السلوكيات السلبية والتي منها:**( شعيب:2014، ص111)**

- ✓ عدم وجود عقاب لإهمال أو اللامبالاة، بل قد يكون هناك إثبات عليه، والتعامل مع هذه الظاهرة بشكل سلبي.
- ✓ تراخي الرؤساء في تقييم الأداء بصفة دورية، وبالأسلوب الموضوعي.
- ✓ إسناد الأعمال التافهة للموظف الذي يخفق في إنجاز الأعمال الصعبة.
- ✓ إسناد أعمال غير مفيدة للموظف غير الملتزم.

**6- حجم العمل وطبيعته:**

تسهم ماهية وطبيعة الوظيفة في زيادة أو خفض مستوى الأداء، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الأداء نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات خاصةــ أو إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة، فإنها تولد ضغوط على العاملين، كما أن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور، وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والمهني فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيقة والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي.**( علي ابراهيم:2015، ص110)**

**III- المحكات الخاصة بالبنية التنظيمية:**

**1- السياسات:**

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة لابتكار والإبداع، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوئها يجلب أجواء سلبية مثبطة للعزائم وتخفض المعنويات لدى العاملين وتؤثر سلبا على مستوى أدائهم. **(علي إبراهيم:2015، ص112)**

**2-الهياكل التنظيمية:**

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة، يعد وجود هياكل تنظيمية تتسم بالضعف يؤدي على عدم وضوح في الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ما يتسبب بالعديد من الإشكاليات داخل التنظيم، وحدوث عدم استقرار بيئي وعدم الثقة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وإن ظهور السلوكيات السيئة داخل التنظيم تؤدي إلى استغلال عدم استقرار بيئة التنظيم وسد الحاجيات وإشباعها بأساليب غير رسمية. **(عبد الفتاح: 2018 ص27)**

**3-عدم وضوح واستقرار الأهداف:**

عندما تضع المنظمة أهادف بعيدة المدى، وتتفرع عن الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاها واحد فإن ذلك يعني أم الثقافة ايجابية لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين أو تكريس جهودهم باتجاه الهدف العام، والنقيض من ذلك إذا كانت مؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجزأ إلى أهداف قصيرة المدى تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات أن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهدهم.**( منصور:2007، ص49)**

**4-نظام (الأجر، الرواتب، الحوافز):**

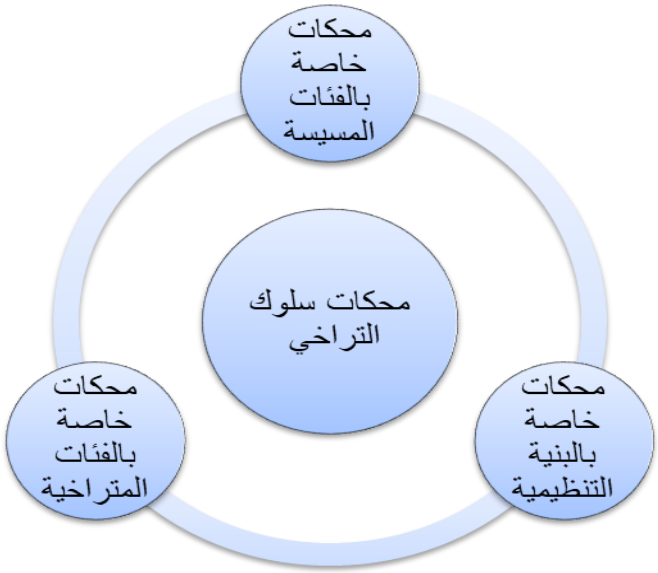
يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة مستوى أدائه والتزامه بهمام وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، وكذلك الالتزام بوقت الانصراف، والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضآلة وعدم الكفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما بترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل ما يبذله من جهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز يخفض مستوى أدائه والتزامه.**( علي إبراهيم:2015، ص109)**

**5-انعدام البرامج التدريبية والتعليمية:**

التدريب كلمة شاملة للإشارة إلى جميع النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة. أما التعليم يكون أهدافه عامة، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعياً وفكرياً وإعداده لأدوار متعددة في مجتمع أو مهنة معينة. **(رشيد:2001، ص685)**

عندما لا تتيح المؤسسة للموظفين فرصة مواصلة تعليمهم ولا تشجيعهم على ذلك أو يكون تمييز بين الموظفين في الاستفادة من هذه الفرص فإن هذا يوعد بالسلب على الموظفين في المؤسسة مما يدفعهم للتراخي لأنهم سيجدون صعوبات في تلبية احتياجاتهم.

**الشكل رقم (08): نموذج يوضح المحكات الفاعلة لسلوك التراخي التنظيمي.**




**من إعداد: الطالب**

## رابعا–مناقشة بحثية لواقع التراخي التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

إن المتتبع لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية، يلاحظ أنها عرفت تحولات عديدة كانت نتيجة حتمية لظروف اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وثقافية للمجتمع الجزائري ــ بداية من التواجد العثماني ووصولاً إلى الاحتلال الفرنسي الذي تمخضت عنه عادات سلبية في العمل ــ

وهذا ما أكده "**بوفجلة غياث**": إن طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية، واعتماد سياسة أبوية، اشتراكية واجتماعية في التوظيف، عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل"، مما أثرت على تكوينها الإداري والتنظيمي وامتداد هذه الظواهر حتى بعد الاستقلال، لقد شهدت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال أزمة متعددة الأوجه، خاصة بعد رحيل الأوربيون الذي تسبب في شعور معظم المؤسسات الزراعية والخدمية ــ وتركوا ورائهم إدارة عامة تتسم ما يلي:**(سمارة: 2005، ص69)**

- ✓ غياب الكفاءة والمقدرة العالية لدى الموظفين.
- ✓ انعدام الإطارات اللازمة، والقادرة على تسيير البلاد.
- ✓ وجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية، بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية.

✓ النقص الملحوظ في الجزائريين، الذين باستطاعتهم سد الفراغ.

✓ ففي مرحلة التسيير الذاتي تولى المواطنين إدارة شؤون الحكم، وحاولوا المحافظة على التقاليد والسلوكيات البيروقراطية.*

**فتجربة التسيير الذاتي(1963 – 1965)** لم تدم طويلاً وذلك لما أفرزته من مظاهر سلبية هذا من جهة ومن جهة أخرى امتداد لما خلفه الاستعمار، وعلى الرغم من الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل القضاء على تلك المظاهر السلبية المورثة، وإن كانت قد تمكنت من قضاء على المظاهر المادية فإن من الصعب التحكم والقضاء على المظاهر السلوكية والفكرية التي غرسها الاستعمار، أعد لها قادة مخلصين يدافعون عنها، وينقلون مظاهرها للأجيال المتعاقبة، ومحاولة تغيير المجتمع بقوانين وتعليمات فوقية وقد أورد في هذا الاتجاه **"منصور لرنب" :**لا يمكن لأي باحث حصيف إنكار التأثير المباشر أو غير المباشر للإدارة العثمانية أو الفرنسية على الإدارة الجزائرية، على الأقل في المراحل الأولى من الاستقلال السياسي التي كان لها تأثير كبير في رسم الاستراتيجيات التنموية الإدارية وهنا تبرز العلاقة بين حاضر الإدارة الجزائرية وماضيها المحدد في المرحلتين السابقتين". **(طاشمة: بدون سنة، ص48)**

انطلاقا من هذا إن بيروقراطية الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مظاهر سلبية وغياب قيم عمل حضارية، ولازال المواطن يشعر بالاغتراب عن الجهاز الإداري.

لتأتي مرحلة لتعرف فيها الجزائر نظام جديد **وهو النظام الاشتراكي حيث تم بداية 16 نوفمبر 1971**، ضبط نمط جديد يمكن الاعتماد عليه لتسيير المؤسسات الوطنية؛ ألا وهو **التسيير الاشتراكي للمؤسسات** وبما أن أساس نظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من غير المنطقي ألا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسيير ومراقبتها، وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج وعليه السماح للعمال والمسيرين بالمشاركة في وضع ورسم السياسية العامة للشركة. **(عرباجي :2013، ص23)**

يعتبر هذا النمط محاولة لإعادة بعث وإنجاز الديمقراطية، ومراعاة المشاركة العمالية، لكن رغم ايجابياته من الناحية النظرية إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك فسوء التأطير وغياب التحفيز والاتصال والجمود وعدم مرونة العلاقات بين المستويات اتخاذ القرارات ومركزية، إضافة إلى التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة... **(دادي عدوان:2004، 177)**

* معاملة المواطنين الجزائريين بأسلوب يتصف بالاستعلاء والتعجرف والبطء المتعمد وقلة الحرص على تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، مع إنجاز الأعمال متأخرة نتيجة التعقيدات الإدارية والمركزية الشديدة. (سمارة: 2005، ص70).

ما مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى... وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل، ولفقدانه للدوافع في العمل، وللاغتراب الذي يشعر به في محيط الصناعي. **(دادي عدون:2004، ص177)**

رغم إن الأمر لا يختلف كثيرا عن مرحلة التسيير الاشتراكي خاصة في خضم انتشار ثقافة البايلك، ".... تعزيز مفهوم ملكية الحكومة للمؤسسات الإنتاجية وعدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعمال، وعدم ارتباط مجهوده بالترقية؛ عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن أداء واجباته المهنية"، وحتى العمال المجدين وذوي الكفاءات أصبحوا يهملون مهامهم ويتكاسلون عن أدائها بعد أن أدركوا أن كل ما بذلوه من جهد لم يؤخذ بعين الاعتبار، فالجميع متساوون في الرواتب والعلاوات، وهذا ما أحبط معنوياتهم وجعلهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم وتجاه مؤسستهم.

هذا إضافة إلى ضعف اقتناع العمال بالتمثيل بسبب الظروف التي يجري فيها التمثيل، حيث لاحظ العمال أن ممثليهم لا يعملون لصالحهم بسب إغراء الإدارة لهم من خلال تقديم بعض الامتيازات وكذا استفادتهم من الترقية، مما جعل الكثير من العاملين يعزفون عن القيام بالانتخاب لمجالسهم، وهذا دليل على انعدام الثقة داخل المؤسسة الاشتراكية الجزائرية، فالعمال لا يثقون لا في ممثليهم ولا في الإدارة، وانعدام الثقة في محيط العمل يجعل كل عضو بالتنظيم يبحث عن مصالحه الشخصية فقط دون الاهتمام بمصلحة الجماعة أو مصلحة المؤسسة ككل؛ مما يدل على غياب الشعور بالانتماء التنظيمي.

إن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى إهمال الجانب التسيير وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛ فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا كان يحتاج ليشعر بدوره ومكانته وقيمة إنجازه، الشيء الذي لم توفره المؤسسة، فرغم المشاركة العمالية إلا أنها كانت شكليات لا تعبر عن مطالب العمال ولم تكن مبادراتهم تحظى باهتمام الإدارة، بل العكس كانت تلقى الإهمال والرفض، مما ولد شعور لدى العمال والمسيرين، بأنهم يعملون بدون هدف فهم لا يجدون مجالا لإظهار إبداعاتهم ولا يحققون طموحاتهم وهذا لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسساتهم.**(بحباح: 2009، ص ص74،75)**

إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين هو نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالانتماء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية وهذا ولد لدى العاملين الإحساس بالالتزام الاغترابي، فتولدت لدى العمال ثقافة الاتكالية وعدم الإحساس بالمسؤولية.

إن الحال التي ألت إليه المؤسسة العمومية الاشتراكية بفعل هذا الواقع، أدت الإسراع إلى تبني سياسة جديدة **إعادة الهيكلة 4اكتوبر 1980**؛ وقد تميزت هذه المرحلة بمشاركة العمال أثناء إعداد الخطط والمشاريع مما دفعهم إلى أداء أدوارهم بأكثر فعالية وانخفاض ظاهرة الإهمال لدى العمال

والمسيرين، إلا أن التشغيل بقي قائما على مقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماما فأدى ذلك إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى.

كما أن مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات وليس من خلال الحوار والتسيير الجيد للمورد البشري، وعلى هذا لم نكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعداد لعملية الاستقلالية.

لقد جاء **مرحلة استقلالية المؤسسات 12 جانفي 1988**؛ وهي عملية تحرير المؤسسات من القيود والعراقيل التي كانت تخضع لها في فترات سابقة، تدخل ضمن مجموعة من التغيرات التي تمس مختلف القطاعات السياسية والاجتماعية، وقد جاءت مع الاتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والانفتاح الاقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات.

فبعد أن كانت تحمي العمال والموظفين من الطرد والتسريح وتجعل الجميع سواء في الأجر والعلاوات وتقديم الخدمات الاجتماعية (سكن، رحلات، مخيمات...) بدأت المؤسسات المستقلة تعاني من العجز المال فبدأت بإلغاء هذه الخدامات والرحالات من الأمن المهني ونقص وتيرة التكوين نحو الخارج حيث اقتصر على المستوى المحلي، وتغير دور النقابة فبعدما كانت تتدخل في تسيير المؤسسات فقد اقتصر دورها على التفاوض مع أرباب العمل كجهاز يحمي العمال من التعسفات، تميز هذا النظام بعقلانية أكبر، حيث فرضت هذه العقلانية اتخاذ إجراءات وأساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة واحتياجات المؤسسة، عم طريق تجميد التوظيف الزائد، التسريح الجماعي للعمال ...مما جعلهم يعشون حالة من القلق والتوتر والخوف .

ففي دراسة أجرتها **الباحثة سماش نادية:(2011)** حول سلوك العمال وتصرفات الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران.

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والحضارية السلبية التي تقف وراء معاناة العمال داخل وخارج مؤسساتهم والتي تلعب دورها المباشر في بروز عدد من المظاهر المرضية التي تعاني منها المؤسسات الصناعية كظواهر التغيب عن العمل والتباطؤ في العمل وانخفاض الإنتاجية، ويمكننا إجمال العوامل الاجتماعية للظواهر الصناعية السلبية فيما يلي:

- ✓ عدم قدرة العامل على تحقيق أهدافه المجتمعية.
- ✓ عدم قدرة العامل على تحقيق السمعة الاجتماعية التي يريد الوصول إليها.
- ✓ شعور العامل بعدم الاستقرار وعدم ضمان مستقبله.

فهذه العوامل التي تكمن وراء الظواهر الصناعية السلبية توجد في معظم المؤسسات الصناعية لذلك يتطلب الأمر منا وصف وتحليل الظواهر الصناعية المتمثلة فيما يلي: الغياب، التباطؤ، انخفاض الإنتاجية التباطؤ في العمل:

إن ظاهرة التباطؤ في العمل من الظواهر السلبية التي تتعرض لها المؤسسة الصناعية، فالعمال تحت هذه المظاهر السلبية يعتمدون على تقليل قابليتهم للعمل والإنتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم على الإنتاج لا تتجاوز السقف الذي يحددونه، علما بأنهم قادرون على إنتاج أكثر مما ينتجونه من السلع الصناعية.

ضف إلى ذلك فإن تباطؤ العامل في عمله يأتي من عدة مصادر أهمها –انشغاله خلال ساعات العمل بأمور لا تتعلق بالعمل كالتحدث مع زملائه من العمال والتدخين، إضافة إلى أنه يتعمد في بطء حركته داخل الورشات خاصة خلال عمله على الآلة، فهو لا يستثمرها إلى أبعد حدوثها، ويأتي إلى العمل متأخرا ويغادر مبكرا، والنتيجة الحتمية لهذه النماذج السلوكية السلبية إنما هي انخفاض الإنتاج وانخفاض نوعيته أما أسباب التباطؤ في العمل فأكثرها اجتماعية ومادية كعدم قابلية العامل على الحراك الاحتجاجي وعدم احترامه وتقدير من قبل المسئولين عنه وغموض مستقبله بحكم الخوصصة والتسريح الإجباري والإداري في ضوء التحولات الكبرى التي يشهدها المجتمع ككل.

أما العوامل المادية للتباطؤ في العمل فهي قلة الأجور وعدم قابلية العامل لسد حاجياته الأساسية وفشله في تحقيق المستوى المعيشي الذي يطمح إليه.

# الفصل الرابع

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تبرز أهمية الدراسة الميدانية في أهمية التقنيات العلمية الفنية فالمنهجية في جميع المعلومات حول موضع الدراسة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج المناسب وأدوات الاستقصاء الميداني المستخدمة في خضم هذا الطرح تم بلورة مجموعة من الإجراءات المنهجية والمعرفية وفقا للموضوع وللتساؤلات المنطلق منها في بداية الدراسة.

- **أولا: مجالات الدراسة:**

كنافذة منهجية ميدانية يتوجب علينا التطرق إلى المجالات الدراسة للكشف عن واقع النسق "مقر المجلس الشعبي البلدي "مكان الدراسة" في خضم الثالوث المكاني الزماني فالبشري.

**1-المجال المكاني والزماني:**

يعبر هذا البعد كمدلول مفاهيمي عن الحيز أو السياق الامبريقي الذي يحوي مجتمع البحث والذي تم تضمينه في خضم طبيعة الموضوع ومميزات المنهج المتبع، لذا دعت منا المعطيات البحثية إلى إجراء دراسة ميدانية بالهيئة العمومية "**مجلس الشعبي البلدي**" ".

بدأت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية بالواقع الميداني من **2022/01/09 إلى** 2022/03/10.

**2_ المجال الجغرافي:**

كتحديد للمؤسسة يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، ولهذا دعت الإجراءات المنهجية، وفي خضم طبيعة الموضوع وأهدافه إلى إجراء الدراسة الميدانية **بمقر المجلس الشعبي البلدي بحمام الضلعة**، حيث تقع وسط المدينة بالتحديد **بحي أول نوفمبر 1954** يحدها من الجهة الغربية **حي 05 جويلية**، من الجهة الشرقية **حي ساحة الشهداء**، من الجهة الشمالية **حي كروع** من الجهة الجنوبية **حي الشواترية**.

**03-المجال البشري:**

يبلغ العدد الكلي لمجتمع البحث في واقع مجال الدراسة البحثية **315 موظف** من الجنسين.

- **ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:**

لكل دراسة علمية هدف يراد الوصول إليه **كنافذة للدراسة المعمقة** من خلال جملة من الإجراءات الفنية الممنهجة الواجب مراعاتها وإتباعها لذا وجب إتباع واختيار منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وبالتالي تختلف المناهج بتعدد واختلاف المواضيع المتناولة والمدروسة وعليه نقول إن اختيار منهج بعينه يعتمد بالدرجة الأولي على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها.

وبهذا نضمن **المنهج الوصفي** الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وإبعادها ويقوم على جمع البيانات وتصنيفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استنادا إلى البيانات المجملة حولها من اجل معرفة تأثير العوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج. **(عثمان: بدون سنة، ص24)**

وعليه إن انطلاقا من هذه الحيثيات ولتحقيق دراستنا أهدافها والتأكيد من صدق فروضها دعت الإجراءات الفنية والمنهجية تماشيا وطبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع **المنهج الوصفي** لقدرته على وصف **التراخي التنظيمي** الذي يتجسد في المعوقات التنظيمية التي تتمثل في: عدم تطبيق القوانين واللوائح الإدارية وضعف الرقابة والإشراف وعدم وجود نظام تحفيزي وأيضا انعدام برامج تكوينية لدى المؤسسة محل الدراسة، هذا من جهة ومن جهة أخري، هناك عدم الالتزام الوظيفي الملاحظ من خلال عدم التزام الموظف بالانضباط في العمل وعدم انصياعه الأوامر والتعليمات، غدي بذلك هذا المنحى المنهجي المنوال الكافي لبعث الاهتمام بالنشاطات والإجراءات الخاصية بتحسين ظروف العمل وفرض الانضباط الوظيفي لدى الموظفين.

- **ثالثا: أدوات الاستقصاء الميداني:**

...إن أداة جمع المعطيات تمثل نقطة التلاقي بين البناء المفهومي للمشكلة البحثية من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخري ... **(موريس أنجرس:2004، ص 295)**

لتعمق الفهم وجمع أكبر قدر من المعلومات وكنافذة للولوج العيني وتماشيا مع الإجراءات المنهجية ووفقا لطبيعة وسمات المنهج وكذا خصائص أفراد البحث يصح لنا الولوج لاختيار التقنيات المستعملة بغية الوصول إلى المصداقية وحقائق ايجابية دقيقة تفسر الظاهرة المدروسة وعليه تم الاستعانة والاعتماد على كل من الملاحظة المباشرة ودليل المقابلة الحرة واستمارة استبيان.

**دليل الملاحظة المباشرة:**

تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة سلوك فئات عمالية، مسيسة، إطارات داخل البنية التنظيمية، بصفة مباشرة ومن اجل فهم المواقف، الظواهر، أنماط السلوكيات، فالطابع المروني والعيني الذي بلورته احتكاكية الباحث بالواقع محل الدراسة، كفيل بمنحه رؤية شمولية وواضحة عن الموضوع المدروس، فهي في خضم هذه الحيثيات المبدئية" عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك المظاهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة". **(بلوم:2022، ص90)**

وفي خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة المباشرة يعرف هي مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة، موجهة، هادفة وعميقة وترتبط بين الظواهر مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة ومنه فالملاحظة هي مشاهدة للظواهر في أحوالها

المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها. **(إبراهيم:2000، ص174)** من عدة جوانب وهي:

جوانب متعلقة بالممارسات التعويضية.

جوانب متعلقة حول الممارسات المعرفية.

جوانب متعلقة بالممارسات التلاؤمية.

جوانب متعلقة بالتراخي التنظيمي.

**دليل مقابلة:**

تعكس تقنية المقابلة في سياقاتها المنهجية الواجهة التعددية للملاحظة ،الاتصال والتفاعل فهي كمنطلقات دلالية تفاعل لفظي يتم بين شخصين أو أكثر في موقف مواجهة، يستشير الباحث من خلال هذا المسعى اللفظي المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث "إن ما يؤسس المقابلة هو إنتاج كلام اجتماعي لا يكون مجرد وصف وإعادة إنتاج لما هو موجود لكنه اتصال حول ما يحي بان يكون للأشياء ووسيلة تبادل بين الأشخاص، كما تتأسس المقابلة على خصوصية وهي إنتاج خطاب في عيان المكان وهذا ما يجعلها وضعية اجتماعية للانتقاء والتبادل وليس مجرد اخذ للمعلومات.**(بلوم: 2022، ص 109)**

بلورة المعطيات البحثية أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعالة وتقنية كيفية وهذا تماشيا مع أبعاد الدراسة البحثية ولغرض الحصول على معلومات معمقة، وتحليل الدراسة لدليل واحد أجري مع رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة التنظيم، حيث تضمن مختلف أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع.

- **مقابلة رقم(01):** مع رئيس مصلحة المستخدمين. يوم: 2022/01/23 (من الساعة 15:00إلى 16:00).
- **مقابلة رقم (02):** مع رئيس مصلحة التنظيم. يوم:2022/01/27 (من الساعة 15:00 إلى غاية الساعة 16:00).

**استمارة استبيان:**

ويعني تقنية مباشرة للتقصي العلمي يستعمل إزاء الأفراد ويسمح باستجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب كمي، يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية والاستبيان عبارة عن قائمة أسئلة مكتوبة الإجابة عنها تسجل من طرف المستجوبين في الاستبيان يقوم المستجوبون بقراءة الأسئلة ثم يحددون توقعاتهم ثم يدونون إجاباتهم. **(بلوم: 2017، ص 200)**

تم تطبيق استمارة استبيان تضمنت **55 سؤال** موجه إلى **100 موظف**، حيث استرجع 100استمارة فبوبت الاستمارة على مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة وهي كالتالي:

**المحور الأول:**

تضمن الخلفية الاجتماعية الاقتصادية تتعلق بالخصائص المهنية للفئة الفاعلة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي طبيعة العمل، سنوات الخبرة، الوضع المهني).

**المحور الثاني:**

خصص للمتغير المستقل –**الممارسات السلطوية التنظيمية** –فقد تم تبويبه إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشى ومؤشراته وفي كل محور يتضمن سؤال اختياري وباقي الأسئلة مغلقة.

**المحور الثالث:**

خصص للمتغير التابع –**التراخي التنظيمي**–**وبوب** إلى ثلاثة محاور تتماشى ومؤشراته.

- **رابعا: أسلوب اختيار العينة:**

العينة عبارة عن مجموعة أو جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع بأكمله، إي أنها مجموعة فرعية وهي التي تحاول دائما مقارنتها عندما نقوم بتجربة أو دراسة ميدانية، ويشترط في هذه العينة إن تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه، والتمثيل هو أن تكون خصائص العينة هي نفسها خصائص المجتمع وإلا تصبح العينة غير ممثلة ولذا لا يمكننا تعميم النتائج المحصل عليها من العينة على المجتمع. **(رحالي :2019، ص72)**

تمثل المعاينة هي عملية اختيار عدد كاف من عناصر المجتمع بحيث يتمكن الباحث من خلال دراسة العينة وفهم خصائصها تعميم هذه الخصائص على جميع عناصر المجتمع وعليه فالمعاينة تعني الاختيار.**(بلوم: 2017،ص 85 )** تم استخدام المعاينة الاحتمالية وتحديد العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي تكون فيها لكل عنصر من عناصر المجتمع فرصة متكافئة مع بقية عناصر المجتمع للظهور في العينة ، أي أن الوحدات المكونة لمجتمع الدارسة تعامل كلها باحتمال متساوي ولا تعطي منها أي نوع من الترجيح.**(بلوم: 2017، ص87)**، وبما إن مجتمع البحث هو (315) مفردة تم تحديد حجم العينة (100) لتطبيق استمارة الاستبانة .

- **خامسا: المعالجة الإحصائية للدراسة:**

للفهم المتكامل للنسق المؤسسة جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية ووضع خطة محددة لمعالجتها وتحليلها إحصائيا تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات

**5_1 جمع البيانات وتبويبها:**

بعد جمع الاستمارات وفرزها ثم ترميزها، تمت عملية التفريغ المسطح يدويا لجميع الاستمارات الصالحة للمعالجة، وذلك بغرض تبويبها في الجداول الإحصائية لتلخيص وتصنيف المعلومات.

**5-2 أداة اختبار الفرضيات:**

يسعي كل باحث من خلال بحثه إلى اختبار الفرضيات، ومن اجل ذلك عدة اختبارات إحصائية لاختبار صحة الفرضيات غير إن طبيعة الموضوع وطبيعة المجتمع البحث وحجم العينة المدروسة هي من تحدد الاختبار المناسب، لذا فقد وجدنا الاستقلالية كاي تربيع (k2 عند مستوى معنوية % 5)، هو الأنسب لاختبار الفرضيات لهذه الدراسة.

**الشرط الأساسي لإجراء الاستقلالية كاي تربيع هو عدد الخانات التي تحتوي على تكرار متوقعة اقل من 5 لا تتجاوز نسبتها 20 % من إجمالي عدد الخانات. (وردية :2017، ص55)**

- **سادسا: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة:**

عملية جمع المعلومات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سالفا ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض البيانات وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كيفية، البيانات في جداول بسيطة ومركبة.

ولتحديد خصائص مجتمع عينة الدراسة الذي يميزه عن غيره في ظل دراسة وتحليل متغيرات الدراسة تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والمهنية لمفردات العينية وبما أن حجم العينة(100) فان التكرار النسبي يكون مساوي لتكرار المطلق لذالك سنستغني عن إدراج خانة التكرار النسبي المئوي في الجداول (07) المبنية كتالي:

**جدول رقم (01): يوضح توزيع الأفراد الدراسة حسب متغير الجنس.**

| الجنـــــــــس | التكـــــــرار |
|---|---|
| ذكر | 63 |
| أنثى | 37 |
| المجموع | 100 |

**المصدر: س(1)**

تحدد المتغيرات الملامح والخصائص الفردية لمفردات العينة المبحوثة وبهذا فقد كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة في سياقها الكمي بالنظر إلى عينة الدراسة والبالغ حجمها 100 مفردة، إن أغلبية مفردات العينة هم ذكورا وقدر عددهم 63، إما الإناث فقد بلغ عددهن 37 مفردة بحثية وهذا يدخل ضمن خصائص مفردات العينة في السياق المؤسساتي.

من خلال المعطيات الامبريقية تؤكد على اعتماد المؤسسة على العنصر البشري لكلى الجنسين وهذا ما يفسر تنافس المرأة للرجل لعالم الشغل خاصة في المؤسسة الجزائرية.

**جدول رقم (02): يوضح توزيع الأفراد العينة الدراسة حسب متغير السن.**

| السـنـ | التكـرار |
|---|---|
| من 30 إلى 40 سنة | 53 |
| من 40 إلى 50 سنة | 38 |
| من 50 وما فوق | 09 |
| المجموع | 100 |

**المصدر: س (2)**

تبين المتغيرات العمرية الملامح والخصائص الفردية لمفردات العينة المبحوثة وبهذا فقد جسدت المعطيات الامبريقية المتاحة في سياقها الكمي إن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها ما بين **(30الي40 سنة )** تمثل اعلي نسبة للفئات العمرية متمثلة في "**53 مفردة**" وهم من الفئات الشبابية في السياق المؤسسة مما نلتمس حرص المؤسسة على توظيف الفئات الشبابية للاستفادة من طاقاتهم الشبابية نحو الأداء وتعزيزها داخل بيئة الحياة المؤسسة وراجع أيضا إلى سياسة التوظيف القائم على أساس تعاقدي لفترة مؤقتة وسياسة التوجيه والتنظيم للمؤسسة باعتمادها على فئة الشباب الطموح تليها مباشرة الفئة العمرية من **(40الي 50 سنة)** المتمثلة في"**38 مفردة** "، تليه الفئة العمرية **(أكثر من 50سنة)** فقد بلغ عددهم" **9 مفردات** " مما يستفاد منهم كخبراتهم وكفاءاتهم وخداماتهم المستمرة اتجاه الموطنين واتجاه المؤسسة محل الدراسة.

**جدول رقم (3): يوضح توزيع الأفراد العينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.**

| الحالة الاجتماعية | التكـرار |
|---|---|
| أعزب | 28 |
| متزوج | 69 |
| مطلق | 03 |
| المجموع | 100 |

**المصدر: س(03).**

إن الولوج إلى الحالة الاجتماعية الذي يحرك الفرد إلى البحث أو الاستقرار في العمل، إذ تشير المعطيات الإحصائية الكمية بالجدول أعلاه، إلى إن" **69مفردة** " متمثلة بنسبة مئوية قدره **69%** من فئة المتزوجين، إما " **28 مفردة** " متمثلة بنسبة مئوية قدرها **28%** من فئة منهم عزاب، في حين نجد **(03 مفردات)** متمثلة بنسبة **03%** من فئة المطلقين، في حين انعدمت فئة الأرمل.

في خضم هذه المعطيات الامبريقية نجد اعلي نسبة هي فئة المتزوجين وهي الأكثر معانات وتراخ مقارنة بالفئات الأخرى، إذ انعدم الاستقرار في الحياة الخاصية مما يؤدي العي عدم الاستقرار

في الحياة العملية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية خصوصا إذ تعلق الأمر بالموظف الجزائري الذي ينقل مشاكله إلى مكان وظيفته، وهذا ما أكدته مقابلاتنا مع بعض الموظفين من خلال أقوالهم :" إن العمل الذي أقوم به ترك لي اثأر جسدية و نفسية، فلا استطيع التحمل وموصلة هذا العمل وأفكر في تركه لأنني أصبحت غير قادر على العطاء، والتوفيق بين عملي ومشكلتي العائلية*

**جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوي التعليمي.**

| المستوي التعليمي | التكـــــــــــرار |
|---|---|
| الابتدائي | 07 |
| المتوسط | 12 |
| الثانوي | 27 |
| الجامعي | 54 |
| المجموع | 100 |

**المصدر: س(4)**

يعتبر المستوي التعليمي من أهم المحكات الكفيلة بتقديم إرهاصات كافية للتحكم والتكيف مع الشروط التكنولوجية وبلوغ نتائج ايجابية تضمن للواقع التنظيمي الفعالية المنشودة، ففي إطار تحديد المستوي التعليمي لمفردات العينة في المؤسسة نستدل من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية يتضح لدينا من المعطيات الكمية أن 54 من فئة موظفين غالبيتهم من المستوى الجامعي، وهذا راجع إلى وقتنا الحالي الذي يتطلب مستوى عالي من المستوى ألتعلمي الذي يجابه إدخال التكنولوجيا الحديثة، في المقابل نجد 07من المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى طول ومدة بقاء موظف في المؤسسة وعدم تقبله فكرة الإيحاء إلى التقاعد والذي يريد تكملة مشواره المهني .

**جدول رقم (5): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.**

| طبيعة العمل | التكـــــــرار |
|---|---|
| دائم | 83 |
| متعاقد | 17 |
| المجموع | 100 |

**المصدر: س(5)**

*حسب مقابلتنا غير مقننة مع مفردات العينة.

يعد الولوج إلي طبيعة العمل وسبر أرائهم لمفردات عينة البحث، جسد الجدول معطيات في سياقاتها الكمية، يتضح لدينا أن "**83مفردة** " قروا طبيعة عملهم دائم وذلك نتيجة إدماجهم في العمل، مقابل "**17 مفردة**" هم موظفين طبيعة عملهم متعاقدين.

وهذا يدل على طبيعة عقد العمل للمبحوثين، يمكن إن يؤثر على مستوي رضا لديهم اتجاه البقاء بالمؤسسة، أو البحث عن البديل الذي يحقق لهم الاستقرار الاجتماعي، ويساعد الموظف على تحقيق ذاته، في سبيل تكوين وتطوير مساره الوظيفي، والحفاظ على وظيفته، هذا في إطار العمل في فئة المتعاقدين

أما الفئة الدائمة تضمن علاقات سلبية داخل البيئة التنظيمية، من عدم التعاون، الكسل واللامبالاة بالإضافة إلى إحساسهم بالأمن، لأن غالبيتهم في مناصب دائمة، وتدعيما لهذا الطرح قدمت الدراسة شواهد كيفية حيث صرح **رئس مصلحة المستخدمين:**" البعض منهم يقومون بعملهم، والبعض الأخر مضطرب حيث تجده في فترة معينة ناجح وملتزم وفي أخرى مهمل لعمله. "*

**جدول رقم(6): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.**

| سنوات الخبرة | التكـــــــــــــرار |
|---|---|
| اقل من 5 سنوات | 24 |
| من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 28 |
| من 10 سنوات وما فوق | 48 |
| المجموع | 100 |

**المصدر: س(6)**

إن الفترة التي يقضيها الفاعل داخل البنية التنظيمية، ذات صلة وثيقة باتجاهاته، علاقات معدلات أدائه ودرجة التزامه، الذي يبلور رغبة وشعور قويا للبقاء عضوا في التنظيم أو العكس، وفي ضوء الإحصائيات التي يقدمها الجدول وبالنظر التي تكرارات مفردات عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا **(100) مفردة**، تحديد مدي خبرة والأقدمية الفئات الفاعلة والمسيسة في المؤسسة، ممثلة في "**48من مفردات**" العينة لديهم خبرة من **(10 سنوات فما فوق)** فهذه الأقدمية كفيلة لمدة العمل الفنية والمهنية، المكرسة للواقع الفعلي لممارسة السلطة ومحدداتها التنظيمية، هذا من جهة ومن جهة أخري فأنهم اقل طموحا، بسبب قربهم للتقاعد وحسب أقوالهم في بعض المقابلات الحرة : " أنهم يشعرون بالملل والروتين ويفكرون بالتقاعد لأنهم أصبحوا غير قادرين على العطاء، بسبب إجهادهم البدني والنفسي طوال سنوات الخبرة في هذا العمل المستمر والشاق، الذي لا ينتهي ولا مجال فيه للراحة أو حتى قضاء الحاجيات التي تتطلبها النفس البشرية **

*المقابلة رقم (1): مع رئيس المستخدمين يوم 2022/01/23. من الساعة 15:00إلى 16:00.

** استناد لمقابلتنا مع إحدى الموظفين

ممثلة في " **28 مفردة** " فهي تحص أفراد العينة الذين لديهم خبرة تتراوح **( من5 سنوات إلى 10 سنوات)** ثم تليها **24عينة** " لديهم **(اقل من 5 سنوات)** هم فئة شبابية أكثر طموحا ورغبة في التجديد وطرحا لأفكار والإبداعات والتنوع، لتفادي الملل والروتين والاكتساب خبرات جديدة، وتطوير مهارات حيث إن هده الفئة حاجاتها ورغباتها لا يشبعها واقع الوظيفة التي يمارسونها، حيث كانت أقوالهم كآلاتي: "نحن مجرد آلات للتنفيذ فقط، وأن المؤسسة هدفها الاستفادة من طاقاتنا البدنية والفكرية، ونحن لا نتلقى إي تقدير أو مكافآت مادية من طرف أصحاب السلطة **.(طلعت :2007 ،ص18)**

**جدول رقم (7): يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الوضع المهني**

| الوضع المهني | التكـــــــــــــــــرار |
|---|---|
| التصميم والبحث والدراسات | 26 |
| أعوان التحكم | 24 |
| أعوان التنفيذ | 50 |
| المجموع | 100 |

**المصدر: س(7)**

لمعرفة الوضع المهني للفئات المسيسة والفاعلة داخل البنية التنظيمية نستدل من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية، يتضح لدينا إن" **50 مفردة** " من فئة أعوان التنفيذ تليها "**26مفردة** " بلغت من فئة التصميم والبحث والدراسات، تليها مباشرة "**24مفردة** " من فئة أعوان التحكم.

وفي خضم هذا الطرح الكمي، نفسر إن غالبية الفئات الفاعلة داخل المؤسسة هم من فئة أعوان التنفيذ وهذا راجع لطبيعة العمل المؤسساتي الذي يتطلب المهن التنفيذية بشكل كبير لتغطية العمل والخدمات وهذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي (مصلحة التنظيم والشؤون العامة، والتي تتفرع إلى مكتب التنظيم ومكتب الحالة المدنية، ومكتب الشؤون العامة والتي تتفرع إلى فرع الشؤون الاجتماعية وفرع الشؤون العامة)*

* انظر الهيكل التنظيمي.

# الفصل الخامس

## علاقة الممارسات السلطوية التعويضية بالتقاعس العمدي

## أولا – الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات التعويضية:

**الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين.**

| طبيعة العمل / مدي حرص الرئيس علي تطبيق الإجراءات الرسمية على الموظفين | الدائم | | متعاقد | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعـــــم | 65 | 78.31 | 13 | 76.47 | 78 | 78 |
| لا | 18 | 21.69 | 04 | 23.53 | 22 | 22 |
| المجمـــــــوع | 83 | 100 | 17 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(5) س(9).**

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية، نستدل بكشف العلاقة بين طبيعة العمل ومدى حرص الرئيس علي تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين، وذلك بنسبة **78%** حيث نجد أن نسبة **78.31%**من المبحوثين أكدت بان طبيعة العمل له علاقة بتطبيق الإجراءات الرسمية من فئة الموظفين الدائمين، تليها نسبة **76.47%**من فئة الموظفين التعاقدين، في المقابل نجد إن نسبة **23.53%** من نفس الفئة يقروا بان ليس هناك علاقة بين طبيعة العمل وتطبيق الإجراءات الرسمية تليها فئة الدائمة بنسبة **21.69%**.

ومنه طبيعة العمل له علاقة بتطبيق الإجراءات الرسمية في تسير المؤسسة، وان الرئيس يطبق الإجراءات على كلا الفئتين الدائمة والمتعاقدة، وهذا التأثير واضح بالأسس التايلورية في العملية الإنتاجية، والتي تهتم بالعملية الإنتاجية وتعظيم المردودية، وصرامة الإشراف واتساع نطاقه ،وذلك من خلال استغلال الفئات الفاعلة قصد تكريس ممارسة السلطة، إن سعي المسئول إلي تحقيق تعليماته بحذافيرها ،يعد السمة الأساسية لنمط السلطة الديكتاتورية التي تعمل باتخاذ القرار بانفرادية، دون مشاركة أو تقبل أراءهم، وهذا النوع من الممارسة لا يسمح التزام الموظفين بالقرارات العليا وتطبيقها مما يعكس لدي هؤلاء الموظفين حالة من الخنوع والخضوع وتقهقر الحالة النفسية والمعنوية لديهم، مما يتمثل لاحقا في ضعف أدائهم والتزاماتهم، إذن فالتعليمات التي تأتيهم للتطبيق في تسير المؤسسة وهم مجرد موظفين للتطبيق هذا يخلق لهم نوعا من التقيد في العمل ويصبح عملهم مجرد تطبيق للأوامر لا أكثر، وتسلبهم أهم شيء يرغب فيه الموظف وهو الإبداع والحرية، وبدون هذا سرعان ما يؤدي بالموظف إلى حالات الاكتئاب والقلق والملل لأن الإشراف التسلطي يفرض على الموظفين

والعمال المهنيين في كثير من الحالات نوع من العمل لا يتماشى وقدراتهم، أو ليست لهم القدرة على تحمل أعبائها، لذا يحسون بالضغط جراء التقيد بالتعليمات والقواعد التنظيمية.

ومنه نستنتج إن التقيد حرص الرئيس على تطبيق القوانين والقواعد على الموظفين داخل المؤسسة من شئنها إن تخلق الروتين للموظف، مما يفرض عليه مواجهة هذه الضغوطات بانتهاج سلوكيات لاعقلانية الأمر الذي يؤثر سلبا على تحقيق التسيير العقلاني للمؤسسة ونقول أن العلاقات الرسمية تؤثر سلبيا على الشعور الموظفين ويشعرون بالعزلة، الإحباط والانزعاج مما قد يؤثر سلبيا بدوره على أدائهم خصوصا إذا كان الموظفين الجدد، حيث تشعرهم الرسمية في التعامل بعدم القدرة على الاندماج والتواصل مع زملائهم في العمل، مما يجعلهم غير قادرين على الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين في عملهم وهذا ما قد يتسبب في إحباطهم وعدم رغبتهم في العمل حيث يؤدي إلى أداء اقل،أما من يشعرون بالارتياح أو يردون ذلك، فربما يعود ذلك لكونهم من الموظفين الجديين كثيرا في عملهم ويعطون الأولوية للتعامل الرسمي، لأنه يجعل الآخرين يلتزمون بحدود معينة بالتالي يؤثر ذلك نوع من الارتياح ويجعل الموظف يركز في عمله ولا يتدخل في شؤون الآخرين ويبتعد عن القال والقيل التي تضيع الوقت ولا طائل منها حسب ما قال احد الموظفين الذين تحدثنا معهم وأجاب أن التعامل الرسمي يوفر له الارتياح.

**جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين متغير الجنس ومدي قيام بالانجاز الأعمال في الوقت المحدد**

| الجنس / مدى انجاز الإعمال في الوقت المحدد | ذكر | | أنثى | | المجمـــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعـــــم | 61 | 96.83 | 37 | 100 | 98 | 98 |
| لا | 02 | 3.17 | 0 | 0 | 02 | 02 |
| المجمـــــوع | 63 | 100 | 37 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س (1) س(10)**

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف لنا الوقائع الامبريقية والإحصائية تكشف العلاقة بين متغير الجنس ومدي القيام بالإنجاز الإعمال في الوقت المحدد، وذلك بنسبة حيث **98%** نجد نسبة **100%** من جنس الإناث قد أقرت إن هناك انجاز الإعمال في الوقت المحدد، من خلال **الملاحظة المباشرة** نجد إن الإناث في العمل المكتبي، ومع تواجدهم مع بعضهم البعض في مكان واحد وخلال فترة زمنية، يؤدي إلي خلق علاقات بينهم تضاهي علاقات الإخوة والصداقة ،ويتضح من هذا أنهم يتبادلون المحادثات وفي نفس الوقت ينجزون الإعمال، و أيضا إن جنس الإناث تحب العمل الإداري.

بالمقابل نجد أن نسبة **3.17%**من جنس ذكور لا ينجزون الإعمال في الوقت المحدد، وذلك إن الراتب إلي يتقاضاه لا يكفي و لا يلبي احتياجاته مما ينعكس على أدائه في انجاز المهام فيظهر سلوكيات سلبية كالتباطؤ وعدم السرعة في الانجاز المهام وتفشي اللامبالاة في العمل. *وهذا ما أكده إن التقاعس الذي يمارسه العمال عن قصد أثناء مزاولتهم لأعمالهم يمثل وفق المنطلقات التايلورية، العائق الأساسي أمام تحقيق ما يعتبره معيارا التسيير الجيد للعمل، والذي يتمثل في التلازم الذي يتحقق بين الرفع في الأجور والتخفيض في تكلفة الإنتاج.**(فزة :2013،ص116)**

**جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين طبيعة العمل ومدي القيام بالإنجاز الإعمال في الوقت المحدد**

| طبيعة العمل / مدي انجاز الأعمال في الوقت المحدد | دائم | | متعاقد | | المجمـــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعـــــــــم | 79 | 95.18 | 17 | 100 | 96 | 96 |
| لا | 04 | 4.82 | 0 | 0 | 04 | 04 |
| المجمـــــــوع | 83 | 100 | 17 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س (5)، س(10).**

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف لنا الوقائع الامبريقية والإحصائية تكشف العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى انجاز الأعمال في الوقت المحدد وذلك بنسبة **96 %**نجد أن نسبة **100%** من فئة المتعاقدين، تليه نسبة **95.18%؛** من فئة الدائمين قد أكدوا بان طبيعة العمل له علاقة في انجاز الأعمال في الوقت المحدد، وهذا راجع إلي الفئات المتعاقدة التي تريد إثبات كفاءتها ونجاعتها في العمل بحكم عقد العمل ومن خلال **الملاحظة المباشرة** الاعتماد على الأجهزة بعكس ما كانت عليه من قبل، إدخال أجهزة ( الإعلام الآلي في المؤسسة).*

في المقابل نجد نسبة **4.82%** من الفئة الدائمة لا تنجز الأعمال في الوقت المحدد فا كانت الأعمال لا تنجز في الوقت يجب على الموظف مبدئيا، أن يكرس جميع وقت عمله لخدمة الإدارة العامة ولكن يبدوا إن عدد كبير من الموظفين، وخاصة الفئة الدائمة لا يتقيدون بالدوام الرسمي بل إن طائفة لا يستهان بها لا تتقيد إلا بمواعيد الحضور والانصراف، فبعضهم يجمع مع عمله في الإدارة عملا إضافيا في القطاع الخاص أو في المهن الحرة، وان عدم التفرغ للعمل لدي الإدارة يؤدي غالبا إلى هذا المشهد المتمثل في الانضباط برؤية الموظفين يمضون يومهم في التنقل بين المكاتب،

*** باعتبار الملاحظة اداة منهجية ومرحلية، فقد تم من خلال زيارتنا المكررة الوقوف على اهم الظواهر والمؤشرات.**

بالإضافة إلى التباطؤ الموظفين في انجاز المعاملات للمواطنين، ومن السلوكيات التي لا حضنها من احد الموظفين هو التباطؤ والتراخي في الكتابة، وخاصة عند رؤية المواطنين من الجنس الأنثوي*.
فظاهرة تأجيل انجاز العمل تمثل أحد المشكلات الأساسية التي يواجهها بعض الموظفين، وتؤدي بالتالي إلى استنزاف جزء لا باس به من وقتهم في إعادة النظر بالمشكلات إلي تنتظرهم نتيجة لعدم انجاز الأعمال في الوقت المحدد ومع ذلك فان بعض الموظفين قد يؤجل نسبة كبيرة التي تعرض عليه لأسباب مختلفة وهذا ما يشكل ظاهرة إدارية غير صحيحة وان ظاهرة التأجيل قد يمارسها الموظفين دون أن يشعر بها كما في الحالات التالية:

- الرغبة في التراجع عن إكمال بعض المهام الأساسية بعد أن أدي جزء منها.
- الشعور بي وجود العديد من المعوقات والمشاكل التي تحول دون انجاز المهام الأساسية.
- محاولة انجاز الأعمال المهمة في نهاية يوم العمل.

عندما يواجه الموظف مثل هذه الحالات، فانه يواجه مثلا مشكلة تأجيل الأعمال التي يمارسها ولابد من العمل على تغيير أنماط عمله اليومي بشكل يؤدي إلى التقليل من الممارسات التي تؤدي إلى ظاهرة التأجيل العمل.**(صخري :1992 ، ص256)**

يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال، والتكاسل وعدم الاهتمام بواجباتهم ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية، دون التفاني في العمل الموكل إليهم، إضافة إلى روح الاتكال وانتشار الفوضى في المكاتب وانتقال الموظفين من عملا إلى أخر، أو عدم انجاز الأعمال في يوميه المحدد وتأجيله لوقت أخر والتلاعب والاستهزاء بالمواطنين.

**جدول رقم (11): يوضح طبيعة العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى تفويض لبعض المسؤوليات للموظفين.**

| طبيعة العمل / مدى تفويض لبعض المسؤوليات | دائم | | متعاقد | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعـــــــم | 66 | 79.52 | 14 | 82.35 | 80 | 80 |
| لا | 17 | 20.48 | 3 | 17.65 | 20 | 20 |
| المجمـــــــوع | 83 | 100 | 17 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س (5)، س(11).**

يعتبرا بعد تفويض المسؤوليات أحد أهم الأبعاد المحددة لطبيعة الممارسات السلطوية "الإشرافية" بالتحديد خاصية في البنية التنظيمية العامة، يثمن العملية التفويضية كمحك فعال لتدريب وتنمية الفئات

* وفقا دليل ملاحظة مباشرة

الفاعلة، لكن هل ترسخ هذه المعالم داخل الواقع الامبريقي للمؤسسة محل الدراسة، أما لعدم عقلانية الممارسات السلطوية دور في دحض مثل هذه المبادئ؟

من خلال المعطيات الامبريقية الكمية المجدولة أعلاه وفي إطار تحديد العلاقة بين طبيعة العمل ومدي تحديد عملية تفويض المسؤوليات للموظفين، حيث اتضح انه هناك علاقة بين طبيعة العمل ومدي تفويض المسؤوليات للموظفين، وهذا ما أدلى به الاتجاه العام بنسبة **80%** حيث نجد نسبة **82.35%**من فئة المتعاقدين، تليها نسبة **79.52%**من فئة الدائمين الذين صرحوا بان هناك علاقة بين طبيعة العمل وتفويض المسؤوليات، فالتفويض في المجال والنشاطات الإدارية هو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءا من صلاحيات إلى المرؤوسين، يعتبر التفويض من أهم الأساليب المستخدمة والضروري في كل الإدارات، حيث لا يمكننا تصور لنشاط إداري بدون تفويض للسلطات والمسؤوليات داخل إدارة تحتوي على العديد من المصالح والفروع بمختلف مهامها وتخصصاتها، حيث لا يعقل أن يمارس رئس المجلس الشعبي البلدي كل السلطات والصلاحيات بصورة مباشرة وبمفرده ، فيلجا إلى تفويض نوابه والأمين العام ورؤساء المصالح والمكاتب، فيحدث توازن بين حجم المهام والوثائق الواجب إمضائها والنشاطات الإدارية، وعدد القائمين على صلاحيتها من خلال عملية التفويض فيسهل ذلك عملية الإدارية ، ويسرع في عملها وبالتالي تحقيق مطالب المرتفعين*، فتفويض كعملية إدارية لها أثار على الأداء والانجاز ،حيث يساهم في تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية، وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري، وإعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وأخيرا تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات(**اللوزي :1998 ،ص-ص 197 ،198 )**، بالمقابل نجد نسبة **28.48 %**من فئة الدائمين و**17.65%**من فئة المتعاقدين يقروا بان لا توجد علاقة بيتهما وذلك بنسبة **20%** نفسر ذلك إن الرئيس يغمد إلى تفويض بعض المسؤوليات وسلطته للفئات الفاعلة التي طالت فترة عضويتها في الواقع التنظيمي، فالتفويض حكرا على بعض الفئات المهنية وهذا ما قد يتسبب في بعض السلوكيات السلبية في المؤسسة.

*** المقابلة رقم (2): مع رئيس مصلحة التنظيم: يوم: 2022/01/27. من الساعة 15:00إلى ساعة 16:00.**

**جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدي تفويض لبعض المسؤوليات**

| سنوات الخبرة / مدى تفويض لبعض المسؤوليات | اقل من 5 سنوات | | من 5 سنوات إلى 10سنوات | | 10سنوات فما فوق | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعـــــم | 21 | 87.5 | 25 | 89.29 | 36 | 75 | 82 | 82 |
| لا | 03 | 12.5 | 03 | 10.71 | 12 | 25 | 18 | 18 |
| المجمـــوع | 24 | 100 | 28 | 100 | 48 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(6)، س(11).**

من خلال المعطيات الجدولية أعلاه وبالنظر إلى إجابات مفردات عينة الدراسة، الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 5 سنوات الى9 سنوات أكدت بنسبة **89.29%** بان هناك تفويض لبعض المسؤوليات تليها نسبة **87.5%**للفئة التي تتراوح سنوات خبرتها اقل من 5 سنوات وأخيرا نسبة **75%** للفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 10 سنوات فما فوق، وهذا ما أدلي بيه **رئس مصلحة التنظيم** إعطاء تفويضات إدارية للموظفين لتمثيل رئيس المجلس الشعبي البلدي في بعض الاجتماعات والإمضاء محله على الكثير من المحاضر والوثائق الإدارية*،إن عملية التفويض تقوم بتنمية المهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والابتكارية، فاعند تفويض القيام بواجبات معينة إلى بعض الموظفين فأنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية، كذلك إن التفويض هو مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم،**(اللوزي :1998 ،ص147)**، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون القيام به، أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات ومراقبة بشكل يمكن الرئيس من رصد جميع العمليات التنظيمية.

وفي القابل نجد نسبة **25%** الفئة التي تتراوح مدة خبرتها من 10 سنوات فما فوق تليها نسبة **12.3%** للفئة التي تتراوح مدة خبرتها اقل من 5 سنوات تليها نسبة **10.71%** للفئة التي تتراوح مدة خبرتها من 5سنوات إلي 10 سنوات أكدوا انه لا توجد علاقة بين المتغيرين وهذا يؤكد أن الرئيس يمنح ويفوض السلطة لدي الفئات الفاعلة التي تؤدي إلي ترسيخ معالم الالتزام والانضباط الذاتي لديهم وتحمل ثقل المسؤولية الممنوحة لهم، لأن بعض الظروف يتحتم على الرئيس أن يفوض سلطته لأشخاص يراهم هو بأنهم ذوي قدرات خاصية ويتميزون بسرعة التنفيذ والدقة في العمل، مما يضمن له نتائج ايجابية تتماشي والظروف الخاصية التي تواجه المؤسسة.

*** المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة التنظيم: يوم 2022/01/23 على الساعة 15:00 إلى 16:00.**

**جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة ومدى توظيف الموظفين داخل المؤسسة**

| سنوات الخبرة / مدى توظيف الموظفين داخل المؤسسة | اقل من 5سنوات | | من 5سنوات إلى 10 سنوات | | 10 سنوات فما فوق | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | | ت | % |
| الشهادة العلمية | 20 | 83.33 | 23 | 82.14 | 30 | 62.5 | 73 | 73 |
| الكفاءة | 0 | 00 | 03 | 10.71 | 10 | 20.83 | 13 | 13 |
| الأقدمية | 4 | 16.67 | 02 | 7.14 | 08 | 16.67 | 14 | 14 |
| المجمـــــوع | 24 | 100 | 28 | 100 | 48 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(6)، س(13).**

تماشيا مع معطيات **الجدول رقم (13)** عمدت الدراسة إلي رصد نبض الفئات الفاعلة في المؤسسة، للوقوف على مدي إدراكها لتوظيف الفئات وكيفية توظيفهم في المؤسسة، لهذا اتجهت المعطيات الامبريقية إلى رصد العلاقة بين سنوات الخبرة وكيف يتم توظيف الموظفين داخل المؤسسة وعليه أقرت ما نسبتها **83.33%** والمحددة في الفئة التي تراوحت مدة ممارستها للعمل اقل **من5** سنوات تليها نسبة **82.24%** للفئة التي تراوحت مدة عملها من **5** سنوات إلى **10**سنوات تليها نسبة **62.5%** للفئة التي تراوحت مدة خبرتها أكثر من **10**سنوات، بالمقابل نجد نسبة **16.67%** لكلا الفئتين التي تراوحت مدة العمل اقل من **5** سنوات و**10** سنوات فأكثر ونسبة **7.14%**، وتماشيا مع هذه المعطيات أن المؤسسة تعتمد إلى توظيف موظفيها على حسب الشهادة العلمية، وهذا ما أدلي **به رئيس مصلحة المستخدمين: يتم** توظيفهم بعد مرورهم على مسابقة على أساس الاختبار، أو على أساس الشهادة أو على أساس الامتحان المهني أو الانتقاء، وفقا للإجراءات محددة تحددها القوانين، وبعد نجاحهم يتم تعينهم حسب مستواهم ورتبهم واختصاصهم مع مراعاة احتياجات الإدارة والمصالح، أو المكاتب التي تعاني من نقص في العنصر البشري، حيث يتم تحديد مقر تعينه مكان العمل وتبليغ للمعني*،وهي الطريقة المعتمدة في المؤسسة، وذلك للإعطاء الفرصة لخرجي الجامعات والمعاهد، لظفر بمنصب عمل يوافق ويلاءم المؤهلات العلمية المتحصل عليها، أيضا نلاحظ إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد في عملية اختيار الأفراد للوظائف الشاعرة على معيار المؤهل العلمي.

* المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2022/01/20.من الساعة 15:00 إلى الساعة 16:00.

## ثانيا – الممارسات السلطوية التعويضية وعلاقتها بالتقاعس العمدي:

**الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين مدي اهتمام الرئيس بتفاصيل العمل ومدي بذل الجهد المطلوب بالأداء العمل**

| مدى اهتمام الرئيس بتفاصيل العمل / مدي بذل الجهد المطلوب بالأداء العمل | نعم | | لا | | المجمـــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعـــــــــــم | 80 | 96.39 | 15 | 88.24 | 95 | 96 |
| لا | 03 | 3.61 | 02 | 11.76 | 05 | 04 |
| المجمـــــــوع | 83 | 100 | 17 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س (5)، س(10)**

اهتمت الدراسات السوسيولوجية في ميدان العمل بممارسات الفئة المسيسة خلال الاهتمام بتفاصيل العمل من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمي المجدول أعلاه أن هناك سياق علائقي بين مدي اهتمام رئيس بتفاصيل العمل ومدي بذل الجهد المطلوب وذلك بنسبة **95 %**نجد إنا نسبة **96.39 %**من المبحوثين يقروا بان هناك علاقة بين اهتمام الرئيس بتفاصيل العمل وبذل الجهد المطلوب، تليها نسبة **88.24%** أكدت على بذل الجهد ولايتهم الرئيس بتفاصيل العمل، وفي المقابل نجد نسبة **11.76%** لا يهتم رئيس بتفاصيل العمل ولا يبذلون الجهد المطلوب تليها نسبة **3.61%** لا يبذلون الجهد المطلوب واهتمام الرئيس بتفاصيل العمل، وفي خضم هذه المعطيات نفسر أن هناك البعض منهم يقومون بعملهم على أكمل وجه والبعض الأخر منهم يجتهد لتقديم الأفضل والبعض الأخر مردود يته مضطربة، حيث نجد في فترة معينة ملتزم وناجح وفي فترة أخري مهمل لعمله، وهذا ما أكد عليه تايلور أن العمل لا يتحقق إلا بذل الجهد الفاعل جهد واعي من اجل إنتاج أفضل ما لديه قي اليوم ويؤثر هذا السلوك على ذوي النية الحسنة فلا يتمكنون من إنتاج أفضل ما لا دبهم ويمكن تحديد أسباب لهذه الظاهرة:**(فزة :2013 ،ص–ص 126،127)**

- الوهم الذي ترسخ لي الفئات الفاعلة منذ زمن بان الرفع المردودية كل عامل سوف يؤدي إلى تسريح العمال بالجملة.
- النظام المنتشر لتدبير العمل داخل المصانع يشوبه عيب وهذا يدفع العمال إلى التهاون من اجل الحفاظ على مصالحهم.

يجب أن يعامل أعضاء إي جماعة عمل باعتبارهم أفراد، وقد كان الجهد المبذول في التعامل مع المرؤوسين، باعتبارهم أفرادا لكل منهم مشاعره ورغباته وخلفياته هو السبب في نشأة مفهوم الشائع

"الإدارة ذات الاهتمام بالأفراد " و"الإدارة ذات الاهتمام بالإنتاج ".**( السلمي بدون سنة ،ص190)**ومعني هذا أن المدير سوف يحصل دائما على إنتاج أكثر من مرؤوسيه، إذ هو انفق جزء اكبر من وقته في الاتصالات معهم وحل المشكلات العلاقات الإنسانية وممارسة القيادة.

**الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين مدى حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين ومدى مغادرة المؤسسة إثناء ساعات الدوام الرسمي.**

| مدى حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية / مدى مغادرة المؤسسة إثناء ساعات الدوام الرسمي | نعم | | لا | | المجمـــوع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | قيمة محسوبية | قيمة جدولية |
| دائما | 8 | 10.39 | 3 | 13.04 | 11 | 11 | 6.157 | 5.991 |
| أحيانا | 54 | 70.12 | 10 | 43.49 | 64 | 64 | | |
| مطلقا | 15 | 19.48 | 10 | 43.49 | 25 | 25 | | |
| المجمـــــــــــوع | 77 | 100 | 23 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(9)، س(39).**

تقر المعطيات في سياقاتها الجدولية ان نسبة **70.12%**يقروا بان هناك علاقة بين تطبيق الإجراءات الرسمية ومغادرة المؤسسة أثناء ساعات الدوام الرسمي، رغم إن أخلاقيات الوظيفة العامة وقوانينها تلزم الموظف باحترام أوقات العمل ومواعيده في الحضور والمغادرة إلا أن هناك صور مختلفة لعدم احترام الأوقات الرسمية في الوظيفة العامة منها تأخر الموظف في الحضور إلى العمل صباحا مغادرة مكان العمل باكرا أو قبل انتهاء العمل أو وقت الدوام الرسمي دون إذن من الرئيس المختص إن كل ما سبق هو إخلال الموظف بي واجباته وانتهاك العمل الإداري والوظيفة العامة ولقد أولى المشرع الجزائري عناية كبيرة لمواعيد العمل وهذا ما تؤكده المواد **186 إلى 190من** القانون الأساسي للوظيفة العمومية.**(حاحه ويعيش :2017 ،ص149 )**

في المقابل نجد نسبة **43.49%** يقروا بان لا توجد علاقة بين حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية ومغادرة المؤسسة أثناء الدوام الرسمي ومن الملاحظة المباشرة نفسر بان هناك موظفين لا يلتزمون بالوقت و إثناء أو بعد الدوام، ومن السلوكيات التي لاحظنها من احد الموظفين عدم الوصول باكرا إلى مكان العمل وأيضا سرقت الوقت أثناء الدوام بين فترة وأخري:(مدي الخروج المبكر قبل نهاية الدوام، مدي الاشتغال بالمحادثات، مدي التقرب من العمل إذا كان من واجب الموظف احترام مواعيد العمل وقت الحضور والانصراف خاصية بالنسبة للمصالح التي ترتبط اعملها

بالجمهور والإخلاص في أدائه*ولا يعمد إلى اصطناع المرض لذا فان هناك صورا مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي منها نظرة الموظف إلى الكم فهو ينظر دائما إلي الزمن والكم أو بمعني إن الموظف قد يتأخر في الحضور وقد يبكر في مغادرته، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي ولكنه لا يعمل .

وهذا ما أكده: كآي تربيع حيث نجد القيمة المحسوبة 6.157 أكبر من القيمة الجدولية ب5.991 وهذا ما يدل على وجود علاقة بين حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية ومغادرة المؤسسة إثناء ساعات الدوام الرسمي.

**الجدول (16): يوضح العلاقة بين مدي الانجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى بذل الجهد المطلوب بالأداء.**

| مدى الانجاز الأعمال في الوقت المحدد / مدى بذل الجهد المطلوب لأداء العمل | نعم | | لا | | المجمـــــــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعم | 80 | 98.77 | 17 | 89.47 | 97 | 97 |
| لا | 01 | 1.23 | 02 | 10.53 | 03 | 03 |
| المجمـــــــــــوع | 81 | 100 | 19 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(10) س(37)**

من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية المجدول أعلاه أن هناك سياق علائقي بين مدي انجاز الإعمال في الوقت المحدد ومدى بذل الجهد المطلوب بالأداء وذلك بنسبة **97%** حيث نجد أن نسبة **98.76%** من المبحوثين أكدوا على انجاز الأعمال في الوقت المحدد وبذل الجهد المطلوب بالأداء العمل تليها نسبة **89.47%** أكدوا على بذل الجهد المطلوب لا ينجزون الأعمال في الوقت المحدد" هناك البعض منهم يقومون بعملهم على أكمل وجه والبعض الأخر منهم يجتهد لتقديم الأفضل والبعض الأخر مردوديته مضطربة، حيث نجد في فترة معينة ملتزم وناجح نجاح تام وفي فترة أخري مهمل لعمله**

وفي المقابل نجد ما نسبته **10.53%** لا ينجزون الأعمال في الوقت المحدد و لا يبذلون الجهد المطلوب تليها نسبة **1.23%** لا يبذلون ا لجهد المطلوب لأداء العمل، إن الموظف يشغل وقته بأمور لا علاقة له بالعمل مثل إن يقوم بالمكالمات الهاتفية وتصفح مواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى قراءة الجرائد والمجلات والبعض يقوم بشغل إعماله خاصة داخل مكاتبهم ويستغلون في ذلك وسائل المؤسسة

*وفقا لدليل الملاحظة المباشرة

**المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2022/01/20.من الساعة 15:00 إلى الساعة 16:00.

لإنجاز تلك الأعمال، وبالتالي يضيع وقت العمل في أمور ليس لها علاقة بالعمل بالإضافة إلى رؤية احد الموظفين يتلهي بالمحادثات والإهمال.**(أبو عمرة :2011،ص23)** وبالتالي البطء في انجاز المعاملات وبالتالي يكون هناك تراكم لمعاملات المراجعين بالإضافة تأجيلها لوقت لاحق.

**جدول رقم (17): يوضح طبيعة العلاقة بين مدى الانجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى الالتزام بمواعيد المرتبطة بعملك.**

| مدى الانجاز الأعمال في الوقت المحدد / مدى الالتزام بمواعيد العمل | نعم | | لا | | المجمـــــــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | | ت | % |
| دائما | 65 | 67.71 | 4 | 100 | 69 | 69 |
| أحيانا | 30 | 31.25 | 00 | 00 | 30 | 30 |
| نادرا | 01 | 1.04 | 00 | 00 | 01 | 01 |
| المجمـــــــــوع | 96 | 100 | 04 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(10) س(40)**

توضح المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية الموضحة في الجدول أعلاه إلي انه هناك سياق علائقي بين مدى الانجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى الالتزام بمواعيد العمل، وهذا ما أدلي به الاتجاه العام 69 حيث أكدت نسبة **67.71%** قد اقروا بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وإنهم ملتزمون بمواعيد العمل وبصفة دائمة، هناك موظفين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه وأنهم يتسمون بصفة المواظبة في العمل، والالتزام وتحمل المسؤولية وأنهم يشعرون بالفخر في ذلك، تليها نسبة**31.25 %**ونسبة **1.04%** من الذين صرحوا بأنهم ملتزمين بمواعيد العمل وينجزون العمل في الوقت بصفة أحيانا وآخرون بصفة نادرا، و وهذا النوع من الموظفين هم الموظفين البعض منهم يجتهد لتقديم الأفضل والبعض الأخر مردوديته مضطربة ،حيث نجده في فترة ملتزم وناجح وفي فترة أخري مهمل لعمله وغير مبالي وتارة غير ملتزم وفي المقابل نجد نسبة **100%** لا ينجزون الأعمال في الوقت المحدد ولا يلتزمون بمواعيد العمل، ومن خلال الملاحظة المباشرة نلاحظ سوء إدارة الوقت لدى بعض الموظفين عند أداء العمل، حيث يتلهون بالهواتف وخاصية مواقع التواصل الاجتماعي الذي صار شغلهم الشاغل، والمحادثات العشوائية التي يكون محتواها خارج نطاق العمل.**

أن الموظف يشغل وقته بأمور لا علاقة لها بي العمل حيث يقوم بتضييع الوقت في أمور ليس لها علاقة بالعمل بالإضافة إلى رؤية أحد الموظفين يلهي بالمحادثات والإهمال في معاملات المواطنين

** وفقا لدليل الملاحظة المباشرة.

وبالتالي البطء في انجاز الأعمال بالإضافة إلي تأجيل الأعمال وفي ذلك يقول أبو إدريس: "وبالتالي يشكل التأخر في أداء العمل احد المظاهر الخطيرة التي تغلب أداء الإدارات الحكومية والمحلية، لما يسبب في ذلك من ضياع الوقت والجهد والأموال التي تنفق على تلك الأجهزة دون تحقيق الأهداف المنوط بها**(أبو عمرة :2011 ،ص23)**

**الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين مدى التعاون الموظفين في انجاز الأعمال ومدى الشعور بالتضارب في أداء العمل.**

| مدي التعاون في انجاز الأعمال / مدى الشعور بالتضارب في أداء العمل | نعم | | لا | | المجمـــــوع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | القيمة المحسوبة | القيمة الجدولية |
| نعم | 40 | 48.19 | 05 | 29.41 | 45 | 45 | 0.757 | 3.841 |
| لا | 43 | 51.81 | 12 | 70.59 | 55 | 55 | | |
| المجمـــــــــوع | 83 | 100 | 17 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(14) س(38)**

من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية المجدولة أعلاه انه لا توجد علاقة بين مدى التعاون في انجاز الأعمال ومدى الشعور بالتضارب في العمل وهذا ما أدلى به الاتجاه العام **55** حيث نجد أن نسبة **70.59%** أكدوا على أن مدى التعاون في انجاز الأعمال لا يوجد الشعور بالتضارب في العمل، تليها نسبة **51.81%** أن التعاون في انجاز الأعمال لا يؤدي إلى الشعور بالتضارب في العمل وهذا ما دلي به رئيس مصلحة التنظيم" في بعض الحالات يستوجب الحث على انجاز الأعمال في شكل عمل جماعي نظر لطبيعة المهام العملية التحضير للمواعيد الانتخابية أو عملية الإحصاء العام لسكن والسكان وفي بعض المهام اليومية في مختلف المصالح والمكاتب**

في المقابل نجد أن نسبة **48.19%** أكدوا على أن التعاون في انجاز الأعمال يؤدي إلى الشعور بالتضارب في العمل، تليها أن نسبة **29.41%** انه لا يوجد التعاون في انجاز الأعمال ولا يؤدي إلى الشعور بالتضارب في العمل.وهذا ما ضمنته منطلقات تايلور حيث ركز على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، ومن ثم دعا إلى ضرورة التعاون والانضباط في انجاز المهام من اجل تحقيق الأهداف.

وهذا ما أكده: **كاي تربيع** حيث نجد **القيمة المحسوبة 0.5757** أقل من **القيمة الجدولية 3.841**، وهذا ما يؤكد على عدم وجود علاقة بين التعاون في انجاز الأعمال والشعور بالتضارب في العمل.

****المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة التنظيم: يوم 2022/01/23 على الساعة 15:00 إلى 16:00.**

**ثالثا–النتائج المتعلقة بواقعية الممارسات السلطوية التعويضية بالتقاعس العمدي:**

من خلال المنطلقات الامبريقية واستناداً للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعة حول الممارسات السلطوية التعويضية للفئة المسيسة من أجل ضمان سيطرتها، التي تنعكس على الفئات الفاعلة بظهور مؤشرات علاقة السلطة التعويضية بالتقاعس ألعمدي:

- ❖ عدم انجاز المهام في الوقت عند فئات الذكور نتيجة ضعف الراتب وغياب الخدمات الاجتماعية، وانعدام فرص الترقية في المؤسسة.
- ❖ التضارب في أداء المهام وخاصة الأعمال والانجازات التي يقومون بها مع المواطنين.
- ❖ ينتهج ممارس السلطة أسلوب الحوافز المادية يعد منطلقا أساسا يكتشف عن كبح سلوكيات المواطنة الذي تدعم مظاهر غياب الولاء داخل المؤسسة، وعدم شعور الفئات الفاعلة بالانتماء إلى مؤسستهم وبالتالي يكتفي بالحضور الجسماني في العمل، ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة في ظل غياب الروح المعنوية لديهم، بسب مركزية اتخاذ القرارات وفصل المهام التخطيطية عن المهام التنفيذية.
- ❖ إن تضمين الفئات المسيسة للحوافز المادية باعتباره نقطة ضعف الفئات الفاعلة ويشبع حاجاته والمحفزة للعمل ويضمن تراخي الموظف وعدم تدخله في الشؤون المؤسسة لأن الفئات المسيسة لا تحتاج أفكارهم واقتراحاتهم وإنما المطلوب منهم هو التنفيذ ما يطلب منهم.

# الفصل السادس

## الممارسات السلطوية المعرفية وعلاقتها بالالتزام الإغترابي

**أولا –الخصائص المهنية للفئات الفاعلة والممارسات السلطوية المعرفية:**

**الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى ممارس السلطة من خلال إعطاء التعليمات.**

| سنوات الخبرة / ممارس السلطة من خلال إعطاء التعليمات | اقل من 5 سنوات | | من 5 سنوات إلى 10سنوات | | 10سنوات فما فوق | | المجمـــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعـــــــــم | 23 | 95.83 | 26 | 92.86 | 41 | 85.42 | 90 | 90 |
| لا | 01 | 4.17 | 02 | 7.14 | 07 | 14.58 | 10 | 10 |
| المجمـــــوع | 24 | 100 | 28 | 100 | 48 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(6)، س(16)**

لا شك أن سنوات الخبرة أو الاقدمية في العمل تعتبر من العوامل المتحكمة في تكوين اتجاهات الأفراد وذلك من خلال الخبرة والقيمة العلمية التي يكتسبها الفاعل أو الموظف عبر تجاربه في العمل، وقد اشتملت عينة الدراسة على فئات متفاوتة من حيث الاقدمية أو الخبرة في مجال العمل بمجلس الشعبي البلدي ببلدية حمام الضلعة وهذا ما يتضح من نتائج الجدول أعلاه.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة **95.83%** من مفردات العينة تتواجد ضمن الفئة اقل من **5 سنوات** ثم تأتي فئة الموظفين أكثر من **10سنوات** فما فوق وذلك بنسبة **85.42%** وهم يصرحون بصفة عامة إن سنوات الخبرة لها علاقة بإعطاء التعليمات فهنا المؤسسة تعتمد على الفئتين الشباب وفئة ذات الخبرة الطويلة في تسير المؤسسة وهذا يفسر إنشاء هذه المؤسسة وتسيرها مازالت مدعمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة لأنه لا يوجد فارق كبير في النسبة ويفسر أيضا تطوير المؤسسة بالفئات الشبابية أن لسنوات الخبرة المهنية في عملية صناعة الفرار وإعطاء التعليمات عملية ترتكز على قواعد علم النفس السلوكي من جهة وعلم السلوك التنظيمي من جهة، ولتوفير الكفاءة والفعالية في إعطاء التعليمات لابد من يأخذ الشخص في اعتباره المبادئ والقوانين العلمية التي تحكم السلوك الإنساني والتي تحكم السلوك التنظيمي من جهة في المؤسسة.**(الخطيب ومعايعه :2009 ،ص291)**

**الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى اعتماد ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه.**

| سنوات الخبرة / اعتماد ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه | اقل من 5 سنوات | | من 5 سنوات إلى 10سنوات | | 10سنوات فما فوق | | المجمـــــوع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | المحسوبة | الجدولية |
| نعـــــم | 15 | 62.5 | 11 | 39.29 | 30 | 62.5 | 56 | 56 | 8.791 | 5.991 |
| لا | 09 | 37.5 | 17 | 60.71 | 18 | 37.5 | 44 | 44 | | |
| المجمـــــــوع | 24 | 100 | 28 | 100 | 48 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س (6)، س(20).**

تحتل تنمية الفئات الفاعلة في المؤسسة حجر الزاوية في بناء كوادر ذات كفاءة عالية وإعدادها لتحمل المسؤوليات، وتقوية العلاقة الإنسانية وإتاحة فرص الإبداع والابتكار، وهذا ما تقره معطيات الجدول التي أقرت بنسبة **62.5%** في كلا الفئتين ذات سنوات الخبرة اقل من **5 سنوات والأكثر من 10 سنوات** وهذا ما أدلى به الاتجاه العام بنسبة **56من** مجموع مفردات التنظيم العام.

في المقابل نجد نسبة **60.71%** من الفئة ذات سنوات الخبرة ما بين **5سنوات إلى 10سنوات** بان سنوات الخبرة لا تنمي الكوادر ولا تنمي فئات فاعلة تنبو عند غيابه *وقدم في ثنايا هذا الطرح " أن أمراض الجهاز البيروقراطي في التنظيم الجزائري، أوصلتها إلى بناء ثقافة سلبية في احتكار الخبرات الفنية، فعدم الرغبة في إضاعة الوقت بالتدريب الخوف من فقدان السيطرة والسلطة والخوف من المجازفة تعد مؤشرات كافية للتفسير ".

وهذا ما أكده: كاي تربيع حيث نجد القيمة المحسوبية 8.791 أكبر من القيمة الجدولية بـــ 5.991 وهذا ما يدل على وجود علاقة بين سنوات الخبرة واعتماد ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه.

*المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة التنظيم: يوم 2022/01/23 على الساعة 15:00 إلى 16:00.

**جدول (21): يوضح العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى ممارس السلطة القدرة على حل المشكلات الفنية.**

| سنوات الخبرة / مدى القدرة على حل المشكلات الفتية | اقل من 5 سنوات | | من 5 سنوات إلى 10سنوات | | 10سنوات فما فوق | | المجمـــــوع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | المحسوبة | الجدولية |
| نعـــــــــم | 21 | 87.5 | 12 | 42.86 | 28 | 58.33 | 61 | 61 | 11.098 | 5.991 |
| لا | 03 | 12.5 | 16 | 57.14 | 20 | 41.66 | 39 | 39 | | |
| المجمـــــوع | 24 | 100 | 28 | 100 | 48 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(6)، س(24)**

يلعب متغير سنوات الخبرة حجز الزاوية في السياق المؤسساتي، لما له دورا في تسير المؤسسة حيث أن الفئات الفاعلة تعد ثروة في المؤسسة وهذا ما أكده الجدول أعلاه إلى أن هناك سياق علائقي بين مدى سنوات الخبرة ومدى قدرة الموظف الرئيس أو المسئول على حل المشكلات وهذا ما كده الاتجاه العام **56%**حيث نجد نسبة **87.5%** غالبتهم هم موظفين مدة خبرتهم وعملهم في المؤسسة اقل من **5سنوات** تليها نسبة **58.33%** هم موظفين مدة سنوات خبرتهم **10سنوات** فما فوق تليها نسبة **42.86%** مابين **5سنوات** إلى **10سنوات** ومن خلال هذا التحليل الكمي إن التنسيق التنظيمي أو السياق المؤسساتي يعتمد بصفة كبيرة على موظفين المستجدين في حل المشكلات الفنية وهذا راجع إلى مؤهلات هذه الفئة من تكوين وتدريب ..وهذا **ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين:** وهذا راجع ما تملكه هذه الفئات في المستويات الإدارية المختلفة ،بحيث يتم اختيار هؤلاء بناء على أسس موضوعية تعتمد على تجاربهم وانجازاتهم وخبراتهم السابقة، من مؤهلات وتتوافر لديهم قدرات إبداعية عالية وطاقات متجددة وترويض التفكير وتشجيعه وهذا من خلال تبني الأساليب العلمية في حلها يظهر اثر ذلك في قدرتهم على حل هذه المشكلات الفنية*، بالمقابل نجد نسبة **57%**من فئة التي تتراوح سنوات خبراتها من **5سنوات** إلى **10سنوات** تليها نسبة **41.66%** من الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها **10سنوات** فما فوق حيث نستنتج أنها بعد مدة عملها فان كل تلك المدة تعود عليا إما بالإيجاب أو بسلب فهذا الأخير، رغم مدة عمله إلا انه يواجه سلوكيات كالملل، والكره، والروتين فكل هذه سلوكيات يصبح غير قادرا على حل هذه المشكلات. ونجد نسبة **2.5%1**من الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها اقل من **5سنوات** حيث يصرحون بأنه لا توجد علاقة بين المتغيرين وحيث أن حسبهم إن مدة الخبرة لا

*المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2022/01/20.من الساعة 15:00 إلى الساعة 16:00.

علاقة له القدرة على حل المشكلات الفنية، وهذا راجع ما تملكه هذه الفئة من مؤهلات علمية في التخصص وقدرات مثل التفكير والإبداع النظامي في حل المشكلات الفنية التي تواجها المؤسسة.

وهذا ما أكده: **كاي تربيع** حيث نجد **القيمة الحسوبية**11.098 أكبر من **القيمة الجدولية بـــ** 5.991 وهذا ما يدل على وجود علاقة بين سنوات الخبرة والقدرة على حل المشكلات الفنية.

**الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين متغير الوضع المهني ومدى التناسق في العمل بين الأقسام الإدارية.**

| الوضع المهني / مدى تناسق العمل بين الأقسام الإدارية | أعوان تنفيذ | | أعوان تحكم | | التصميم | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| من الأعلى إلى الأسفل | 38 | 76 | 16 | 66.67 | 17 | 65.38 | 71 | 71 |
| من الأسفل إلى الأعلى | 12 | 24 | 08 | 33.33 | 09 | 34.62 | 29 | 29 |
| **المجمـــــــــوع** | 50 | 100 | 24 | 41.67 | 29 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(7)، س(17).**

إن توفير كل الظروف والسبل التي من شأنها أن تساهم في زيادة الكفاءة المهنية لدى موظفين وتمكينهم من متطلبات الوظيفية منها تناسق العمل وتماشيا مع المعطيات الكمية المسجلة في الجدول أعلاه يتضح إن من المبحوثين الذين صرحوا بان يوجد تناسق بين الوضع المهني والتناسق في العمل بين الأقسام الإدارية موزعة إلى **38مفردة** بنسبة **76%و16** مفردة بنسبة **66.67%** من فئتين أعوان تنفيذ والتحكم **و17مفردة** بنسبة **65.38%** من فئة التصميم وهذا يؤكد أن سير العمل بتناسق بين الأقسام الإدارية فان كانت العملية الإدارية تتكون من سلسلة من الوظائف بداء بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فالبعض يري إن التنسيق وظيفة مهمة من وظائف الإدارة فا تنسيق القائم بين العمليات الإدارية هو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وأداء العمل بالصورة المطلوبة وكلما شارك الأفراد في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف كلما أدي ذلك إلى توحيد جهودهم و التنسيق احد الوظائف الأساسية للتنظيم ومن خلاله يتم تحديد الإدارات والأقسام المختلفة وتحديد مهامها وسلطاتها*،بالمقابل نجد نسبة **34.26%** من فئة التصميم.

من **خلال دليل الملاحظة المباشرة** وجدنا أن مصلحة التنظيم والشؤون التي بها (مكتب التنظيم مكتب الحلة المدنية، مكتب الشؤون العامة ...) أن أقسامها منتظمة والعمل فيها متناسق وذلك من خلال

* انظر الهيكل التنظيمي. انظر ملاحق

إدخال الحواسيب، تنظيم السجلات ...)لان ذلك جزمن الهيكل التنظيمي تم ترميمهم مؤخرا على عكس مصلحة الشؤون الإدارية**.

تليها نسبة **24%** من فئة أعوان التنفيذ ونسبة **33%**من فئة أعوان تحكم يصرحون بأنه لا توجد تناسق في العمل بين الأقسام الإدارية والوضع المهني إن أثر تمركز السلطة في يد الإدارة العليا أو تفويضها يؤثر كثيرا على كفاءة عمليات التنسيق بالمنظمة فكلما ضيقت السياسات المتبعة للمؤسسة كلما مالت نحو المركزية كلما كان التنسيق بين الأقسام الإدارية بالمؤسسة ضعيف، ويعتبر التنظيم الجيد وسهولة الاتصال وقدرة المسئولين وكفاءتهم والتفويض السليم للسلطة ونظم المعلومات الجيدة ووضوح السياسات وتفسيرها وفتح الباب لمقترحات الموظفين والعمل الجيد منها، كلها تعتبر من العوامل الأساسية إلي تؤدي إلى حدوث التنسيق الجيد الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

**جدول (23): يوضح العلاقة بين متغير الوضع المهني ومدى انتقال المعلومات داخل المؤسسة.**

| الوضع المهني / مدى انتقال المعلومة | أعوان تنفيذ | | أعوان تحكم | | التصميم | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| **من الأعلى إلى الأسفل** | 18 | 36 | 13 | 45.17 | 12 | 46.15 | 43 | 43 |
| **من الأسفل إلى الأعلى** | 04 | 08 | 01 | 4.17 | 01 | 06 | 06 | 06 |
| **كل الاتجاهات** | 28 | 56 | 10 | 41.67 | 13 | 51 | 51 | 51 |
| **المجمـــــــوع** | 50 | 100 | 24 | 100 | 26 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(7) س(22)**

تطبيقا للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الامبريقي، يتضح من خلال المعطيات الجدولية اكبر نسبة لانتقال المعلومة تتمثل في **51%** وهي التي تخص الاتصال في كل الاتجاهات مدعمة بنسبة **56%** من فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة **50%**من فئة التصميم والتخطيط ونسبة **41.67%** من فئة أعوان التحكم في المقابل نجد نسبة **43%** تؤكد على وجود الاتصال أو انتقال المعلومة من الأعلى إلى الأسفل مدعمة بنسبة **64.15%** من فئة التصميم والتخطيط ثم تليها نسبة **45.17%**من فئة أعوان التحكم ثم **36%** من فئة أعوان التنفيذ وتعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة ويتم استخدامه في غالبا في القرارات والأوامر والتعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسيهم والى الموظفين في شكل تعليمات وأوامر وقوانين وتوضيحات والاستعلامات بما يسمح لكل موظفا (فئات الفاعلة) في المؤسسة التنفيذ على حير وجه

**دليل الملاحظة المباشر. انظرملحق

ممكن ومن أمثلة وسائل الاتصال النازل( بطاقات وصف الوظائف، دليل الإجراءات، لوحة الإعلانات، دورات تدريبية .

**ثانيا: الممارسات السلطوية المعرفية وعلاقتها بالالتزام الإغترابي:**

**الجدول رقم(24): يوضح العلاقة مدى حرص المؤسسة على تطبيق القوانين ومدي الشعور بان اللوائح تحد من إعطاء الجديد.**

| مدي حرص المؤسسة على تطبيق القوانين / مدى الشعور بان اللوائح تحد من إعطاء الجديد | نعم | | لا | | المجمـــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعم | 56 | 88.89 | 31 | 83.78 | 87 | 87 |
| لا | 07 | 11.11 | 06 | 16.22 | 13 | 13 |
| المجمـــــــوع | 63 | 100 | 37 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(18) س(47)**

تماشيا مع معطيات الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن **56** مفردة من عينة الدراسة والتي جاءت بنسبة **88.89%** قد أفادت بان تطبيق القوانين علاقة بان اللوائح تحد من إعطاء الجديد تليها **31** مفرد بنسبة **83.78%** وهذا ما أكديه نسبة الاتجاه العام بنسبة **87%** حيث أن الالتزام بحرفية تطبيق القوانين يحد الموظف من إعطاء ما لديه، فتعقد الأنظمة وروتينية الإجراءات يؤدي إلى خنق الأفكار فالالتزام الحرفي بالأنظمة والتشدد الكبير في الالتزام يتعارض مع صفات الموظف المبدع، حيث لا يجد ذلك الموظف فرصة لاستخدام ما لديه من إمكانيات وقدرات في حل المشكلات التي تواجه أثناء العمل، فهو يقوم بعمل شبه إلى مما يقتل روح المبادرة، فحسب دليل الملاحظة فالموظفين يقومون بإعمال روتينية يوميا ونتيجة الممارسات المعرفية فكل التعليمات والأوامر تأتي من الجهة العليا إي المركزية، فالموظف يتبع كل ما يأتي من تعليمات* بالمقابل نجد نسبة **16.22%** يصرحون بأنه لا توجد علاقة بين المتغيرين تليها نسبة**11.11%** يؤكدوا علي حرص المؤسسة على تطبيق القوانين ولا يشعرون بان اللوائح تحد من إعطاء الجديد.

إن التطبيق الحرفي للقوانين والحديدية في الروتين الإداري، من أساليب التي تسبب التذمر والإزعاج وإبعاد المخلصين من الموظفين، إن القوانين والتعليمات هي مجرد وسائل وجسور الإدارة وليست غايات ولو تتبعنا سلوك الموظفين في تعاملاتهم الإدارية نجد أنهم في الغالب انشغلوا بالمظاهر والشكليات وتركو الأهداف والمضامين، وبعض المؤسسات تعتبر إذن معايير التقييم والتمايز بين

* دليل الملاحظة المباشرة

الأفراد هو مدي انضباطهم والتزام بالأنظمة الإدارية الموضوعية كالالتزام بأوقات حضور الدوام والمغادر.**(الخطيب ومعايعه ،ص440)**، ومع أن هذا الأمر مهم إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة فقد يأتي موظف في وقته ولكنه من دون إن يقوم بأي عمل أو يلتزم بمظاهر القانون ويخل بجوهره في عدم الإتقان أو عدم الإخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ وأضرار، أن القوانين وجدت للتنظيم الأفضل والأداء فإذا صارت صارمة وروتينية فهي تشكل عقبة تسبب الكثير من المفاسد.

**الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين مدى اعتماد ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه ومدى الشعور بالانتماء للمؤسسة.**

| مدى ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه / مدى الشعور بالانتماء للمؤسسة | نعم | | لا | | المجموع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | المحسوبة | الجدولية |
| نعم | 44 | 83.02 | 38 | 80.85 | 82 | 82 | 11.089 | 5.991 |
| لا | 09 | 16.98 | 09 | 19.15 | 18 | 18 | | |
| المجمـــوع | 53 | 100 | 47 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(20)، س(46).**

يعد تنمية الفئات الفاعلة في المؤسسة من أهم الأساسيات في بناء كوادر وإعدادها لتحمل المسؤوليات وتقوية العلاقات الإنسانية وإتاحة فرص الإبداع والشعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما تقره معطيات الجدول التي أقرت بان **83.02%** عدد مفرداتها **44** صرحوا بان تنمية الكوادر في المؤسسة له علاقة بشعور الموظف بالانتماء للمؤسسة وهذا ما أدلى به الاتجاه العام وذلك بنسبة **82%** بأنه توجد علاقة بين المتغيرين، تليها نسبة **80.85 %**التي تصرح لا يعتمد ممارس السلطة تنمية كوادر تخلفه للشعور بالانتماء للمؤسسة إن تنمية المورد البشري وجعلهم كوادر ذات كفاءة عالية يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المسئول وبين الموظفين (الفئات الفاعلة) وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه ومن ناحية بين الموظفين وبين المؤسسة (مجلس الشعبي البلدي) بصفة عامة كالشعور بالانتماء لمؤسستهم من خلال أسلوب المشاركة فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الإفراد فيها منغمسين ذاتيا في المنظمة ويردون أن يروها ناجحة، فالمشاركة تساعد على تنمية المستويات الدنيا من التنظيم وتبعث روح المسؤولية وتساعد على بناء العمل بروح الجماعة فالمشاركة تدفع الأفراد للإسهام لتحقيق أهداف المؤسسة فالمشاركة تدفع الموظفين تؤدي إلى الأداء الجيد وتعزيز الالتزام ورفع الروح المعنوية وبصورة عامة الشعور بالانتماء للمؤسسة لكن فيم يخص مشاركة الموظفين في انجاز القرارات، حيث يتم استشارة الموظفين في القرارات التي تخص الموظف ذاته كمقررة العطلة السنوية

وفي بعض الأحيان تحديد مكان العمل*.وفي خضم هذا الطرح يعود بالسلب عليه، في المقابل نجد **نسبة19.15%** لا علاقة بين المتغيرين.

تليها نسبة**16.98%** صرحوا بان تنمية الكوادر في المؤسسة لا علاقة بالشعور بالانتماء وهذا يفسر أن عدم انتماء الموظفين إلى مؤسستهم، راجع في الكثير من الأحيان إلى عدم توافق الموظف مع قيم المؤسسة، وهذا خصوصا راجع إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بحيث لوخط أن التعين في الوظائف – كما صرح به المبحوثين–يتم بالطريقة العشوائية المختلفة بحيث يتم بناء على معايير غير موضوعية**،لا يهتم فيها مصلحة العمل مما يؤدي بالموظف إلى انتهاج سلوكيات سلبية منها التأخير المتعمد للعمل، عدم أعطاء أهمية للوقت، التأخير في انجاز العمل، التغيب وهذا كله يؤثر على المؤسسة والموظف في الوقت نفسه.

وهذا ما يؤكده :كأي **تربيع** للاستقلالية حيث **قدرت قيمته المحسوبة 11.089وهي** أكبر من القيمة **الجدولية المقدرة ب5.0991 وهو ما يدل على وجود علاقة بين ممارس السلطة على تنمية الكوادر تخلفه و الشعور بالانتماء للمؤسسة.**

**الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين مدى انتظام سير العمل ومدى الشعور بالانتماء للمؤسسة**

| مدى انتظام سير العمل / مدى الشعور بالانتماء للمؤسسة | نعم | | لا | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | | ت | % |
| نعم | 74 | 91.36 | 11 | 57.89 | 85 | 85 |
| لا | 07 | 8.64 | 08 | 42.11 | 15 | 15 |
| المجموع | 81 | 100 | 19 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(21)، س(46).**

من خلال المعطيات الأمبريقية في سياقاتها الكمية الموضحة في الجدول أعلاه هناك سياق علائقي بين مدى انتظام سير العمل ومدى الشعور بالانتماء حيث نجد أن نسبة **91.36%** حيث يقروا بان هناك علاقة ، وهم الموظفون الذين يلتزمون بإعمالهم ويقومون با نجازها في الوقت دون تأخير إي السرعة في الانجاز، ويقوم الموظف الواحد بإنهاء المعاملة من البداية إلى النهاية دون تأخير وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة السرعة في انجاز المعاملات وخاصية بعد إدخال الأجهزة الحديثة و بالتالي السرعة في انجاز الوثائق وعدم انتظار المواطن،*وبالتالي انتظام سير العمل في المؤسسة والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة وهذا ما أكده **رئيس مصلحة المستخدمين:** بان الموظفين ملتزمين

*المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2022/01/20.من الساعة 15:00 إلى الساعة 16:00.
** استنادا لمقابلتنا غير المقننة مع إحدى أفراد العينة.
* دليل الملاحظة.

بعملهم وأدائهم الوظيفي وهذا ما يؤدي الشعور الموظف بالانتماء لمهنته ومؤسسته بالإضافة تنشئتهم الاجتماعية، اقدميتهم، وخبرتهم ومسار الطويل في المؤسسة ميدان البحث، يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة**وعليه فان إيمان الموظف بالمؤسسة والشعور بالانتماء إليها وعضويته فيها يوضح لنا مدى سير المؤسسة بطريقة منتظمة المقابل نجد نسبة **42.11%**من إجابات مفردات العينة المدروسة، قد أدلت على أن مدى انتظام سير العمل لا علاقة له بالشعور بالانتماء فالموظفون عندما يقومون بالأعمال ليس بدافع حبهم وإخلاصهم وانتمائهم إلى مؤسستهم فهذا ما أدلت به مقولات **اتزيوني،** الموظف متخوف وتنتابه عدة هواجس خوفا من الفصل أو العقاب ولذلك تجده يلتزم قدر المستطاع دون الحاجة إلى الرقابة حتى وهو غير راض عن العمل فهم يعملون خوفا من العقاب فقد صرح رئيس المستخدمين انه حالة الضرورة بعد المرور على مراحل أخري تتمثل رفي الحوار والنصح والتنبيه إلى ضرورة الالتزام بالعمل لكن في حالة الالتزام المتكرر أو القيام بسلوكيات غير مرضية تتنافي المهنة أو الوظيفة يتم تطبيق نظام العقوبات طبقا للقانون، حيث ينم فرض العقوبة حسب طبيعة الخطأ المهني المرتكب من طرف الموظف، والنتيجة المستخلصة من هذا كله أن الانتماء الوظيفي هو شعور ذاتي مرتبط قبل كل شيء بالتنشئة الاجتماعية من جهة، وبالضمير الأخلاقي والمهني من جهة ثانية، ذلك إن الانتماء الوظيفي شعور يسيطر على الموظف داخل المؤسسة والإخلاص لها مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والولاء للمؤسسة فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة، فيدفع الموظفين نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسساتهم.

**الجدول رقم(27): يوضح العلاقة بين مدى توصيل المعلومة ومدي القيام بنفس الأعمال**

| مدى توصيل المعلومة / مدى القيام بنفس الأعمال يؤدي إلى | نعم | | لا | | المجمـــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | | ت | % |
| الشعور بالملل والروتين | 73 | 91.25 | 09 | 45 | 82 | 82 |
| فقدان الثقة بالنفس | 02 | 2.5 | 00 | 00 | 02 | 02 |
| عدم الرغبة في العمل | 04 | 5 | 09 | 45 | 13 | 13 |
| أخري تذكر | 01 | 1.25 | 02 | 10 | 03 | 03 |
| المجمـــوع | 80 | 100 | 20 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(23)، س(48)**

**المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2022/01/20.من الساعة 15:00 إلى الساعة 16:00.

تقر المعطيات في سياقاتها الجدولية أن نسبة **91.25%** من مفردات العينة والتي قدرت بـــ: **73**مفردة أن لتوصيل المعلومات بصورة روتينية ومدى القيام بنفس الأعمال قد ولد في نفسيتهم الشعور بالملل والروتين، تليه نسبة **45%**من مفردات العينة والتي قدرت بـــ: **09** قد أقروا على عدم الرغبة في العمل بينما **2.5%** من مفردات العينة والتي قدرت بـــ: مفردتين قد اقروا فقدان الثقة بالنفس. فالوظيفة لا تعكس طموحات ورغبات الفرد الأمر الذي ينعكس على نفسيته وعلى أدائه الوظيفي وتشكل له حالة من الملل الدائم وذلك نتيجة تكرار نفس المهام*ونفس الأعمال اليومية بنفس الصورة كل يوم وعلى نفس الفترات – الفشل في تحقيق الأماني–

**الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين مدي التحفيز على العمل الإبداعي ومدى الإحساس بالالتزام نحو وظيفتك انخفض**

| مدى التحفيز على العمل الإبداعي / مدى الإحساس بالالتزام نحو الوظيفة انخفض | نعم | | لا | | المجمـــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | | ت | % |
| **نعم** | 04 | 30.77 | 8 | 9.20 | 12 | 12 |
| **لا** | 09 | 69.23 | 79 | 90.80 | 88 | 88 |
| **المجمـــــــــــوع** | 13 | 100 | 87 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(26)، س(42)**

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف لنا الوقائع الامبريقية الإحصائية بأنه لا توجد علاقة بين مدى التحفيز على العمل الإبداعي والإحساس نحو وظيفتك انخفض وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة **88 %**حيث نجد أن نسبة **90.80%** يؤكدون انه لا توجد علاقة بين التحفيز على العمل الإبداعي لا يؤدي إلى الإحساس بالالتزام نحو الوظيفة انخفض، تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها وتحفيزها لدى الموظفين في التنظيمات حتى تتمكن هذه التنظيمات من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، وذلك من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدراتها الإبداعية في موظفيها للعمل من خلال التفكير والتخطيط والتحليل .. فالمؤسسة التي توفر جو الإبداع والتغير والتحفيز يعود بالإيجاب على الأداء للموظفين.

*اهتم كروزيه**بدراسة البيروقراطية في أبعادها المتعلقة بالروتين وتعقد الإجراءات وجمود القوانين ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاث وهي:( لغويل :2012، ص)

– عدم الشعور بالانتماء: عدم إدراك أهداف المؤسسة، عدم الاهتمام واللامبالاة، عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

- العزلة الاجتماعية: انعزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث، سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة.

- المركزية: مركزية اتخاذ القرار، صعوبة الإجراءات وتعقدها، سيطرة الأقلية في قمة الهرم.

وبالتالي حدد مصدر الروتين في جماعة العمل وتأثيرها على الفرد:

-عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرار، انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية

أن تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار و الإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على اختلاف أنوعها، لابد أن يتوافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغير حيث تتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل التنمية الايجابية، ومن أولى هذه العادات الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا، والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل، وتكشف القدرات الإبداعية.**(الخطيب ومعايعه،ص426)**، فالالتزام نحو الوظيفة هو شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزء من مهام الفرد نفسه فيصبه من نفع وضرر إن الشعور بالالتزام نحو الوظيفة والمؤسسة هو شعور جميل وهو الذي يساهم في الإبداع.

في المقابل نجد نسبة **30.77%** يؤكدون على أن لا يوجد التحفيز على العمل الإبداعي بان الإحساس نحو الوظيفة انخفض تليها نسبة **9.20%** انه توجد علاقة بين المتغيرين بمعني إن بعض رؤوسا المكاتب والمصالح عدم رغبتها في الإبداع لعدم إيمانها بذلك لما يسببه التغير عن خروج عن المألوف المعتاد وهذا ما يصطلح عليه بالجمود الإداري، فقد تتعد معوقات التحفيز على العمل الإبداعي في المؤسسة والتنظيمات الإدارية المتمثلة في اللوائح والتعليمات، وهناك معوقات البشرية نتيجة للقصور في المهارات والتفكير والعلاقات، وفي الأخير إن دور المؤسسة في هذا السياق هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الموظفين، وتحفيزهم ودعم التفكير الإبداعي لعلمها بان الإبداع وهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز والالتزام الموظف في المؤسسة، وتحقيق أهدافها وذلك بالإضافة إلى العمل على التحفيز على العمل الإبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات القائمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن خلال توفير مسئولين القادرين على التأثير في الآخرين بشكل ايجابي.

**الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين مدى التحفيز على العمل الإبداعي ومدى الشعور بالملل من العمل الروتين**

| مدى التحفيز على العمل الإبداعي / مدى الشعور بالملل من العمل الروتيني | نعم | | لا | | المجمـــوع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | | ت | % | المحسوبة | الجدولية |
| **نعم** | 05 | 12.20 | 08 | 13.56 | 13 | 13 | 0.973 | 3.841 |
| **لا** | 36 | 87.80 | 51 | 86.44 | 87 | 87 | | |
| **المجمـــــوع** | 41 | 100 | 59 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(26)، س(44).**

من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية المجدولة أعلاه انه لا توجد علاقة بين مدي التحفيز على العمل الإبداعي ومدى الشعور بالملل من العمل الروتيني وذلك بنسبة الاتجاه العام **87 %**

حيث نجد نسبة **87.80%** يقروا بان التحفيز على العمل الإبداعي لا يؤدي بالشعور بالملل من العمل الروتيني تليها نسبة **86.44%** انهلا توجد علاقة بين التحفيز على العمل الإبداعي والشعور بالملل من العمل الروتيني فالتحفيز على العمل الإبداعي هو تحرير الموظفين من القيد وتشجيع الموظف وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح المبادرة وتبني المبدعين ويجد المنافسة الصحيحة والشريفة ولا يقتل الحماس والإبداع، ويعتبر نمط السلطة واحد من أهم العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي في المؤسسة وينتج ذلك في الأساس من اثر المسئول على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه إن تشجيع والتحفيز الموظفين على طرح أفكار جديدة ينمي لهم ثقافة إتقان العمل ويقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها فالمؤسسة التي توفر الإبداع والمنافسة والجديد يؤدي بشعور الموظفين بحالات ايجابية وسلوكيات، تدفع لبذل مزيد من العطاء، بالمقابل نجد نسبة **13.56%** يقروا بأنه لا يوجد التحفيز على العمل الإبداعي يؤدي إلى الشعور بالملل من العمل الروتيني، فالروتين الإداري يهدف إلى وضع قواعد تطبيق على حالة تكرار باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف وتجنب العمل الفوضوي وزيادة الفاعلية في انجاز الأعمال.

أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية وأصبحت غير ضرورية لإنجاز ذلك غير مسايرة لروح القوانين الجاري بها العمل فان الروتين يصبح مرضا يهدد المؤسسة والتنظيم ككل لأنه يشغل الإدارة ويزيد سخط الموظفين عليه كما أنها تؤدي إلى شعور الموظفين بالقلق والملل وتضعف إيمانهم بالضمير المهني كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن أصحاب السلطة في القمة والتي تتصف بها الأجهزة البيروقراطية من شانها تنمية الاتجاهات الروتينية وتحويل الحيوية وروح المبادرة والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني جامد يبث روح الكسل في نفوس الموظفين والتقوقع حول أنفسهم، فقيام الموظفين بنفس الأعمال يوميا يجعلهم يشعرون بالملل فالروتين يؤثر على كفاءاتهم حيث يسود التذمر وتكثر الشكوى وتنهار معنويات الموظفين.**(السلمي: بدون سنة ،ص55 )**، فالروتين ناجم عن تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالمؤسسات الحكومية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة حيث يؤدي ذلك إلى عدم الشعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العام

وهذا ما يؤكده: **اختبار كآي** تربيع أللاستقلالية حيث قدرت قيمته **المحسوبية بـــ 0.973** وهي اقل من **القيمة الجدولية المقدرة بـــ 3.841**. وهذا ما يؤكد على عدم وجود علاقة بين التحفيز على العمل الإبداعي والشعور بالملل من العمل الروتيني.

**الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين مدى النمط السلطوي المركزي واللامركزية ومدى الشعور بالملل من العمل الروتيني**

| مدى النمط السلطوي / مدى الشعور بالملل من العمل الروتيني | المركزي | | اللامركزية | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 62 | 93.94 | 08 | 23.53 | 70 | 70 |
| **لا** | 04 | 6.06 | 26 | 76.47 | 30 | 30 |
| **المجمـــــوع** | 66 | 100 | 34 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(28)، س(44).**

تكشف معطيات الجدول في سياقاتها الكمية أن طبيعة النمط السلطوي في المؤسسة ينعكس بالإيجاب أو السلب على نفسية الموظفين وهذا ما يبينه الجدول أعلاه أن هناك سياق علائقي بين النمط السلطوي ومدى الشعور بالملل من العمل الروتيني وذلك بنسبة **70%** حيث نجد أن نسبة **93.94%** من عدد العينة المدروسة **62** مبحوث أن طبيعة النمط السلطوي مركزي باعتبار أن المؤسسة تتبع النظام المحكم الذي يقوم على درجة من المركزية والرسمية كما تم التصريح به من طرف المسئول من خلال عملية المقابلة، فالنمط السلطوي المركزي يؤدي إلى شعور الموظفين بالملل من العمل الروتيني فالنمط السلطوي المركزي يؤدي إلى تمركز السلطة في يده لكي يمارس حقوقا وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف، إما أولئك الموجودون في المستويات ادني ولا تتوفر لديهم السلطة فهم محرمون من المساهمة في اتخاذ القرار و التصرف وعليه تكون المركزية هي تجميع السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي اعلي و لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا التصرف واتخاذ القرار دون الرجوع إلى المركز القيادي الأعلى وهذا **ما صرح به رئيس مصلحة التنظيم***: إن النموذج الإداري المركزي لا يعد وسيلة فعلة لتدريب الرؤساء والمستويات الدنيا و لا ينمي قدراتهم الإدارية لتولى الدور القيادي في المستقبل، كما لا يتيح لهم الفرصة للممارسة الفعلية للوظيفة الإدارية كل هذا يؤدى إلى هبوط الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين وفتور حماسهم بسبب ما يفتقدونه من تأكيد لذاتهم وشعورهم بأهميتهم وكذلك عدم تفويض السلطات الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والإهمال من طرف الموظف كما تؤدى المركزية إلى الجمود وعدم المرونة، والروتين في العمل، والمغالاة والتزمت في تطبيق القواعد والإجراءات بحيث يصعب على الموظف التأقلم والتكيف مع المشاكل الأمر الذي يولد الروتين والجمود لدي الموظفين، لذلك يكون غير مهتم بالمحافظة على ممتلكات

*المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة التنظيم: يوم 2022/01/23 على الساعة 15:00 إلى 16:00.

المؤسسة وهذا الشعور يعد من اخطر مظاهر الروتين، مما أدت المركزية المفرطة العيوب ومساوئ تقلل من كفاءة استخدام هذه المركزية وعلى المديرين أن يوازنوا بين استخدام المركزية من جانب واستخدام اللامركزية في جانب أخر.

وتظهر هنا اللامركزية كحل يجب إتباعه وتعني اللامركزية منح مزيد من السلطات والحق في اتخاذ القرار والمستويات ادني تنظيما في المقابل نجد أن نسبة **76.47%** من عينة الدراسة قوامها **26** مفردة صرحوا النمط السلطوي اللامركزية لا يؤدي بالشعور بالملل من العمل الروتيني وذلك يؤدي النمط السلطوي اللامركزية بالموظف على التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرار وتصرف مناسب للظروف المحيطة كذلك اهتمام اكبر و حماس اعلي من قبل المستويات الأدنى والمرؤوسين لأنهم يتخذون قرارات تمسهم بالدرجة الأولى لأنهم محل ثقة مما يؤدى إلى قرارات أفضل مما يؤدى ذلك شعور المستويات الإدارية الأدنى بما أتيح لها من حجم اكبر من السلطة وحرية التصرف وثقة اعلي بنوع من ديمقراطية العمل والرضا الوظيفي .

وفي الأخير نستخلص أن هناك مؤشرات تدل على درجة المركزية واللامركزية، فهناك عدد من المؤشرات الدالة على درجة المركزية مثل: بتوزيع السلطات والصلاحيات، التفويض، استخدام اللجان وفرق العمل الاجتماعات، تمكن العاملين، صنع القرار بمشاركة المرؤوسين معلومات أكثر فاكلما انخفضت درجة توزيع السلطات والصلاحيات، ودرجة التفويض، ودرجة استخدام اللجان وفرق العمل، والاجتماعات ...كان ذلك مؤشرا على درجة عالية من المركزية في السلطة وأتحاذ القرار.**(ماهر:2007 ،ص77)**

**ثالثا–النتائج المتعلقة بواقعية الممارسات السلطوية المعرفية بالالتزام الاغترابي:**

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية حول مظاهر الممارسات السلطوية المعرفية، وفي خضم الصياغات التي حددناها في كل من علاقة السلطة المعرفية بالالتزام الاغترابي تمكنت الدراسة من تحليل واقع التنظيم التي كانت النتائج كالتالي:

- ❖ سيادة جو الروتيني في المؤسسة وتكرار الأعمال كل يوم هذا ما ولد بشعور الموظفين بالملل والسأم والرتابة.
- ❖ التقييد باللوائح والقوانين وانعدام الإبداع وروح الابتكار.
- ❖ عدم شعور الموظفين بالانتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة.
- ❖ ظهور القيم البيروقراطية السلبية مثل (عدم الالتزام بمواقيت العمل، التسيب.).
- ❖ مركزية في اتخاذ القرارات.
- ❖ إن تقنين الإجراءات الرسمية للفئات الفاعلة تكشف عن مدى إتقان العمل والالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة دون زيادة أو نقص، والرقابة اللاصقة وذلك بالمتابعة المستمرة في مراقبة

أعمال والمهام المنجزة بأدق تفصيلها التي تبرز ملامحها في الالتزام الاغترابي؛ لدى الفئات الفاعلة وسيادة جو روتيني في المؤسسة وتكرار الأعمال كل يوم مما يولد شعورهم بالملل والسأم من الرقابة.

- ❖ وجود تحفيز على العمل الإبداعي من طرف ممارس السلطة كأسلوب تحفيزي لدافعية الفاعلين تتم في استثارت التفكير الإبداعي لديهم.
- ❖ تعتمد الفئات المسيسة على سياسة تفويض السلطة للفئات الفاعلة بهدفه تحسسيهم بأهميتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

# الفصل السابع

## الممارسات السلطوية التلاؤمية وعلاقتها بالإحباط الوظيفي

## أولا–الخصائص المهنية للفئات الفاعلة وعلاقتها بالممارسات السلطوية التلاؤمية:

**جدول رقم (31): يوضح العلاقة بين متغير الحالة الاجتماعية ومدي التشجيع على العمل الجماعي**

| الحالة الاجتماعية / مدى التشجيع على العمل الجماعي | أعزب | | متزوج | | مطلق | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعم | 27 | 96.34 | 66 | 95.65 | 3 | 100 | 96 | 96 |
| لا | 01 | 3.57 | 03 | 4.35 | 00 | 00 | 04 | 04 |
| المجمـــــــوع | 28 | 100 | 69 | 100 | 03 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر س(3)، س(29).**

يعد التشجيع على العمل الجماعي كإلية محفزة تستعمله الفئات المسيسة لزيادة فعالية العمل الإداري، لما تثيره من الاستقرار والطمأنينة داخل المؤسسة ولغرض كشف اثر تشجيع على العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة ضمنت المعطيات الامبريقية الكمية في الجدول أعلاه، انه هناك سياق علائقي بين خاصية الحالة الاجتماعية ومدى التشجيع على العمل الجماعي وهذا ما أدلى به الاتجاه العام **96%** حيث نجد نسبة **100%** من الموظفين المطلقين اقروا أن رئيسهم يشجعهم على العمل الجماعي تليها نسبة **96.43 %**من الموظفين العزاب، تليها نسبة **95.65%**من الموظفين المتزوجين أكدوا على أن رئيسهم يشجعهم على العمل الجماعي والملاحظ من هذا أن الفئات الفاعلة في جميع الحالات الاجتماعية أكدوا على وجود التشجيع على العمل الجماعي وهذا ما **أكده رئيس مصلحة المستخدمين:** (في بعض الحالات يستوجب الحث على انجاز المهام في شكل عمل جماعي نظروا لطبيعة المهام لعملية التحضير للمواعيد الانتخابية أو عملية الإحصاء العام للسكن والسكان أو في بعض المهام اليومية في مختلف المكاتب والمصالح )*

ويؤدي تشجيع على العمل الجماعي إلى تشكيل فريق العمل إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الموظفين، كذلك يؤدي إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة حيث تتدفق المعلومات بكل الاتجاهات.**(الخطيب ومعايعه :2009، ص217)**

بالمقابل نجد نسبة**4.35%**من الموظفين العزاب و**3.57 %**من الموظفين المتزوجين يقروا لا يوجد تشجيع على العمل الجماعي وذلك أنهم يشعرون بالسيطرة في الممارسات السلطوية نتيجة إصرار الإدارة على فرض التعليمات والقرارات وهذا يؤثر على روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي بالموظف إلى سلوكيات سلبية، إلى الكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون والتراخي والتنافر والعداء والعزوف عن العمل.

*المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2022/01/20.من الساعة 15:00 إلى الساعة 16:00.

ونستخلص في الأخير تكشف العلاقة بين الحالة الاجتماعية والتشجيع على العمل الجماعي أن الإدارة (المؤسسة ) تأخذ بعين الاعتبار العمل الجماعي بين الموظفين ويكرس قيمة تنظيمية تحث على الإتقان والتعاون بين الموظفين في العمل، فالتشجيع على العمل الجماعي يعتبر وسيلة هامة فيد الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة فهو ينمي لدي الموظفين روح التعاون والإخاء وهذا ما تؤكده النسب الإحصائية إذ أن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءاتهم من خلال مداخل جديدة منها التدريب الفعال والتحفيز الموظفين والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك.

**جدول (32): يوضح العلاقة متغير طبيعة العمل وبين مدى اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز**

| طبيعة العمل / اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز | دائم | | متعاقد | | المجمـــــوع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | | ت | % | القيمة محسوبة | القيمة الجدولية |
| نعم | 34 | 40.96 | 08 | 47.06 | 42 | 42 | 0.214 | 3.841 |
| لا | 49 | 59.04 | 09 | 52.94 | 58 | 58 | | |
| المجمـــــوع | 83 | 100 | 17 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(5) س(34)**

إن الاعتماد على نظام التحفيز للموظفين كإرهاصات داعمة في زيادة فعالية المؤسسة حيث نجد نسبة **59.04%** من الموظفين الدائمين، تليها نسبة **52.94%**من الموظفين المتعاقدين أكدوا أن مؤسستهم لا تعتمد على نظام التحفيز وهذا ما أدلى به الاتجاه العام بنسبة **58%** وهذا ما **مصرح به بعض الموظفين** وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة إي مؤسسة ذات طابع عمومي وليس طابع اقتصادي*في المقابل نجد نسبة **47.06%**من الموظفين المتعاقدين تليها نسبة **40.96 %**من الموظفين الدائمين إن المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز وهذا ما أكده رئيس مصلحة التنظيم عند سؤلنا عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة في النقاط التالية: الحصول على تنقيط فصلى ممتاز من اجل الحصول الموظف على منحة المردودية كاملة، الحصول على تنقيط سنوي لاستغلاله في الترقية في الدرجة مدتها الدنيا أو في الحصول على منصب الترقية في الرتبة إذا كانت هناك منافسة على هذا المنصب، تمكين الموظفين الملتزمين من الحصول على مناصب عليا هيكلية( رئيس مصلحة، مسئول على رقمنه الحالة المدنية)**كل هذه التحفيز المذكورة أعلاه تدخل في التحفيز المادي باعتباره يؤثر على قيمة راتب الموظف وان كان التأثير بسيط جدا ومن جانب أخر تعتبر كتحفيز معنوي للموظف من اجل مواصلة النتائج الجيدة التي حققها إثناء تأدية مهامه فالحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته

* استناد لمقابلتنا غير المقننة مع مفردات العينة

**المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة التنظيم: يوم 2022/01/23 على الساعة 15:00 إلى 16:00.

الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم ومن تلك الحوافز تأخذ الحافز المعنوي الذي يتمثل في الشعور بالاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الوظيفي المصاحب للعمل، ووجود الترقية والشعور بالولاء نحو المؤسسة ودافع الانتماء.

تعتمد المنظمات الحديثة على نظام الحوافز لتلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية لدي موظفيها داخل المنظمة، بهدف استنطاق ما لديهم من قدرات ومهارات وإبداعات تساهم في تأدية مهامهم بالشكل المطلوب، فالحافز المعنوي يرتبط دائما بالحاجات النفسية ويظهر ذلك عندما تعتمد على تحفيز موظفها من خلال التشجيع والفخر والثناء، الاحترام والتقدير، الترقية فهذه العوامل تزيد من شعور الموظفين بالحماس والفخر إثناء أداء إعماله. **(غربي واخرون :2007 ،ص)**

وخلاصة القول: إن الحوافز تعتبر ذات أهمية بالغة في المؤسسة ولهذا فمن الواجب على إدارة الموارد البشرية بان توليها عناية فائقة وان تأخذ بعين الاعتبار في سياساتها وبرامجها وخططها التنفيذية المستمرة وطالما أن للموظفين حاجات مختلفة، وهذا ما أكده: **كاي تربيع** حيث نجد **القيمة الحسوبية**0.214 أقل من **القيمة الجدولية بـــ** 3.841 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين طبيعة العمل واعتماد المؤسسة على نظام التحفيز.

**الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى التشجيع على الاتصال المفتوح.**

| طبيعة العمل / مدى التشجيع على الاتصال المفتوح | أعوان تنفيذ | | أعوان تحكم | | التصميم | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعم | 33 | 66 | 10 | 41.67 | 16 | 61.54 | 59 | 59 |
| لا | 17 | 34 | 14 | 58.33 | 10 | 38.46 | 41 | 41 |
| المجموع | 50 | 100 | 24 | 100 | 26 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(7)، س(30).**

من خلال المعطيات في سياقها الكمي تكشف لنا الواقع الامبريقي نجد أن هناك سياق علائقي بين متغير طبيعة العمل ومدى تشجيع على الاتصال المفتوح بالنسبة للموظف وهذا ما كده الاتجاه العام 59حيث نجد أن نسبة **66%** من فئة طبيعة عملهم أعوان تنفيذ تليها نسبة **61.54%**من فئة التصميم والتخطيط ونسبة **41.67%** من فئة أعوان تحكم هناك تشجيع على الاتصال المفتوح ومن خلال أداة الملاحظة المباشرة قد التمسنا هذا المؤشر واقع ميدان الدراسة، **ويشير التون مايو** على أهمية الاتصال

باعتباره احد العوامل الرئيسية للقيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وينقسم الاتصال التنظيمي إلى قسمين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي حيث هذا الأخير يتمثل في الحادثات بين الموظفين ويحدث غالبا بين المستويات الأفقية للهرم التنظيمي، ويستخدم غالبا لتسير الأمور وتنفيذ أوامر الإدارة العليا والذي ينتج عنه انجاز الإعمال**(التون مايو )**، أن تواجد الموظفين مع بعضهم في مكان واحد خلال فترة زمنية يؤدي إلى خلق علاقات فتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف مما يحس الموظفين بأهميتهم ودورهم في نجاح أهداف المؤسسة.

بالمقابل **58.33%**من فئة أعوان تحكم تليها **38.46%**من فئة التصميم والتخطيط ونجد نسبة **34%** من فئة أعوان تنفيذ يقرون بأنه لا يوجد التشجيع على الاتصال المفتوح وتجاهل هذا العامل الأساسي من شانه يؤدي إلى الشعور الموظفين بالإحباط والعزلة .

" إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا الشعور سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب فأنهم أيضا لم يجدوا الشعور ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطي الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء " الموظف إن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله فيصبح هذا المكان الكثير من مجرد مورد رزق هذه الرابطة لا تنمو عراها إلا الاتصال المفتوح.**(هاريس :1996 ،ص3)**

## ثانيا–الممارسات السلطوية التلاؤمية وعلاقتها بالإحباط الوظيفي:

**جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين تشجيع على العمل الجماعي ومدى الشعور الموظف باليأس داخل عملك.**

| التشجيع على العمل الجماعي / تنتابك مشاعر اليأس داخل عملك | دائم | | متعاقد | | المجمـــوع | | كاي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | القيمة محسوبية | القيمة جدولية |
| نعم | 52 | 92.86 | 41 | 93.18 | 93 | 93 | 4.103 | 3.841 |
| لا | 04 | 7.14 | 03 | 6.82 | 07 | 07 | | |
| المجمـــــوع | 56 | 100 | 44 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(29)، س(54).**

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف لنا الوقائع الامبيريقية الإحصائية نجد أن هناك سياق علائقي بين مدى التشجيع على العمل الجماعي ومدي تنتابك مشاعر اليأس داخل عملك وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة **93%** حيث نجد نسبة **93.18%** انه لا يوجد التشجيع على العمل

الجماعي تنتاب مشاعر اليأس داخل عملك مما يؤدى بالموظف إلى اليأس والإحباط والكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء والعزوف عن العمل ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة للمؤسسة تليها نسبة **92.86%** يؤكدون على وجود التشجيع على العمل الجماعي ولكن تنتابه مشاعر اليأس داخل عمله وذلك عدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه وعدم ميله للعمل الجماعي وبالتالي يتجنب الاتصال بالموظفين الآخرين وهذا النوع من الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم في الحياة، لذلك يمكن القول إن ظاهرة الانعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها أو بسب سوء التنظيم أو خطا في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل ويضعف من شعور الموظف بانتمائه إلى الجماعة.

في المقابل نجد نسبة **7.14 %**يؤكدون على أن التشجيع على العمل الجماعي لا يؤثر على نفسية الموظف كشعوره باليأس والإحباط والتشاؤم، مما يدل على أن التشجيع على العمل الجماعي للموظفين وهذا ما توصلنا إليه من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة من خلال ( مدى العمل، مدى تواجد التشجيع والتعاون، ومدى ممارسة المسئول للنقد البناء)* مما يساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين فيما بينهم ومساعدة بعضهم البعض، يمثل العمل الجماعي حسب لبكرت أساس تكوين العلاقات الإنسانية وعلى الإدارة العمل على تنميته من خلال القيادة المرنة لخلق جماعة متعاونة يسودها روح التعاون وتظم الاتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزاء التنظيم لما يوحد أفكاره ونظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية وكذا الحوافز الجماعية.**(بوحفص :2017 ،ص179)**

إن الصفة الأساسية التي تميز المنظمات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحيث يشعر الموظف برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من الموظفين فانه أداة هامة من أدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية في التحكم غي تصميم العمل يجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى إي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد قدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، إن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين حيث يتح لهم فرص للتفاعل الاجتماعي بينهم.

وهذا ما أكده: **كاي تربيع** حيث نجد **القيمة الحسوبية**4.103 أكبر من **القيمة الجدولية بـــ** 3.841 وهذا ما يدل على وجود علاقة بين التشجيع على العمل الجماعي وتنتابك مشاعر اليأس داخل عملك.

*دليل الملاحظة المباشر. انظر الملاحق.

**جدول (35): يوضح العلاقة بين مدي تشجيع على الاتصال المفتوح ومدى الشعور بالحماس اتجاه عملك.**

| مدى التشجيع على الاتصال / مدى المفتوح الشعور بالحماس اتجاه عماك | نعم | | لا | | المجمـــــــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| نعم | 62 | 87.32 | 24 | 82.76 | 86 | 86 |
| لا | 09 | 12.68 | 05 | 17.24 | 14 | 14 |
| المجمـــــــــوع | 71 | 100 | 29 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(30)، س(55).**

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف لنا الوقائع الامبريقية الإحصائية نجد إن هناك سياق علائقي بين مدى تشجيع على الاتصال المفتوح ومدى الشعور بالحماس اتجاه العمل بالنسبة للموظف وهذا ما كده الاتجاه العام بنسبة **86%**حيث نجد أن نسبة **87.32%** من الموظفين يؤكدون على أهميته، تليها نسبة **82.76%** يقرون بان هناك لا وجود للاتصال المفتوح وشعورهم بالحماس لقد استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تثبت من خلال تجاربه أن الاتصالات لها تأثير قوى على العلاقات الإنسانية من كونها عاملا مؤثر على اتجاهات الموظفين وأراءهم ونظراتهم للعمل والإدارة ومن ثم فالاتصالات تؤثر على رغبات الموظفين كما تؤثر على قراراتهم إن أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية فالاتصالات المفتوحة تمثل من خلال بين الموظفين وتحدث في المستويات الأفقية للهرم التنظيمي بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات وتستخدم أحيانا لتسير الأمور وتنفيذها والي ينتج عنه انجاز للعمل وهذا ما **أكده أبو بكر محمود:** "على إن الاتصال الفتوح يساهم في زيادة الانسجام والتماسك الجماعات المهنية المختلفة كما أصبح يلعب دورا حيويا في توجيه جهود الموظفين من اجل حل مشاكلهم التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة كما أن الاتصال المفتوح يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة الشعور بالحماس اتجاه عملهم مما ينعكس ايجابيا على أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة."**(الهوش:1996، ص86 )**

بالمقابل نجد نسبة **17.24%**من الموظفين يؤكدون لا يوجد التشجيع على الاتصال المفتوح لا يوجد الشعور بالحماس اتجاه عملك تليها نسبة **12.68%**وهذا ما يؤدي عدم تمكين الموظفين أو الفئات الفاعلة في المستويات الدنيا من أداء عملهم بالشكل المطلوب مما يعطيهم فكرة أنهم غير موثوق فيهم ويشعرون بأنهم مستبعدون وبالتالي فهذا حرمان للمستويات الدنيا عن طريق الاستحواذ على مصادر

المعلومات، فالاتصال المفتوح يسمح للموظفين داخل الممرات الاتصالية للمؤسسة بالتواصل فيما بينهم وبطريقة مباشرة وحرية استخدام القنوات الاتصالية المختلفة للقضاء حوائجهم الخاصة بمحتوي الوظيفة، فوجود مثل هذه الاتصالات لدى المؤسسة سيزيد من فعاليتها التنظيمية ويساهم في تحقيق أهدافها المنشودة، ويعزز الشعور بأهمية وقيمة الوظيفة لدى الموظفين، فإحساس الموظفين بالاتصالات وذلك من خلال استحواذهم على المعلومات الخاصة بالوظيفة سيخلق فيهم الشعور بالحب والحماس والرضا نحو الوظيفة وما يقدمونه من جهد لهذه الوظيفة.

**الجدول رقم (36): يوضح طبيعة العلاقة بين المشاركة في أتحاذ القرارات ومدى الشعور بعدم فائدة العمل.**

| مدى المشاركة في اتخاذ القرارات / مدى الشعور بعدم فائدة العمل | نعم | | لا | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 10 | 66.67 | 79 | 92.94 | 89 | 89 |
| **لا** | 05 | 33.33 | 06 | 7.06 | 11 | 11 |
| **المجمـــوع** | 15 | 100 | 85 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(31) س50)**

تبين المعطيات الرقمية للجدول أعلاه إن اعلي نسبة أشار إليها المبحوثين هي **92.94%** للمبحوثين أجابوا بأن عدم مشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بعدم فائدة العمل تليها نسبة **66.67 %**.المشاركة في اتخاذ القرار الشعور بعدم فائدة العمل، وهذا ما صرح به الاتجاه العام بأنه توجد علاقة بين المتغيرين وذلك بنسبة **89%**، وهدا **ما أدلى به رئيس مصلحة التنظيم**:..تتوقف مشاركة الموظفين (أصحاب المناصب العليا ومسيري المصالح ) يكون لها قدر من المشاركة في تسير إدارة البلدية باعتبارها تمارس مهام الإشراف وتوجيه الموظفين وحل الإشكاليات واقتراح الحلول على المسئول الأول باعتباره صاحب سلطة التعين والتسيير فيما يتمثل مشاركة أغلبية الموظفين في إدارة البلدية غير مرضي باعتباره يكاد لا يتجاوز تنفيذ مختلف المرسلات والتعليمات الواردة من السلطات الرئاسية (مصالح الولاية ) ولا تصل إلى درجة المبادرة والتنظيم"*إن الموظف في مؤسسة البلدية مسلوب عنصر حساس جدا وهو المشاركة في أتحاذ القرارات ومن خلال المقابلة مع أحد الموظفين إن الفئة الموظفين التي يسمح لها بالمشاركة أغلبيتها فئة الإطارات وذوي المعارف من المسئولين.**

*** المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة التنظيم: يوم 2022/01/23 على الساعة 15:00 إلى 16:00**

**** استنادا لمقابلتنا غير المقننة مع مفردات العينة**

ويمكن التفسير السوسيولوجي لهذه الظاهرة المنتشرة على اغلب المؤسسات، عدم مشاركة في اتخاذ القرارات فهذا بطبيعة مما يؤدى إلى تباعد الهوة بين المسئولين والموظفين وتصبح العلاقة المبنية على القواعد الرسمية وقوانين العمل والمسافة الوظيفية بين الرئيس والموظف تجعل المسئول يحس بنوع من القوة والسلطة تبعا للمكانة التي يشغلها وتقلل من شان الموظفين وتجعل منهم آلة بيولوجية يطبقون فقط وبالخصوص الموظفين الذين يشتغلون في المستويات الدنيا على مستوى التنفيذ ، هذا ما أدى الموظفون في البلدية يحسون بالملل والضجر ونوع من الاستياء على مكانتهم الذي ينعكس بالضرورة على المؤسسة بظهور سلوكيات لاعقلانية خلق مشاكل في العمل، والتحايل على الوقت وعدم إعطاء اكبر وقت للعمل، وعدم تحمل المسؤولية والتهاون والكسل ولامبالاة في العمل مما ينجز عنه ضغوطات ومثل في العمل وبالتالي إعطاء الحق للموظفين بالمشاركة وبالخصوص القرارات الخاصة بهم، تجعلهم أكثر حرصا على إعمالهم، بالمقابل نجد نسبة **33.33%**يؤكدون المشاركة في أتحاذ القرار لا يؤدي الشعور بعدم فائدة العمل، وبالتالي ضمان المشاركة الموظفين من شانه تجعله يسلك سلوكيات تأثير كبير على مستقبل المؤسسة وذلك لما لها الأثر البالغ الأهمية في نفسية الموظفين وفعالية المؤسسة وبالتالي ضمان المشاركة للموظفين تؤدي إلى الانغماس ذاتيا في العمل، فالمشاركة الموظفين تبعث في الموظف روح المسؤولية التي تساعد على العمل بروح الفريق الواحد وعلى هذا الأساس فان المشاركة داخل المؤسسة تجعل الموظف أكثر اقترابا للعمل وبالتالي يحفز هذا إلى انتهاج سلوكيات استراتيجية يهدف من خلالها بالدرجة الأولى إلى تحقيق مصالح المؤسسة وفي الأخير نجد نسبة **7.06%** يصرحون بأنه لا توجد علاقة بين المتغيرين.

**الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور باليائس اتجاه عملك.**

| مدى المشاركة في أتحاذ في قرارات / مدى الشعور باليأس اتجاه عملك | نعم | | لا | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 40 | 97.56 | 48 | 81.36 | 88 | 88 |
| **لا** | 01 | 2.44 | 11 | 18.64 | 12 | 12 |
| **المجمـــــوع** | 15 | 100 | 59 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(31)، س(54).**

نظر لما يحتويه الجدول أعلاه من معطيات كمية تعبر عن مدى إجابات المبحوثين، يتضح إن نسبة **97.56%** قدرت مفرداتها بـــ**40** مفردة قد أقرت بان هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور باليأس وهذا ما كده الاتجاه العام بنسبة **88%** فنجد نسبة **81.36%**يصرحون

انه لا توجد المشاركة يؤدي إلي الشعور باليأس اتجاه عمله ومؤسسة البلدية باعتبارها مؤسسة تقوم على درجة من المركزية والرسمية في اتخاذ القرار و إتباعها النظام المحكم بالمؤسسة كما تم التصريح به احد الموظفين من خلال عملية المقابلة إلى إن القوانين تأتي مكتوبة ولا علاقة للموظفين في أتحاذ القرار لذ يتطلب من كل موظف بالمؤسسة معرفة موقعه في التنظيم وفهم مهامه المخصصة له على أكمل وجه وهذا ما يؤدي بالموظف يعيش جو ملئ بالرسميات والقواعد وهذا ما يؤثر على الموظف مما يؤدي بهم إلى الشعور باليأس والملل والضجر ونوع من الاستياء على مكانتهم ويتولد في نفسيتهم مشاعر الإحباط ولامبالاة في العمل، في المقابل نجد نسبة **18.64%**يصرحون إن المشاركة في أتحاذ القرارات لا تؤدي الشعور باليأس تجاه عمله عندما تبني المؤسسة ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقا من الاعتقاد بان كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى الموظفين وعكس ذلك فانه إذا سادت المؤسسة ثقافة لإدارة السلطوية المبنية على إصدار الأوامر والتعليمات فان هذا من شانها إن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستوي الأداء العام للمؤسسة.**(منصور:2007 ،ص203 )**، إن عنصر المشاركة في أتحاذ القرار الإداري يعتبر عاملا جوهريا في كفاءة وفعالية وذلك القرار الإداري يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالموظفين الذين يعملون في المؤسسة فعملية المشاركة في صناعة القرارات والضمانة الأكيدة لتوفير الحماس والاندفاع عند الموظفين في المؤسسة لتنفيذ ذلك القرار لأنهم يشعرون عند مشاركتهم فيه فان القرار الإداري ليس مفروضا عليهم خارجية وإنما هو نابع من أنفسهم، **وهذا ما أدلي به رئيس مصلحة التنظيم:****[**] يمكن حصر الآليات الكفيلة بإتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في النقاط التالية:

- ✓ إعطاء الموظفين صلاحيات أكبر في أتحاذ القرارات.
- ✓ تنظيم لقاءات مع الموظفين والاستماع لاقتراحاتهم وأراءهم والعمل بها في رسم السياسة التنظيمية لإدارة البلدية.
- ✓ تحفيز الموظفين الذين يبادرون أكبر قدرا من روح المبادرة.
- ✓ العمل على فتح أكبر قدر من دورات التكوين لفائدة الموظفين لجعلهم في مستوي مهني يتيح
- ✓ القدرة على المشاركة التسيير الفعلي والفعال للمؤسسة.

**[**]المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة التنظيم: يوم 2022/01/23 على الساعة 15:00 إلى 16:00.**

**جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين مدى روح التعاون بين الموظفين ومدى الشعور بالحماس تجاه العمل.**

| روح التعاون بين الموظفين / مدى الشعور بالحماس تجاه عماك | نعم | | لا | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 64 | 75.29 | 09 | 60 | 73 | 73 |
| **لا** | 21 | 24.71 | 06 | 40 | 27 | 27 |
| **المجمـــــــوع** | 85 | 100 | 15 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(32) س(55)**

يعد الشعور بالحماس في العمل من المحاكات التي تساهم في توفير فوائد للمنظمات وتماشيا مع معطيات الجدول أعلاه نجد أن مدى روح التعاون بين الموظفين علاقة بين مدى شعور الموظف بالحماس تجاه وظيفته وهذا ما كده **الاتجاه العام بنسبة73%** حيث نجد أن نسبة **75.29%** قد صرحوا أن الروح التعاون بينهم اثر على نفسيتهم ومدى شعورهم بالحماس من الأهمية بمكان أن يشعر الإفراد ينتمون إلى بعضهم البعض فالمؤسسة الناجحة هي التي تضمن انه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة فالأفراد الذين يشكلون الجماعة يتمتعون بالانضمام لبعضهم البعض يعملوا عملا جماعيا بإتقان وهذا يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ولعل سر النشاط والإثارة في العمل الجماعي هو كون الفرد يشعر بأنه عضو في فريق يعي ويقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق فالتعاون يزيد من ثقة الأفراد ويولد لديهم الرغبة والشجاعة تلها نسبة **60%** من الموظفين صرحوا بان التعاون لا يساهم في شعورهم بالحماس. بالمقابل نجد نسبة **40%** يصرحوا انه لا توجد علاقة بين المتغيرين مما يدل على أن الروح التعاون بين الموظفين" إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، فأنهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء والتعاون"**(هاريس :1996)** والواقع إن هناك التي تحد من نجاح التعاون منها عدم توفر قائد للجماعة يتمتع بالمعرفة اللازمة والمطلوبة لفهم مساهمات ونشاطات الأفراد المتعددة قلة أو عدم التفويض اللازم لفريق العمل لأداء المهام المنوط به غموض أهداف وادوار أعضاء فريق العم عدم توفر نظام اتصال فعال لتقيم الأداء، ضعف الحوافز وضعف العلاقات الشخصية والثقة بين الأفراد قلة دعم الإدارة العليا لإنجاح برامج الفريق، الهيمنة على قرارات الفريق من قبل شخص واحد وعدم مشاركة الآخرين.**(الشمري: 2001 ،ص61 )**

ومن ذلك يتضح أهمية وجود التعاون الفعال والمستمر الذي تحركه روح الجماعة إلى جني ثمار هذا العمل المتمثلة في التضامن بين المقابل انعدام روح التعاون بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة وقوة حماسهم، وإصرارهم على تقديم الحلول للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها وإيجاد حلولا لها، وانعدام روح التعاون تؤدي إلى عكس ذلك.

**جدول رقم (39): العلاقة بين الاهتمام المؤسسة على نظام التحفيز ومدى الشعور بان أهدافك لن تتحقق.**

| مدى اهتمام المؤسسة على نظام التحفيز / مدي الشعور بأن أهدافك لن تتحقق | نعم | | لا | | المجمـــــــوع | | كي تربيع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | قيمة محسوبة | قيمة جدولية |
| نعم | 60 | 86.96 | 24 | 77.42 | 84 | 84 | 7.514 | 3.841 |
| لا | 09 | 13.04 | 07 | 22.58 | 16 | 16 | | |
| المجمـــــــوع | 59 | 100 | 31 | 100 | 100 | 100 | | |

**المصدر: س(34) س(51).**

من خلال الجدول أعلاه وفي خضم التحليل الكمي إن هناك سياق علائقي بين مدى اهتمام المؤسسة على نظام التحفيز ومدى الشعور الموظف بان أهدافك لن تحقق وهذا ما كده الاتجاه العام بنسبة **84%**حيث نجد نسبة **86.96%** من الموظفين الذين صرحوا على إن المؤسسة إذا وفرت نظام التحفيز والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الموظف تليها نسبة **77.42%** صرحوا بأنه لا توجد علاقة بين اهتمام المؤسسة على نظام التحفيز ومدى الشعور بان أهدافك لن تحقق، في المقابل نجد نسبة **13.04%**من الموظفين الذين صرحوا إن المؤسسة لا تهتم بنظام التحفيز ومدى الشعور الموظف بعدم تحقيق أهدافه وفي خضم هذا التحليل الكمي سوسيولوجيا على المعطيات الكمية، حيث إن الموظف له أمالا وأفاق مستقبلية وأهداف أخرى شخصية يريد تحقيقها سواء اجتماعية أو ...وهذا يتحقق الأمن خلال إذا اعتمدت المؤسسة على نظام تحفيز فعالا فالتحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الموظف لبذل مستوى معين من المجهود لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما مستوي معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعشها الموظف، وقد تكون هذه الحوافز داخلية تعبر عن الحاجات التي لها أولوية لدى الموظف أو عوامل خارجية تمثلها مطيات من المؤسسة التي يشتغل بها .

من المعروف إن رغبات واهتمامات الموظفين وأهدافهم لا تتحدد في فراغ ولا تسيرها الصدفة وعليه فان هناك ميكانيزمات تقوم بتنظيمها وتوجيهها، كما يمكن تسجيل نوع أخر من الحوافز والتي

تعرف بالحوافز المحيطة التي تمثل العوامل النفسية والاجتماعية والمادية التي تؤثر إلى إثارة الموظف ليقوم بنشاطه بحيث يمكن لها إن تواجه الموظف نحو أهدف محددة، ومن الحوافز المحيطة التي تؤثر في مشاعر الموظف وقراره في العمل هي تلك التي ترتبط بمنصب عمله ومحيطة كالإشراف وطبيعة العمل والانجاز والاعتراف والاتصالات والمسؤولية والترقية والرتب**(صخري :1992، ص202).**

وهذا ما أكده: **كاي تربيع** حيث نجد **القيمة الحسوبية 7.514** أكبر من **القيمة الجدولية بـــ 3.841** وهذا ما يدل على وجود علاقة بين اهتمام المؤسسة على نظام التحفيز والشعور بان أهدافك لن تتحقق.

**جدول رقم (40): يوضح العلاقة بين مدى اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز ومدى عدم مبالاة المؤسسة بكم تؤثر على تأدية المهام.**

| اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز / مدى عدم مبالاة المؤسسة بكم تؤثر على تأدية المهام | نعم | | لا | | المجمـــــوع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| **نعم** | 27 | 84.38 | 60 | 88.24 | 87 | 87 |
| **لا** | 05 | 15.03 | 08 | 11.76 | 13 | 13 |
| **المجمـــــــوع** | 32 | 100 | 68 | 100 | 100 | 100 |

**المصدر: س(34) س(53)**

يعد نظام التحفيز متغير فعال في السياق المؤسساتي والذي يلعب دورا فعالا في نفسية الموظفين وما يؤثر عليهم، من حلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك سياق علائقي بين مدى اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز ومدى عدم مبالاة المؤسسة بالموظفين في تأدية المهام، وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة **87%**حيث نجد إن نسبة **88.24%** لا تعتمد المؤسسة على نظام التحفيز وعدم مبالاة المؤسسة تؤثر على تأدية المهام، إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للموظفين في القطاع العام وبالتالي انخفاض أدائهم والتذمر والإحباط مما يؤدي إلى التسرب الوظيفي إلى التنظيمات التي يتوفر فيها أنظمة حوافز جيدة خاصة تنظيمات القطاع الخاص، تليها نسبة **83.38%** يؤكدون على اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز وعدم مبالاة المؤسسة تؤثر على تأدية المهام حيث، تعتبر سياسة الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير على سلوك أداء الموظفين لذلك تعمل التنظيمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للإفراد للموظفين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المالية للموظفين حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها**(اللوزي:**

**1998، ص290)** بالمقابل نجد نسبة 15.03%اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز،.بخصوص الحوافز المعتمدة عليها المؤسسة فهي محصورة جدا وذلك لطبيعة الهيئة في حد ذاتها فهي إدارة عمومية تسعي لإشباع حاجات عامة وليست مؤسسة إنتاجية مربحة لذلك فالتحفيز لا يخرج من دائرة التنقيط السنوي الجيد وكذا منحهم مناصب عليا هيكلية أو وظيفية فالتحفيز المادي هنا بسيط جدا وليس له أطرا قانونية لتجسده بصورة كبيرة لتخصيص جوائز مالية للموظفين.*

إن الاهتمام بهذه الأمور يلعب دورا كبيرا في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفعالية حيث تؤدي إلى صقل سلوك الإفراد ودفعهم للمساهمة في التطوير ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم العوامل نجاح برامج الإدارة الموظفين في المؤسسة بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل.

**ثالثا–النتائج المتعلقة بواقعية الممارسات السلطوية التلاؤمية بالإحباط الوظيفي:**

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية التي جمعنها وفي خضم الصياغات التي حددناها في كل غياب الممارسات السلطوية التلاؤمية وعلاقتها بالإحباط تمكنت الدراسة من تحليل واقع التنظيم التي كانت النتائج كالتالي:

- ❖ وجود وتوفر منطلقات الأنسنة من خلال المؤشرات التالية مظاهر الاحترام والتقدير بين الموظفين.
- ❖ وجود وتوفر اتصالات بين الموظفين والمحادثات أثناء انجاز الأعمال وهذا راجع إلى الرقابة المتساهلة.
- ❖ انعدام وتحقيق أهداف الموظف الشخصية وغياب الحوافز المادية وتدني الراتب خاصة الموظفين فئة العقود.
- ❖ عدم إحساس الموظفين بأهمية العمل والوظيفة.
- ❖ انتهجت المؤسسة سياسة المركزية من حيث الإجراءات وبالتالي عدم مشاركة الجماعية في مختلف العمليات الإدارية.
- ❖ تعتمد الممارسات السلطوية التلاؤمية على تنمية الذكاء الانفعالي، من خلال مبدأ المشاركة والتشاور والإقناع والتحفيز المعنوي من التقدير ولاحترام في ممارستها اليومية ضمن السياق التنظيمي لخلق ميكانيزم الثقة والإخلاص في العمل وهذا ما كشفت عنه الدراسة الميدانية.
- ❖ تنتهج الفئات المسيسة طريقة العمل بروح الفريق كأسلوب تعاوني وإلى جانب المعاملة الجيدة مع الموظفين بهدف أسنة بيئة العمل بتوفير ظروف عمل مريحة، ودعم اتصالات بين فئات الفاعلة والمحادثات أثناء انجاز الأعمال في بينهم.

*المقابلة رقم (01): مع رئيس مصلحة المستخدمين: يوم 2022/01/20.من الساعة 15:00 إلى الساعة 16:00.

# خـــــــــاتمة

**خاتمة:**

من خلال عرض النتائج السابقة، فالفرضية الرئيسية تحققت وأسفرت النتائج إلى وجود علاقة بين المتغيرين من النتائج الكمية بواسطة استخدام معامل كاي تربيع.

يمثل موضوع الممارسات السلطوية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في المجال التنظيمي والعلوم الإدارية، فالممارسات السلطوية التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام، على اعتبارها من المحددات الرئيسية في نجاح المنظمات أو فشلها؛ فهي احد الخصائص الوظيفية التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها فتشكل وتنظم باقي الأنساق الوظيفية من خلال محكات السلطة، لتحقيق السيطرة وتنميط سلوك الفاعلين باتجاه التراخي بكل أبعاده ومؤشراته، التي بلورت إرهاصات كافية لإرساء وتوجيه البحوث السوسيو تنظيمية، لضبط مدخل تحليل متكامل وظيفياً وإسقاطا امبريقيا للواقع الجزائري، الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا في واقعه السوسيو تنظيمي.

فذلك من خلال التركيز على المشاركة في اتخاذ القرارات والابتكار والإبداع وقوة الاتصال أو عكس ذلك غياب ثقافة قوية يؤدي إلى مخاطر تهدد المؤسسة والأفراد وذلك من خلال الممارسات البيروقراطية مركزية القرارات، التطبيق الحرفي للقوانين، غياب المشاركة، غياب الحوافز، كل ذلك يؤدي باليأس والإحباط، داخل الواقع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، التي بلورت إفرازات تتمخض عن حركتها السوسيو تنظيمية وتنبثق عنها دراستنا المسومة بـــ: **الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف"** التي أخذت منوالًا تنظيميا في إرساء معالم الممارسات السلطوية التعويضية الممارسات السلطوية المعرفية، الممارسات السلطوية التلاؤمية، كسياق علائقي بالتراخي التنظيمي في ظل التقاعس ألعمدي، الالتزام الاغترابي، والإحباط الوظيفي، لدى الموظف، وهذا في إطار خصائص البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، وعليه ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدارسة البحثية من حيث العلاقة.

وفي خضم الشواهد الإمبريقية الكمية والكيفية؛ جسدت الدراسة علاقة بين المتغيرين فمن خلال الشواهد الكمية؛ نجد النتائج الجداول التالية التي أسفرت على وجود علاقة بين المتغيرين والجداول التالية تثبت ذلك من خلال استخدام **معامل كاي تربيع:**

**1-مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:** وقد صيغت على النحو التالي لسلبية الممارسات التعويضية علاقة بتجسيد التقاعس العمدي للموظف.

سيتم مناقشة هذه الفرضية بالاستناد إلى الجدول (8-9 -10-11-12-13-14-15 -16 -17 -19) من أفراد العينة صرحوا بأنهم توجد علاقة بين طبيعة العمل وحرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين ومنه إن طبيعة العمل له علاقة بتطبيق الإجراءات الرسمية في تسير المؤسسة وان الرئيس يطبق الإجراءات على كلا الفئتين الدائمة والمتعاقدة .

من خلال بيانات الجدول (9 ) من أفراد العينة تكشف العلاقة بين متغير الجنس ومدي القيام بالانجاز الأعمال في الوقت المحدد.

من خلال الجدول (10) تكشف العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى انجاز الأعمال في الوقت المحدد .

من خلال الجدول (11) تكشف العلاقة بين متغير طبيعة العمل ومدى تفويض المسؤوليات للموظفين

من حلال الجدول (12) تكشف العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى تفويض المسؤوليات .

من خلال الجدول (13) تكشف العلاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى توظيف الموظفين داخل المؤسسة.

من خلال الجدول (14) انه يوجد سياق علائقي بين مدي اهتمام الرئيس بتفاصيل العمل ومدي انجاز العمل ومدى بذل الجهد المطلوب .

من خلال الجدول(15)، من أفراد العينة صرحوا بأنهم توجد علاقة بين حرص الرئيس على تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين ومغادرة المؤسسة إثناء ساعات الدوام الرسمي وذلك إن أخلاقيات الوظيفة العامة وقوانينها تلزم الموظف باحترام أوقات العمل ومواعيده في الحضور والمغادرة ولقد أولى المشرع الجزائري عناية كبيرة لمواعيد العمل.

من خلال الجدول (16) انه توجد سياق علائقي بين مدى انجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى بذل الجهد المطلوب بالأداء.

من خلال الجدول ('17) انه يوجد سياق علائقي بين مدى انجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى الالتزام بمواعيد المرتبطة بعملك.

2- **مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:** وقد صيغت على النحو التالي للممارسات المعرفية علاقة بتضمين الالتزام الاغترابي للموظف.

سيتم مناقشة هذه الفرضية بالاستناد إلى الجداول: (19-20 -21 - 22-23-24-25-26-27 28-29-30)

من خلال الجدول (19) انه توجد علاقة بين متغير سنوات الخبرة ومدى ممارس السلطة من خلال إعطاء تعليمات.

من خلال بيانات الجدول (20) أن هناك سياق علائقي بين المتغيرين وذلك اعتماد ممارس السلطة على تنمية الكوادر للفئات الفاعلة في المؤسسة وذلك لتقوية العلاقة الإنسانية وإتاحة الفرصة الإبداع والابتكار.

من خلال بيانات الجدول (21) أن هناك سياق علائقي بين سنوات الخبرة ومدى قدرة الموظف على حرص على حل المشكلات الفنية وذلك إن السياق المؤسساتي يعتمد بصفة دائمة على الموظفين المستجدين في حل المشكلات الفنية وهذا راجع الى مؤهلات الفنية من تكوين وتدريب.

من خلال بيانات الجدول (22) انه يوجد سياق علائقي بين متغير سنوات الخبرة و بين مدى اعتماد ممارس السلطة على تنمية كوادر تخلفه .

خلال بيانات الجدول (23) انه توجد سياق علائقي بين متغير الوضع المهني وبين مدى انتقال المعلومة داخل المؤسسة .

من خلال الجدول (24) انه يوجد سياق علائقي بين متغير الوضع المهني ومدى تناسق العمل بين الأقسام الإدارية.

من خلال بيانات الجدول (25) انه توجد علاقة بين المتغيرين وذلك تنمية المورد البشري وجعلهم كوادر ذات كفاءة عالية يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المسئول والموظفين (الفئات الفاعلة) وبين المؤسسة والجمهور وبصفة عامة كالشعور بالانتماء لمؤسستهم من خلال أسلوب المشاركة.

من خلال بيانات الجدول (26) انه توجد علاقة بين المتغير انتظام سير العمل ومدى الشعور بالانتماء للمؤسسة .

من خلال بيانات الجدول (27) انه توجد علاقة بين تفاصيل توصيل المعلومة ومدى القيام بنفس الأعمال.

من خلال بيانات الجدول (28) انه توجد علاقة بين التحفيز على العمل الإبداعي ومدى الإحساس بالالتزام نحو وظيفتك انخفض .

من خلال بيانات الجدول (29) انه توجد علاقة بين التحفيز على العمل الابداعى ومدى الشعور بالملل من العمل الروتيني.

من خلال الجدول (30) انه توجد علاقة بين النمط السلطوي ومدى الشعور بالملل من العمل الروتيني.

**3-مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:** وقد صيغت على النحو التالي لغياب الممارسات التلاؤمية علاقة بتنامي الإحباط لدى موظف.

سيتم مناقشة هذه الفرضية بالاستناد إلى الجداول التالية: **(31-33-35-36-37-38-39-40)**

من خلال الجدول (31) انه توجد علاقة بين الحالة الاجتماعية والتشجيع على العمل الجماعي حيث أن الإدارة تاخذ بعين الاعتبار العمل الجماعي بين الموظفين ويكرس قيمة تنظيمية تحث على الإتقان والتعاون بين الموظفين.

من خلال الجدول (33) انه يوجد سياق علائقي بين مدي التشجيع على العمل الجماعي ومدى تنتابك مشاعر اليأس داخل عملك وذلك عدم رغبة الموظفين في التعاون مع زملائهم وعدم ميلهم للعمل الجماعي وبالتالي يتجنبوا الاتصال بالآخرين.

من خلال بيانات جدول (35) نجد أن هناك سياق علائقي بين مدى تشجيع على الاتصال المفتوح ومدى الشعور بالحماس اتجاه العمل وهذا ما يدل على أن الاتصالات لها تأثير قوى على العلاقات الإنسانية من كونها عاملا مؤثر على اتجاهات الموظفين وأرائهم ونظرتهم للعمل والإدارة .

من خلال بيانات الجدول (36) انه توجد علاقة بين المتغيرين وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة () بان عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بالمؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بعدم فائدة العمل .

من خلال الجدول (38) انه يوجد سياق علائقي بين مدى اهتمام المؤسسة على نظام التحفيز ومدى الشعور الموظف إن أهدافك لن تتحقق حيث إن للموظف أمالا وأفاق مستقبلية وهذا لا يتحقق إلا من خلال اعتماد المؤسسة على نظام تحفيز فعالا.

من خلال بيانات الجدول (39) أن هناك سياق علائقي بين مدى اهتمام المؤسسة على نظام التحفيز ومدى الشعور الموظف بان أهدافك لن تتحقق

من خلال بيانات الجدول (40) انه توجد علاقة بين مدى اعتماد المؤسسة على نظام التحفيز ومدى عدم مبالاة المؤسسة بكم تؤثر على تأدية المهام .

وفي خضم الشواهد الامبريقية الكيفية جسدت الدارسة علاقة الممارسات السلطوية التنظيمية بتراخي الموظفين ،عبر مؤشرات الممارسات السلطوية التعويضية ومدى مساهمتها في تضمين التراخي لدى الفئات الفاعلة، ويتجلى ذلك في آلية الحوافز المادية كأداة معززة لاستقرار الفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية، كأسلوب سلطوي يمارس لضمان مصلحة المؤسسة ويكبح سلوكيات المواطنة للموظف ليكون مجرد مطيع لأوامر السلطة باعتبار أن الحوافز المادية تمثل القدرة الشرائية للموظف التي تمكنه من إشباع حاجاته سواء أساسية أو كمالية، مما يدفعه إلى التزم واستسلاما لها، وهذا ما يؤول إلى غياب الانتماء والولاء له، إلى جانب تقنين للفئات الفاعلة الإجراءات الرسمية كآلية تدفع بهم إلى الالتزام الاغترابي فكثير من الموظفين يتقنون عملهم من خلال المراقبة من طرف ممارس السلطة بهدف تحقيق غاياته، ما يؤول إلى الالتزام الذاتي لغياب الاتصال المفتوح مما يسهم في جعل الموظف مغترب في عمله، باعتباره مجرد آلة تدير المهام وتنفذ الأعمال وتطبيق القرارات التي توجه إليه، وهذا ما توصلت إليه **"أسمهان بلوم"** في دارستها في نسق السلطة في ضوء ممارساتها " يثمن الحوافز المادية كمنوال تنظيمي يربط الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي بعلاقة آلية محضة قائمة على استبدال وقت العمل بالأجر رغم العلاقة التنافرية بين العمل والعامل، التي تتمخض في ضوء مقارنته بين الجهد المبذول والعائد، إلا أن الفاعل مجبر على الالتزام باليات الضبط التنظيمية". **(بلوم:2012، ص222)**

وتعمل الممارسات السلطوية المعرفية على تمكين الموظفين كأسلوب التحفيز على العمل الإبداعي وكسب ثقتهم إلى جانب تفويض السلطة لهم لتحسسهم بأهميتهم، وإرساء المثابرة وتشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية وتدريبهم على تحمل المسؤوليات، وهذا ما توصل إليه **"هبال"** في دارسته لتوزيع

السلطة " أن نظام تفويض السلطة يحقق قدر أكبر من الثقة بالنفس واحترام الذات مما يؤدي بالموظف إلى زيادة اعتزازه بالانتماء للمؤسسة، كما يساعد على تحقيق الأداء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم مما يزيد من إقبالهم عليه، كما أن نظام تفويض السلطة يساعد على رفع روح المعنوية لدى المرؤوسين واغناء مناخ العمل بالتفاهم والتنسيق المتبادل والاحترام بين مختلف مستويات السلطة وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد على تحقيق استقرار المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" **(هبال:2014، ص187)**. كإرهاصات تؤول إلى انتهاج الفئات الفاعلة سلوك التراخي سعيا منها للحفاظ على سمعتهم وثقتهم عند ممارس السلطة (الفئات المسيسة) وحماية أنفسهم من الصراعات مع الآخرين وحفاظا على منصب عملهم خوفا من فقدانه، لذلك فهم يسعون إلى مجاملة ممارس السلطة وإرضاءه كسبا لوده وتحقيقا لمصالحه الذاتية.

كما تعمل الممارسات السلطوية التلاؤمية على تنمية الذكاء الانفعالي من خلال مبدأ المشاركة والتشاور والتحفيز المعنوي من التقدير والاحترام لخلق ميكانيزم الثقة والإخلاص في العمل إلى جانب تنمية العمل بروح الفريق كأسلوب تعاوني وحسن معاملة الفئات الفاعلة وتوفير ظروف عمل مريحة لهم بهدف أنسنة بيئة العمل مما يؤول بالفئات الفاعلة إلى انتهاج سلوك بدافع حماية زملاء العمل (جماعة العمل) للحفاظ على العلاقات الودية بينهم.

نجد أن الإدارة تواجه في كافة المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية عدة مشكلات أساسية في التعامل مع القوى العاملة ومن أمثلة هذه المشكلات:

- عدم المواظبة على مواعيد العمل: ومن مظاهر ذلك التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب أو بسبب أو بدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر.
- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات الأجور والرواتب والحوافز.
- عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين الفريق اللازم للعمل.
- التكاسل وتقييد الإنتاج وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب مع الرغم من توفر القدرة على العمل.

النزاعات والصراعات المستمرة بيت العاملين بعضهم البعض، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم.

- الميل إلى المعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارة خاصة عدم الاستجابة للتغيير والتجديد في العمل.

ومن خلال ذلك نجد انه يرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفصله الإدارة وترغب في أن يسير عليه العاملون ومن أمثلة جوانب هذا السلوك.

إن الموظفون يسعون دائما إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في حين إن الإدارة ترغب في أن يركز الموظف على تحقيق أهداف المنظمة، كذلك يميل سلوك العاملين إلى التغير والتجدد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده الإدارة، بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها.

في حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتي تخالف تعليمات الإدارة. **(محمد الصوص:2008، ص19).**

إن ظهور هذه المشكلات التنظيمية، والظواهر الباثولوجيا داخل التنظيمات عديدة وتتجلى منها تفشي ظاهر التأخر في الوصول إلى العمل، انتشار ظاهرة اللامبالاة والسلبية والتنصل من المسؤولية.

إن وجود هذه المشكلات في أي تنظيم مؤسساتي أو غيره، وإنما يدل بالطبع على ما يؤكده **"ايتزيوني"** إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للتنظيم مما يضعف درجة الانتماء فتظهر السلبية وعدم الالتزام بالمعايير والقواعد التي يضعها التنظيم، ومنها عدم الاهتمام بأهداف التنظيم.

كما أن وجود المشكلات التنظيمية يدل على أن هناك خلل في أحد الأنساق التنظيمية أو بعضها أو كلها، أو أن هناك خلل في النسق الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة ونقصد هنا المجتمع الكلي، فالمحيط الاجتماعي والثقافي، والاقتصادي للمؤسسة يشكل في بعض الأحيان عاملاً حاسما في سير النشاطات والعمليات التنظيمية داخل المؤسسة لهذا نجد، أن القيم الثقافية لها دور هام في ظهور مثل هذه المشكلات وهي تشكل معوق وظيفي في بعض الأحيان مما يتولد مثل هذه المشكلات.

فالممارسات السلطوية التنظيمية هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب إيجابا وسلبا، يتضح لنا جليا عمق الروابط التي تربط الثقافة بالسلوك التنظيمي، ولهذا فإن الإفرازات السلبية داخل المنظمة من تغيب وعدم رضا وظيفي هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة، والتي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية للعمال والعوامل التنظيمية، ففي عوامل الشخصية للعمال لاشك أنها ترتبط بالثقافة والقيم والمعايير التي يحملها العمال أي ثقافة المجتمع الأصلي الذي جاء منه.

إن العوامل التي شجعت على توظيف بعض الممارسات المضرة بالمؤسسات والمجتمع نتاج عوامل متعددة منها ما هو راجع إلى التركيبة النفسية التي تحكم السلوك الفرد والمجتمع وتصرفاته وبشكل يحدد نظرته للحياة بصفة عامة.

كما يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، ساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها، فقد كان مثال للسياسة العامة للدولة على التركيبة الاجتماعية في المجتمع، انعكاسات سلبية إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة كشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام مع رفض التغيير ولاهتمام بالمظهر وعدم تحمل المسؤولية والدوران حول الذات، وغياب الالتزام وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل والتهرب من المسؤولية وتعدد مضيعات الوقت وغياب الأعراف السلوكية، تراجع العقلية

الرشيدة وأزمة الحوار، والتواكل، المحسوبية، المجاملة واللطف، التحايل والمراوغة، سيادة قاعدة الغنائم والانسحاب والانعزال ... لقد أثرت هذه السياسة على القيم وثقافة المجتمع وبالتبعية على المؤسسات.

حيث أن الممارسات السلطوية السلبية تؤدي إلى الجنوح لعدم التعاون أو التبليغ عن الممارسات السلبية مما يسفر عن أساليب وممارسات بيروقراطية لا تمت إلى العقلانية بشيء مثل التسيب، واللامبالاة والهروب من العمل وانتشار المظاهر السلبية بشتى أصنافها. وهذا كله نتيجة الممارسات السلطوية السلبية التي لا تخلق الفعالية.

وعلى العكس من ذلك يمكن أن تكون داخل المؤسسة ممارسة سلطوية قوية قادرة على خلق الفعالية والعقلانية في التسيير داخل المؤسسة وهو ما توصل إليه، فيليب أتكنيسون حين اعتبر أن الممارسات السلطوية العقلانية هي التي تسهم في خلق الفعالية والابتكار، ووضع لذلك شروط هي:

- الجماعية في العمل والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة.
- الاهتمام بالعاملين، من الناحية المادية والنفسية والسلوكية وتكوينهم المستمر بالشكل الذي يحقق الفعالية في تنفيذ القرارات.
- الروح الجماعية بين أفراد الجماعة، وسيادة روح التفاهم والتعاون بينهم.

إن مراعاة هذه الشروط، ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية سيما في الوسط الإداري بالقطاع العام في الجزائر حيث نجد أن مؤشرات وعوامل الفعالية والدافعية والابتكار معدومة وحل محلها كل أشكال التخلف والتراجع وتقهقر نظام التسيير المؤسسة العامة وانتشار ثقافة تسيير سلبية مع غياب روح المبادرة والابتكار.

ويصف "**علي عبد الله**" حال المؤسسة العامة بالجزائر بأكثر وصف وقال: "المسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم ألا يكون موضع تقييم فلا يقيم الغير، كما أنه لا يعامل وفقا للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين يحث أنه يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها". **(سرير:2011، ص-ص25-26)**

ومن المظاهر المترتبة نجد:

- قتل التفكير الإبتكاري والمبادرة.
- غياب الحرية في الممارسة الإدارية.
- فقدان السيطرة والتنبؤ عن اتخاذ القرارات.
- غياب التقييم والمتابعة.
- غياب مبدأ الاستحقاق والثواب اللذان يمكن من خلالهما تحريك السلوك الإنساني سلبا.
- المجاراة اللاشعورية لما يحدث وكذلك المجاراة القهرية، القلق الدائم وفقدان الثقة في التقييم.

- عدم ربط إشباع الحاجات بالأداء.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا–قائمة المعاجم والقواميس:

1.باري هندس (2005): **خطابات السلطة من هوبز إلي فوكو**، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، القاهرة، بدون مكان النشر.

2.جبران مسعود الرائد **(ب، س): معجم لغوي عصري**، ط1.دارالعلم للملايين. بيروت، بدون مكان النشر

3.ربودون، ف. بوريكو(1986): **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**: ترجمة سليم حداد، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

4.سامي ذبيان واخرون(1990): **قاموس المصطلحات والاقتصادية والاجتماعية**، لندن، رياض الريس للكتب والنشر.

5. لويس معلوف (1973): **المنجد في اللغة، دط**، بيروت، دار المشرق.

6.محمد عاطف غيث(2006): **قاموس علم الاجتماع**، دط، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

### ثانيا–قائمة الكتب:

1.أحمد ماهر(2007): **التنظيم: الدليل العلمي للتصميم الهياكل والتنظيم**، دط، الإسكندرية/مصر، الدار الجامعية.

2.احمد محمود الزنفلي (2012): **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي**، دط، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

3.احمد الخطيب، عادل سالم معايعه (2009): **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**. ط1 عمان/الأردن، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

4.احمد خليلي(2020): **إدارة التنظيم غير الرسمي في المنظمات المعاصرة**، ط1، قسنطينة /الجزائر. منشورات ألفا للوثائق.

5ابرهيم قشعوش وطلعت منصور (1979) **دافعية الانجاز وقياسها** ،ط1 ، القاهرة ، الانجلو المصرية.

6.إسمهان بلوم (2022): **منهجية البحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل، النواضم المنهجية الملموسة**، دط، عمان/ الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع.

7.إسمهان بلوم (2020): **التنظيم الحديث للمؤسسة**، دون طبعة، باتنة/ الجزائر. أدلس بلزمة للنشر والتوزيع.

8.إسمهان بلوم (2017): **ثقافة المنهجية كممارسة**. دط، المسيلة/الجزائر، سلسلة الكتب الأكاديمية لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

10. إسماعيل عرباجي. (2013):**اقتصاد وتسيير المؤسسة**،ط3.الجزائر.موفم للنشر.

11.السيد الحسيني (1985): **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، ط5، القاهرة/ مصر، دار المعارف.

12.النجار علي عبد العزيز(2008): **الإدارة الذكية**، دط، الإسكندرية/مصر، المكتب العربي الحديث.
13.ألفن توفلر (1995): **تحول السلطة**، ترجمة: لبنى الريادي، دط، مصر، الهيئة المصرية للكتاب.
14. بلال بوترعة، زليخة جديد (2022): **الدليل المنهجي للطالب في مسابقة الدكتوراه**، ط1، الوادي الجزائر الطابعة للطباعة والنشر والتوزيع.
15.بوفلجة غياث (1999): **القيم والتسيير**، ط1، الجزائر، مكتبة الفلاح.
16.بوفلجة غياث (دون سنة): **مبادئ التسيير البشري**، دط، بن عكنون/الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
17.جمال فزة.(2013): **سوسيولوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات**،ط1،المغرب، دار أبي رقراق للطباعة والنشر.
18.راكان نواف القاضي (2010): أثر **العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين**، دط عمان، دار الخليج.
19.رحالي حجيلة (2017): **نظريات التنظيم**، دط، بن عكنون/الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع
20.رماش صبرينة (2020): **اتصال المؤسسة، بين النظرية والتطبيق**، ط1، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
21.سعيد عيد مرسي بدر (2000): **الايدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي**، دط، الازاريطة /الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
22.ستيفن أكرويد، بول طومسون (2002): **سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديدك:** ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، ط1، مصر، دار الفجر.
23.سالم القمودي (1999): **سيكولوجية السلطة: بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة**، ط1 القاهرة، مكتبة المدبولي.
24.سيساوي فضيلة (2021): **نظريات التنظيم والإدارة**، دط، أم البواقي /الجزائر، دار المفيد للنشر والتوزيع
25 شعلان الشمري (2013): **مفاهيم إدارية**، دون طبعة، دون بلد، دار محفوظة.
26.شعيب محمد عبد المنعم (2013): **إدارة الإعمال وإدارة المستشفيات**، ج1، دط، القاهرة، دار النشر للجامعات.
27.صديق محمد عفيفي، إبراهيم عبد الهادي (2003) **السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المعرفة**، ط1، الإسكندرية، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.
28.طاهرحسو الزيباري (2016): **النظرية السوسيولوجية المعاصرة**، دط، عمان، دار غريب للنشر والتوزيع.

29.عبد المؤمن فؤاد (2001): **سلطة الإطارات وملكية الدولة**، منشورات CRASC (مركز البحوث الانثربولوجية الاجتماعية والثقافية، دط، وهران

30.عبد اللطيف بن اشنهو (1987): **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)**، دط الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

31. عبد الكريم بوحفص (2017): **تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات**، دط، بن عكنون /الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

32. عبد الوهاب الكيالي (1990): **موسوعة السياسية، ج3، دط**، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر

33.علي السلمي (1980): **تطور الفكر الإداري**، دط، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

34. علي السلمي (دون سنة): السلوك التنظيمي، دط، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

35.علي السلمي (دون سنة) **الإدارة المعاصرة**، دط، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

36.علي عبد الرزاق جلبي (1975): **علم الاجتماع الصناعة**، دط، بيروت، دار النهضة العربية.

37.عمر ضخري (1992): **الثقافة والتسيير**، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

38.علي حسن عثمان (دون سنة): **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل العلمية**، دط، باتنة/الجزائر، منشورات الشهاب.

39. لطفي ابراهيم طلعت (2007): **علم الاجتماع التنظيم**، دط، القاهرة/مصر، دار غريب للطباعة.

40.لطفي دنبري (2015): **مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية**، دط، ام البواقي/ الجزائر، ديوان المطبوعات
الجامعية.

41 محمد قاسم القريوتي: (2013) **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط4، عمان /الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

42.محمد على محمد (1986): **علم الاجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، ط3 الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية .

43.موسي اللوزي (1998): **التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.

44.مازن فارس رشيد (2001): **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان للنشر.

45.موريس انجرس (2006): **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون. دط، الجزائر، دار القصبة للنشر.

46.محمود محمد معابرة:(2011): **الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية**، ط1، عمان/الأردن، دار الثقافة للنشر.

**47.** محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016): **أصول الإدارة والتنظيم**، دط، عمان/الأردن، دار الجنان للنشر.

48.محمد حمدات ف(2008) **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسلت التربوية** ،دون ط ،دار الحامد للنشر والتوزيع .

49.ناصر قاسمي (2011): **دليل المصطلحات: علم الاجتماع التنظيم والعمل**، دط، بن عكنون/ الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

**50.**ناصر قاسمي (2016): **الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية**، ط2 بن عكنون/ الجزائر، ديوان المطبوعات.

**51.**ناصر دادي عدون (2004). **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دط، الجزائر، دار المحمدي العامة.

**52.**نداء محمد الصوص (2008). **السلوك الوظيفي**، ط1، عمان/الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

**53.**نصيرة(2005): **ظاهر التسيب الإداري في الجزائر**، دط، الجزائر، منشورات المجلس.

**ثالثا–قائمة الأطروحات:**

1. أسمهان بلوم (2012): **نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية للنسق الموارد البشرية دراسة مقارنة عامة وخاصة**، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة/ الجزائر.

2. الصالح ساكري (2008): **المعوقات التنظيمية وآثارها على فعالية الجماعات المحلية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة/الجزائر.

3. بوبكر منصور (2007): **ثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة/الجزائر.

4. حسام الدين خليل (2011): **أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدي القيادات الإدارية**، رسالة ماجستير قسم علم إدارة الإعمال، كلية التجارة جامعة الإسلامية، غزة.

5. حسن محيسن حسن أبو عمرة (2011): **عوامل الاخلال الوظيفي**، رسالة لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.

6.رضا قجة (2009): **فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة الحاج لخضر، باتنة / الجزائر.

7.زبيدة بوزياني (2014): **القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، رسالة لنيل شهادة الدكتورا تخصص الأنثروبولوجيا قسم التاريخ وعلم الآثار كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبى بكر بلقايد، تلمسان /الجزائر.

8.عبد الحق علي إبراهيم احمد إبراهيم (2015): **دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية**، أطروحة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة العمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

9.عبد الكريم عبد الفتاح الحمادنة (2018): **واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية في فلسطين**، رسالة ماجيستر، جامعة القدس، فلسطين.

10.عبد المالك همال (2014): **توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقتها بالاستقرار التنظيمي** دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل شعبة علم الاجتماع قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة / الجزائر.

11.غلوسي دلال (2015): **الرقابة الإدارية والتسيب في المؤسسة**، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة / الجزائر.

12.كمال بوقر (2008): **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**. د راسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة/الجزائر.

13.محمد خالدي (2006): **تمثيلات السلطة التنظيمية**، مذكرة مكملة لنيل ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

14.سماش نادية (2011): **سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية.** رسالة دكتوراه علوم قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة وهران/ الجزائر.

15.سميرة لغويل (2012): **البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة/الجزائر.

**رابعا–محاضرات:**

1–زهير بوضرسة (2014): **التنظيم الحديث للمؤسسة**، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي/الجزائر، منشورات جامعة العربي بن مهيدي.

2– ساعد وردية (2017): **مطبوعة بيداغوجية لمجموعة دروس في مادة الإحصاء وتحليل المعطيات**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أــكلي محند أولحاج، البويرة /الجزائر.

**خامسا-الملتقيات:**

1-سرير عبد الله رابح (2011): **فعالية تسيير أداة الإبداع**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة.

**سادسا-المجلات:**

1-أحسان عبد الهادي النائب (2017): **مفهوم السلطة وشرعيتها: إشكالية المعني والدلالة**، قسم العلوم السياسية، كلية القانون والسياسة، جامعة السليمانية.دون بلد.

2_اسمهان بلوم (2015): **الممارسات السلطوية وبناء المناخ الإبداعي قراءة سوسيوتنظيمية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة محكمة نصف سنوية، تصدر عن جامعة باتنة، العدد 23.

3.اسمهان بلوم ومقاوسي صليحة (2019): **سوسيوتنظيمية إدارة الموارد البشرية قراءة المنطلقات السلطوية.** مجلة العلوم الاجتماعية

4.أحمد الشمري (دون سنة): **الانحراف الوظيفي**، جامعة الملك سعود، الرياض.

5. جيم هاريس (1996): **كيف توقع الموظفين في حب شركتك**، السنة الرابعة، العدد الثاني والعشرون، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.

6. جميلة صغير (2018): **التحولات التنظيمية في الجزائر خلال تجربة التسيير الذاتي** مؤلف جماعي. **التحولات الاجتماعية والثقافية في الجزائر من منظور العلوم الاجتماعية**، معسكر/ الجزائر، مكتبة الرشادة للنشر.

7. عامر عبد الكريم الدبحاوي واخرون (2020): **التفاعل العاطفي للعاملين ودوره في الحد من التكاسل الوظيفي**، المجلد العاشر، العدد الثاني،كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، كركوك /كوفة.

8.عبد العالي حاحةو أمال يعيش تمام (2017): **أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة**، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد الخامس عشر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكر/الجزائر.

9. عائشة أبو حمدة، راتب السعود(2012)،**التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها**،المجلد39،العدد الأول، دراسات العلوم التربية جامعة عمان العربية.

10.مصطفي بوجلال(2014): **تكيف علاقات العمل بالمؤسسة في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، العدد السادس، المسيلة /الجزائر .

11.مزنة سعد العازمي(2022): **التراخي التنظيمي لدي مديرية المدارس الحكومية في الدولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي لدي المعلمين**، المجلد ستة وأربعين العدد الأول، جامعة الكويت، دولة الكويت.

12.يوسف سعدون (2000): **إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962 –1993)** التواصل، عدد السادس، جامعة عنابة / الجزائر.

# الملاحق

# الملحق الأول: يوضح استمارة استبيان قبل تحكيمها وتجريبها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**جامعة محمد بوضياف – المسيلة**

**كلية:** العلوم الإنسانية والاجتماعية

**القسم:** علم اجتماع

**استمارة استبيان حول**

# *الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي*

محاولة مني كطالب جامعي المساهمة في البحث العلمي، ومن أجل الاطلاع على واقع الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي ببلدية حمام الضلعة إحدى هياكل الدولة الجزائرية الإدارية، مع إبراز آليات التحكم في هذا السلوك.

أتقدم إليكم بهذه الاستمارة راجيا منكم أن تتفضلوا بملئها بعناية وهذا لأغراض علمية على أن تبقى البيانات سرية وفي الأخير أتقدم إليكم بجزيل الشكر والعرفان.


**إعداد الطالب:**

**طيوب عبد الحميد**

**إشراف الأستاذ:**

**د/ الفضيل رمضان**


السنة الجامعية: 2021-2022

**أولا: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:**

01- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

02- السن: .....

03- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق أرمل ☐

04- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

05- طبيعة العمل: دائم ☐ متعاقد ☐

06- سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ بين 5سنوات إلى 10 ☐ 10سنوات فأكثر ☐

07- الوضع المهني: أعوان تنفيذ ☐ أعوان تحكم ☐ التطبيق ☐ التصميم ☐

## ثانيا: بيانات متعلقة حول الممارسات السلطوية التنظيمية

### I. بيانات متعلقة حول الممارسات التعويضية:

8- هل يهتم رئيسك بتفاصيل العمل : نعم ☐ لا ☐

9- هل يحرص رئيسك على تطبيق الإجراءات الرسمية للموظفين : نعم ☐ لا ☐

10- هل تقوم بالإنجاز الإعمال في الوقت المحدد : نعم ☐ لا ☐

11- هل هناك تفويض لبعض المسؤوليات للموظفين في مؤسستكم :نعم ☐ لا ☐

12- في حالة الإجابة بـــ نعم : هل ترى أن أهداف التفويض ترمي إلى :- التهرب من المسؤولية ☐

- الإسراع في تنفيذ القرارات ☐
- تحسين العلاقات الإنسانية ☐

13- كيف يتم توظيف الموظفين داخل المؤسسة :

-الشهادات العلمية ☐ - الكفاءة ☐ - الأقدمية ☐

14-هل يجود تعاون مشترك بين الموظفين في انجاز الأعمال: نعم ☐ لا ☐

15- ما هي الحوافز التي تتلقونها في المؤسسة ؟

.....

**I. بيانات متعلقة حول الممارسات المعرفية:**

16- هل تتم ممارسة السلطة من خلال إعطاء التعليمات: نعم ☐ لا ☐

17- هل يوجد تناسق في العمل بي الأقسام الإدارية: نعم ☐ لا ☐

18- هل تحرص مؤسستكم غلى تطبيق القوانين: نعم ☐ لا ☐

19- هل ترى أن الأوامر والتعليمات واضحة : نعم ☐ لا ☐

20- هل يعمد ممارس السلطة إلى تنمية كوادر تخلفه عند غيابه : نعم ☐ لا ☐

21- هل العمل داخل مؤسستكم يسير بطريقة منتظمة : نعم ☐ لا ☐

22- كيف يتم انتقال المعلومات داخل مؤسستكم:

- من الأعلى إلى أسفل ☐ - من أسفل إلى الأعلى ☐ - كل الاتجاهات ☐

23- هل يتم توصيل المعلومة بصورة روتينية : نعم☐ لا ☐

24- هل لممارس السلطة القدرة على حل المشكلات الفنية بالعمل: نعم ☐ لا ☐

25- في حالة بـــ لا - هل السبب راجع لـــ:

-نقص الخبرة الفنية ☐ - ضعف القدرة الابتكارية ☐

26- هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي : نعم ☐ لا ☐

27- في حالة الإجابة بـــ بعم كيف يتم ذلك :

-مادي ☐ - معنوي ☐ معا ☐

28- هل تحبذ تثمين النمط السلطوي المركزي أو اللامركزية ؟ ولماذا.

.....

**II. بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التلاؤمية:**

29- هل يشجعكم رئيسكم على العمل الجماعي : نعم☐ لا ☐

30- هل يشجعكم رئيسكم على الاتصال المفتوح : نعم☐ لا ☐

31-هل تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

32-هل يسود روح التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

33-هل يسود جو الأخوة والاحترام بينكم: نعم ☐ لا ☐

34-هل تعتمد مؤسستكم على نظام التحفيز للموظفين: نعم ☐ لا ☐

35- في الإجابة بـــ لا حدد السبب .....

36- في حالة الإجابة بنعم هل هذا التحفيز يتضمن ؟

-تشجيع الموظفين ☐- المدح والثناء ☐ -برامج الترقية ☐-التقدير والاحترام ☐

**ثالثا: بيانات متعلقة بالتراخي التنظيمي:**

**I. بيانات متعلقة بالتقاعس العمدي:**

37-هل تبذل الجهد المطلوب بالأداء العمل : نعم ☐ لا ☐

38- هل تشعر بالتضارب عند تأدية المهام العمل اليومي : نعم ☐ لا ☐

39- هل تغادر المؤسسة أثناء ساعات الدوام الرسمي :

-دائما ☐ - أحيانا ☐ -مطلقا ☐

40- هل تلتزم بمواعيد المرتبطة بعملك

-دائما ☐ -أحيانا ☐ -نادرا ☐

41- كيف يكون شعورك في حالة التأخر عن العمل :

-قلق وتبرير ☐ -لا تكترث ☐ -أخر تذكر ☐

**.IIبيانات متعلقة بالالتزام الاغترابي:**

42- هل تعتقد بأن إحساسك بالالتزام نحو وظيفتك انخفض؟ نعم ☐ لا ☐

43-هل تشعر بأن مصلحة العمل لا تعني لك الكثير؟ نعم ☐ لا ☐

44- هل تشعر بالملل من العمل الروتيني؟ نعم ☐ لا ☐

45- هلت حب أن تعمل بمفردك بعيدا عنا لآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

46- هل تشعر بالانتماء لمؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

47- هل تشعر بأن لوائح العمل تحد من إعطاء الجديد؟ نعم ☐ لا ☐

48- هل قيامك بنفس الأعمال يؤدي إلى :

الشعور بالملل والروتين

فقدان الثقة بالنفس

عدم الرغبة في العمل

أخرى تذكر:.....

**II. بيانات متعلقة بالإحباط:**

49- هل تشعر بالقلق لأن وظيفتك لا توفر لك فرصة للترقية ؟ نعم ☐ لا ☐

50- هل تشعر بأن عملك لا فائدة منه؟ نعم ☐ لا ☐

51- هل تشعر بأن أهدافك لن تتحقق؟ نعم ☐ لا ☐

52- هل تشعر أن مؤسستك لن تقدر عملك حتى لو بذلة كل الجهد؟ نعم ☐ لا ☐

53- هل عدم مبالاة المؤسسة بكم تؤثر على تأدية مهامكم ؟ نعم ☐ لا ☐

54- هل تنتابك مشاعر اليأس داخل عملك؟ نعم ☐ لا ☐

55- هل تشعر بالحماس تجاه عملك؟ نعم ☐ لا ☐

# الملحق الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين

- قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الأساتذة المحكمين | التخصص | المؤسسة |
|---|---|---|---|
| 01 | بداوي محمد سفيان | تنظيم وعمل | جامعة المسيلة |
| 02 | بومدين مخلوف | تنظيم وعمل | جامعة المسيلة |

# الملحق الثالث

## استمارة استبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**جامعة:** محمد بوضياف –المسيلة

**كلية:** العلوم الإنسانية والاجتماعية

**القسم:** علم اجتماع

**استمارة استبيان حول**

# الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي

محاولة مني كطالب جامعي المساهمة في البحث العلمي، ومن أجل الاطلاع على واقع الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي ببلدية حمام الضلعة إحدى هياكل الدولة الجزائرية الإدارية، مع إبراز آليات التحكم في هذا السلوك.

أتقدم إليكم بهذه الاستمارة راجيا منكم أن تتفضلوا بملئها بعناية وهذا لأغراض علمية على أن تبقى البيانات سرية وفي الأخير أتقدم إليكم بجزيل الشكر والعرفان.

**إعداد الطالب:**

**طيوب عبد الحميد**

**إشراف الأستاذ:**

**د/ الفضيل رمضان**

السنة الجامعية: 2021-2022

**أولا: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:**

01 الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

02 السن : .....

03 الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق أرمل ☐

04 المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

05 طبيعة العمل: دائم ☐ متعاقد ☐

06 سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ بين 5سنوات إلى 10 ☐ 10سنوات فأكثر ☐

07 الوضع المهني: أعوان تنفيذ ☐ أعوان تحكم ☐ التطبيق ☐ التصميم ☐

**ثانيا: بيانات متعلقة حول الممارسات السلطوية التنظيمية**

**II. بيانات متعلقة حول الممارسات التعويضية:**

8- هل يهتم رئيسك بتفاصيل العمل : نعم ☐ لا ☐

9- هل يحرص رئيسك على تطبيق الاجراءات الرسمية للموظفين : نعم ☐ لا ☐

10- هل تقوم بالإنجاز الاعمال في الوقت المحدد : نعم ☐ لا ☐

11- هل هناك تفويض لبعض المسؤوليات للموظفين في مؤسستكم : نعم ☐ لا ☐

12- في حالة الاجابة بـــ نعم : هل ترى أن أهداف التفويض ترمي إلى :- التهرب من المسؤولية ☐

- الإسراع في تنفيذ القرارات ☐

- تحسين العلاقات الإنسانية ☐

13- كيف يتم توظيف الموظفين داخل المؤسسة :

-الشهادات العلمية ☐ - الكفاءة ☐ - الأقدمية ☐

14-هل يجود تعاون مشترك بين الموظفين في انجاز الأعمال: نعم ☐ لا ☐

15- ماهي الحوافز التي تتلقونها في المؤسسة ؟

.....

**III. بيانات متعلقة حول الممارسات المعرفية:**

16- هل تتم ممارسة السلطة من خلال إعطاء التعليمات: نعم☐ لا ☐

17- هل يوجد تناسق في العمل بالأقسام الإدارية: نعم ☐ لا ☐

18- هل تحرص مؤسستكم غلى تطبيق القوانين: نعم ☐ لا ☐

19- هل ترى أن الأوامر والتعليمات واضحة : نعم ☐ لا ☐

20- هل يَعمد ممارس السلطة إلى تنمية كوادر تخلفه عند غيابه : نعم ☐ لا ☐

21- هل العمل داخل مؤسستكم يسير بطريقة منتظمة : نعم ☐ لا ☐

22- كيف يتم انتقال المعلومات داخل مؤسستكم:

- من الأعلى إلى أسفل ☐ - من أسفل إلى الأعلى ☐ - كل الاتجاهات ☐

23- هل يتم توصيل المعلومة بصورة روتينية : نعم ☐ لا ☐

24- هل لممارس السلطة القدرة على حل المشكلات الفنية بالعمل: نعم ☐ لا ☐

25- في حالة بـــ لا - هل السبب راجع لـــ:

-نقص الخبرة الفنية ☐ - ضعف القدرة الابتكارية ☐

26- هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي : نعم ☐ لا ☐

27- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك :

-مادي ☐ - معنوي ☐ معا ☐

28- هل تحبذ تثمين النمط السلطوي المركزي أو اللامركزي ؟ ولماذا.

.....

## IV. بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية التلاؤمية:

29- هل يشجعكم رئيسكم على العمل الجماعي : نعم ☐ لا ☐

30- هل يشجعكم رئيسكم على الاتصال المفتوح : نعم ☐ لا ☐

31-هل تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

32-هل يسود روح التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

33-هل يسود جو الأخوة والاحترام بينكم: نعم ☐ لا ☐

34-هل تعتمد مؤسستكم على نظام التحفيز للموظفين : نعم ☐ لا ☐

35- في الإجابة بـــ لا حدد السبب .....

36- في حالة الإجابة بنعم هل هذا التحفيز يتضمن ؟

-تشجيع الموظفين ☐- المدح والثناء ☐ -برامج الترقية ☐ -التقدير والاحترام ☐

## ثالثا: بيانات متعلقة بالتراخي التنظيمي:

### III. بيانات متعلقة بالتقاعس العمدي:

37-هل تبذل الجهد المطلوب بالأداء العمل : نعم ☐ لا ☐

38- هل تشعر بالتضارب عند تأدية المهام العمل اليومي : نعم ☐ لا ☐

39- هل تغادر المؤسسة أثناء ساعات الدوام الرسمي :

-دائما ☐ - أحيانا ☐ -مطلقا ☐

40- هل تلتزم بمواعيد المرتبطة بعملك

-دائما ☐ -أحيانا ☐ -نادرا ☐

41- كيف يكون شعورك في حالة التأخر عن العمل :

-قلق وتبربر ☐ -لا تكترث ☐-أخر تذكر ☐

II. **بيانات متعلقة بالالتزام الاغترابي:**

42- هل تعتقد بأن إحساسك بالالتزام نحو وظيفتك انخفض؟ نعم ☐ لا ☐

43-هلت شعر بأن مصلحة العمل لا تعني لك الكثير؟ نعم ☐ لا ☐

44- هل تشعر بالملل من العمل الروتيني؟ نعم ☐ لا ☐

45- هل تحب أن تعمل بمفردك بعيدا عن الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

46- هل تشعر بالانتماء لمؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

47- هل تشعر بأن لوائح العمل تحد من إعطاء الجديد؟ نعم ☐ لا ☐

48- هل قيامك بنفس الأعمال يؤدي إلى :

الشعور بالملل والروتين ☐

فقدان الثقة بالنفس ☐

عدم الرغبة فيا لعمل ☐

أخرى تذكر:.....

## IV. بيانات متعلقة بالإحباط:

49- هل تشعر بالقلق لأن وظيفتك لا توفر لك فرصة للترقية ؟ نعم ☐ لا ☐

50- هل تشعر بأن عملك لا فائدة منه؟ نعم ☐ لا ☐

51- هل تشعر بأن أهدافك لن تتحقق؟ نعم ☐ لا ☐

52- هل تشعر أن مؤسستك لن تقدر عملك حتى لو بذلة كل الجهد؟ نعم ☐ لا ☐

53- هل عدم مبالاة المؤسسة بك متؤثر على تأدية مهامكم؟ نعم ☐ لا ☐

54- هل تنتابكم شاعر اليأس داخل عملك؟ نعم ☐ لا ☐

55- هل تشعر بالحماس تجاه عملك؟ نعم ☐ لا ☐

# الملحق الرابع: نموذج يوضح دليل المقابلة الحرة

***دليل المقابلة الحرة:**

**دليل مقابلة الحرة (01) برئيس المستخدمين:**

1. المستوى التعليمي: شهادة الليسانس في الحقوق
2. كيف يتم تعين الموظفين داخل المؤسسة؟
3. ما واقع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وما نوع هذه القرارات في المؤسسة؟
4. ما هي الآليات التي تعمل بها حتى تتيح الفرصة لمشاركة الموظفين؟
5. هل يوجد اتصال مفتوح في مؤسستكم وكيف يتم التواصل؟
6. هل تشجعوا على انجاز المهام؟
7. هل تحس بان الموظفين ملتزمين بعملهم ووظيفتهم؟
8. هل يقوم الموظفين بأعمالهم على أكمل وجه؟
9. هل للممارس السلطة القدرة على حل المشكلات الفنية؟
10. ما هي الآليات والطرق لبناء ثقافة داعمة بين الموظفين والإدارة في المؤسسة؟
11. في رأيك هل الموظفون يتحلون بروح المسؤولية؟
12. في رأيكم ما أسباب السلوك السلبي للموظفين؟
13. ما هي الآليات لكبح الالتزام الاغترابي داخل مؤسستكم؟

**دليل مقابلة الحرة رقم (02) رئيس مصلحة التنظيم: شهادة اللسانس في الحقوق**

1. كيف تنظر لعملية تفويض السلطات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟
2. هل تشجيع على العمل الجماعي؟
3. ما هو نظام الحوافز المطبق في المؤسسة؟
4. ماهي الآليات التي تعمل بها لكي تتيح الفرصة للمشاركة الموظفين؟
5. كيف يتم إصدارا لأوامر والتعليمات؟
6. هل تري أن الأوامر والتعليمات واضحة؟

# الملحق الخامس: نموذج يوضح دليل الملاحظة المباشرة

# دليل الملاحظة المباشرة

## جوانب متعلقة بالممارسات السلطوية التنظيمية التعويضية:

01-الحوافز المادية:( مدى توفير النقل ، المكافآت)

02-الإرشاد الرسمي في العمل: (مدى توضيح إجراءات وطرق العمل، مدى مرونة في الإنجاز، مدى الالتزام بتعليمات وضوابط العمل).

## جوانب متعلقة بالممارسات السلطوية التنظيمية المعرفية:

01 ــ الالتزام العام ( مدى الالتزام بوقت الدخول والخروج ، مدى التقيد بالأوامر والتعليمات ، مدى التقيد بتعليمات العمل ، مدى احترام والمحافظة على ممتلكات البلدية )

.....

02 ــ الانضباط الذاتي (مدى إنجاز المهام في الوقت المحدد، مدى الدقة والسرعة في الانجاز، مدى الايجابية في الانجاز )

.....

03. تمكين الموظفين (مدى القدرة على إذكاء إدارة الآخرين، مدى إلهام الموظفين، مدى تدريب وتكوين موظفين).

## جوانب متعلقة حول الممارسات السلطوية التنظيمية التلاؤمية :

01 ــ فرق العمل (مدى وجود الانسجام، التعاون، التنافر بين الفئات الموظفين، كيفية انجاز المهام )

.....

02 ــ إضفاء الثقة (مدى التعبير عن الثقة في قدرات العاملين، مدى المكافآة بالتقدير والثناء)

.....

03 ــ دعم الاتصالات (طبيعة الهيكل التنظيمي، مدى تصميم المكاتب المفتوحة، مدى السماح بالمحادثات اثناء العمل)

.....

04. الذكاء الانفعالي (مدى توفر فترات الراحة أثناء العمل، مدى إظهار التعاطف في المعاملة، مدى تقديم المساعدة عند الانجاز).

## جوانب متعلقة بالتراخي التنظيمي:

01 ــ مدى حيوية الضمير (مدى الاجتهاد في الانجاز، مدى المثابرة في الانجاز، مدى الايجابية في العمل، طريقة التعامل مع الجنسين ، مدى التهرب من العمل )

.....

02 ــ إدارة الوقت (مدى ترك المهام والانشغال بالهاتف المحمول، مدى الخروج المبكر قبل نهاية الدوام ، مدى الانشغال بالمحادثات على حساب الانجاز ، مدى التباطؤ في بداية الانجاز بدعوى تنظيف وترتيب المكتب )

.....

03 ــ مدى انطوائية الفرد او إنفتاحيته (مدى أن يكون العامل اجتماعي، ودودا ، وخدوما ، مدى احترام شخصية الاخرين ، ، مدى التكلم بصوت عالي )

.....

# الملحق السادس:

# نموذج يوضح الهيكل التنظيمي

# سلطان الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة

سلطان المصنفة في الصنف الثالث عددا لسكان من 20.000 نسمة إلى 50.000 نسمة

سلطان

سلطان و يظم :
ان- الأمين العام : ( 01 )
ان- رؤساء المصالح : (03 )
ان- رؤساء المكاتب : ( 11 )
ان- رؤساء الفروع : (06 )
ان المجموع = 21

سلطان رئيس المجلس الشعبي البلدي

سلطان الأمانة العامة

ان مكتب المصالح المشتركة

سلطان مكتب كتابة المجلس

ان مصلحة العمليات التقنية

سلطان مصلحة الشؤون الإدارية والمالية

ن مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مكتب الحضيرة و الصيانة العامة

مكتب الاستغلال المباشر

مكتب البناء والتعمير

مكتب الصفقات وممتلكات البلدية

مكتب سلطان الميزانية و العمليات المالية

مكتب تسيير الموظفين

مكتب ان الحالة المدنية

مكتب سلطان التنظيم

مكتب الشؤون سلطان العامة

سلطان فرع تسيير المخازن والعتاد

سلطان فرع الصيانة العامة

سلطان فرع سلطان الصفقات سلطان

سلطان فرع ان ممتلكات البلدية

فرع الشؤون سلطان العامة

فرع الشؤون ن الاجتماعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People'sDemocraticRepublic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

## وثيقة ايداع مذكرة ماستر

**الموضوع:**

الممارسات السلوكية التنظيمية وعلاقتها بالتراضي التنظيمي

**إعداد الطلبة:**

1- طيبوب عبد الحميد رقم التسجيل: 163510732o

2- رقم التسجيل: 163510732o

**القسم:** علم الاجتماع **الشعبة:** علم الاجتماع **التخصص:** تنظيم وعمل

**إشراف:** الفضيل مرغاني **الرتبة:**

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

**موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):**

**رئيس فريق الاختصاص**

**رئيس القسم**

جامعة المسيلة
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الدكتور: جبار بن خالد

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: /2022

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): طيبي عبد الحميد

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200112512

الصادرة بتاريخ : 29-04-2016 عن دائرة : حمام الضلعة

المسجل بكلية: العلوم الاجتماعية والانسانية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم تحت رقم التسجيل: 163510732O

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر' مذكرة ماجستير' اطروحة دكتوراه) .

عنوانها:

الممارسات السلبية للتقنية وعلاقتها بالتزاني التنظيمي.

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

**ملخص:**

لقد شهدت الدراسات العلمية في مجال علم الاجتماع وخاصة تنظيم وعمل، تطورا ملحوظا، وذلك بسب المحاولات الحثيثة للباحثين لإيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة، داخل المنظمات كما كان للتراكم المعرفي في علم الاجتماع وعلم اجتماع تنظيم وعمل وعلم الإدارة، إسهامات كبيرة في مستوى النتائج الجد متقدمة لهذه الأبحاث.

ولعل آخر الأطروحات الحديثة في دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات هو تناول هذا الأخير من حيث بعده الثقافي، وهنا نتناول موضوع الممارسات السلطوية التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي داخل السياق المؤسساتي الجزائري وخاصة الهيئة العمومية (مجلس الشعبي البلدي.

**أهمية وأسباب اختيار الموضوع:**

تزداد أهمية الدراسة والأسباب الدافعة لاختيار موضوع معين بازدياد الإحساس بالمشكلة وكذا تزايد الاهتمام بمحور المشكلة ألا وهو العنصر البشري وسلوكه لذا قمنا باختيار موضوع دراستنا من خلال جملة الاعتبارات العلمية والعملية والتي اعتبرناها الطريق الأولي للتعمق والبحث فيه.

**من أهم النتائج التي توصلت إليها الطالب:**

من خلال عرض النتائج السابقة، فالفرضية الرئيسية تحققت وأسفرت النتائج إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وفي خضم الدلالات والشواهد الامبريقية الكمية والكيفية؛ جسدت الدراسة علاقة الممارسات السلطوية التنظيمية بالتراخي التنظيمي لدى المؤسسة، نجد أن المؤسسة تواجه العديد من المشكلات وخاصة في التعامل مع القوى العاملة ومن أمثلة ذلك:

- عدم المواظبة على مواعيد العمل: التأخير في الحضور والانصراف المبكر.
- التراخي والتكاسل في انجاز الأعمال.
- مخالفة التعليمات.
- انخفاض مستوى الرضا في العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات السلطوية التنظيمية، التراخي التنظيمي، الموظف.

Sommaire:

Les études scientifiques dans le domaine de la sociologie, notamment de l'organisation et du travail, ont connu un développement remarquable, dû aux efforts inlassables des chercheurs pour trouver des solutions à divers problèmes émergents au sein des organisations.L'accumulation des connaissances en sociologie, sociologie de l'organisation, du travail, et les sciences de gestion ont apporté des contributions significatives au niveau des résultats très avancés de ces Recherches.

Peut-être que les dernières thèses modernes dans l'étude du comportement humain au sein des organisations sont d'aborder ce dernier sous l'angle de sa dimension culturelle, et nous abordons ici la question des pratiques organisationnelles autoritaires et leur relation avec le laxisme organisationnel dans le contexte institutionnel algérien, en particulier le public. corps (l'Assemblée populaire municipale.

Importance et raisons du choix du sujet :

L'importance de l'étude et les raisons motivant le choix d'un sujet particulier augmentent avec l'augmentation du sens du problème, ainsi que l'intérêt croissant pour l'axe du problème, qui est l'élément humain et son comportement.

Parmi les découvertes les plus importantes du chercheur :

Grâce à la présentation des résultats précédents, l'hypothèse principale a été atteinte et les résultats ont abouti à l'existence d'une relation entre les deux variables, et au milieu d'indications et de preuves empiriques quantitatives et qualitatives ; L'étude a incarné la relation entre les pratiques organisationnelles autoritaires et le laxisme organisationnel dans l'institution. Nous constatons que l'institution fait face à de nombreux problèmes, en particulier dans ses relations avec la main-d'œuvre, dont les exemples sont :

- Non-présentation aux heures de travail : arrivée tardive et départ anticipé.

Paresse et paresse à faire avancer les choses.

Violation des consignes.

Faible niveau de satisfaction au travail.

**Mots clés : pratiques organisationnelles autoritaires, laxisme organisationnel, salarié.**