

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## السلطة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

• دراسة ميدانية بدائرة بوسعادة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع \*تخصص تنظيم وعمل\*

إشراف الأستاذة:

\*بتقة ليلي

إعداد الطالبة :

\* بن شلالي آسية

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تسليط

## الإهداء

أحمد الله الذي وفقني إلى إتمام عملي هذا، الذي أهدي ثمرته إلى روح والديّ الطاهرتين؛  
النور مع النهر المتدفق بالعطاء والذي أنار لي دروب العلم وشجعني وحثني دائماً على  
التعلم وحب العمل، وعلماني الأدب والإخلاص والعطاء، تغمدهم الله برحمته وأسكنهم  
فسيح جناته .

إلى أصحاب الأيادي البيضاء، سندي وأحباب قلبي إخوتي وأخواتي؛ إلى التي علّمتني  
حروف هجاء الحياة وعلمتني السلوك متوازياً في ذلك مع والديّ أختي مسعودة(نانا)  
وزوجها العزيز مسعود، إلى سندي وعونني في الحياة والذي دفعني إلى النجاح أخي  
علي، إلى سندي الآخر أختي فتيحة، إلى الجناح الذي أرفرف به والثقل الذي أخطُ به  
أخي أحمد، إلى نجمة سمائي المحبوبة أختي سهام، إلى أخي موسى، و أخي محمد،  
دون أن أنسى الكتكوت الصغير ابن أخي المختار، والمحبوب الثاني ابن أختي ناجي .

أسية

## شكر و عرفان

إن الشكر الأوفر والامتنان الأعظم لله عزَّ و جلَّ الذي مكنتني من إنجاز هذا العمل المتواضع، فهو نعم المولى ونعم النصير، الحمد لله والشكر لله فقد أعان ووفق، ( رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدَيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ ادْخُلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ) . سورة النمل آية (19).

على الفؤاد أقول حمداً خالقي، حمداً يُترجم ما يجيش بخافقي، لولاه ما خطَّ يميني صفحة، ولما استوى قلمي وأرسل ناطقي، فلهُ المحامدُ كُلها عدُّا الحصى، فالحمد لله الذي ينتهي إليه حمدُ الحامدين ولديه يزداد شكر الشاكرين والحمد لله الذي خلَّق الإنسان وعلمه البيان. و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد صادق الوعد الأمين . يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي، وذلك انطلاقاً من قول رَسُولِ اللَّهِ الْكَرِيمِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ( من لا يشكر الناس لم يشكر الله ) رواه احمد الترمذي .

والشكر موصول إلى أستاذتي المشرفة بتقة ليلي، ولا يسعني في هذا المقام إلى أن أتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى أكثر من أعانني في إخراج هذه الدراسة إلى النور وأخص بالذكر أخي أحمد .

آسية

## محتويات الدراسة

### فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء.....
ب	شكر وتقدير.....
2	مقدمة.....
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
6	(1) الإشكالية.....
8	(2) أسباب اختيار الموضوع.....
8	(3) أهمية الدراسة.....
9	(4) أهداف الدراسة.....
9	(5) الفرضيات.....
10	(6) مفاهيم الدراسة.....
16	(7) الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثاني : السلطة التنظيمية في ظلّ نظريات التنظيم</b>	
20	تمهيد.....
<b>أولاً : صفات واختصاصات القائد</b>	
21	(1) صفات الممارس للسلطة.....
21	(2) اختصاصات الذي بيده السلطة.....
22	(3) أهداف الإشراف الإداري.....
<b>ثانياً : المعالجة النظرية للسلطة التنظيمية</b>	
22	I. النظريات الكلاسيكية.....
22	(1) المدخل الماركسي.....
24	(2) حركة الإدارة العلمية.....
26	(3) نظرية التقسيم الإداري.....
27	(4) النموذج المثالي للبيروقراطية.....
28	(5) التنظيمات البيروقراطية والأوليغارشية.....

32	.....النظريات السلوكية.....	.II
32	.....(1 مدرسة العلاقات الإنسانية.....	
35	.....(2 نظرية اتخاذ القرارات.....	
39	.....(3 نظرية القبول.....	
42	.....النظريات الحديثة.....	.III
42	.....(1 نظرية النسق الاجتماعي.....	
44	.....(2 القواعد البيروقراطية.....	
47	.....(3 نظرية تفويض السلطة.....	
50	.....(4 نظرية النظم.....	
52	.....(5 نظرية نموذج التحليل الإستراتيجي.....	
56	.....خلاصة الفصل.....	

### الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

58	.....تمهيد.....	
----	-----------------	--

#### أولا : ماهية الرضا الوظيفي

59	.....(1 أهمية الرضا الوظيفي.....	
59	.....(2 خصائص الرضا الوظيفي.....	
61	.....(3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....	
66	.....(4 مظاهر الرضا الوظيفي.....	
67	.....(5 طرق قياس الرضا الوظيفي.....	

#### ثانيا : علاقة السلطة التنظيمية بالرضا الوظيفي

69	.....تمهيد عن علاقة السلطة بالرضا الوظيفي.....	
75	.....(1 الرقابة التنظيمية والاستقرار داخل المؤسسة.....	
80	.....(2 اتخاذ القرار والشعور بالانتماء للعاملين للمؤسسة.....	
83	.....(3 توزيع المهام وعلاقتها بولاء العاملين للمؤسسة.....	
86	.....خلاصة الفصل.....	

## الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

89 .....تمهيد

### I. منهجية البحث

90 ..... (1) المنهج المستعمل

91 ..... (2) أدوات جمع المادة العلمية

91 ..... أولاً: الملاحظة

91 ..... ثانياً: الاستمارة

93 ..... (3) بعض القواعد والقياسات الإحصائية

### II. التعريف بميدان الدراسة

94 ..... (1) المجال الجغرافي للدراسة

103 ..... (2) المجال البشري

104 ..... (3) المجال الزمني

105 ..... خلاصة الفصل

## الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير النتائج

107 .....تمهيد

### 1) عرض وتحليل وتفسير البيانات

108 ..... أولاً/ البيانات الشخصية

113 ..... ثانياً/ الرقابة التنظيمية والاستقرار داخل المؤسسة

125 ..... ثالثاً/ المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء للمؤسسة

138 ..... رابعاً/ توزيع المهام وعلاقتها بالولاء للعاملين للمؤسسة

143 ..... (2) مناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث

156 ..... (3) التوصيات والاقتراحات

158 ..... خلاصة الفصل

160 ..... خاتمة

163 ..... قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
108	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	الجدول رقم 1
109	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم 2
100	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	الجدول رقم 3
111	التعليمي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم 4
112	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل داخل المؤسسة	الجدول رقم 5
113	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم 6
114	يبين الأنماط الإشرافية التي تزيد من رغبة العامل في العمل	الجدول رقم 7
115	يبين الغرض من الأسلوب المطبق من طرف من بيده السلطة	الجدول رقم 8
116	يبين مدى وضوح القوانين المطبقة التي تخص الوظيفة بالمؤسسة	الجدول رقم 9
117	يبين تأثير التطبيق الحرفي للقوانين على سلوك العمال	الجدول رقم 10
118	يبين بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي في مجال العمل	الجدول رقم 11
119	يبين الهدف من عمل المشرف كأداة رقابية داخل الدائرة	الجدول رقم 12
120	يبين تأثير إعطاء العامل هامش من حرية التصرف على التحفيز	الجدول رقم 13
121	يبين توزيع أفراد العينة حسب الشعور بحرية التصرف والراحة	الجدول رقم 14
122	يبين مدى مساهمة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تماثل قيم الفرد	الجدول رقم 15
123	يبين مساهمة طبيعة الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الاستقرار	الجدول رقم 16
124	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى الرغبة في مغادرة المؤسسة	الجدول رقم 17
125	يبين مستويات اتخاذ القرار داخل المؤسسة	الجدول رقم 18
126	يبين مدى مساهمة تفويض الصلاحيات في الالتزام بالعمل وأهدافه	الجدول رقم 19
127	يبين توزيع أفراد العينة حسب مبدأ تفويض السلطة	الجدول رقم 20
128	يبين توزيع أفراد العينة حسب إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية	الجدول رقم 21
129	يبين مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على زيادة الارتياح	الجدول رقم 22
130	يبين مدى أخذ اقتراحات العامل بعين الاعتبار من أهل السلطة	الجدول رقم 23
131	يبين توزيع أفراد العينة حسب استشارة العامل قبل المصلحة	الجدول رقم 24

132	يبين توزيع أفراد العينة حسب إسهامات اللأمركزية اتخاذ القرار	الجدول رقم 25
133	يبين إلى ما تؤدي إليه المشاركة في اتخاذ القرارات	الجدول رقم 26
134	يبين مدى مساهمة طبيعة طريقة اتخاذ القرارات في الانتماء	الجدول رقم 27
135	يبين توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالاعتزاز	الجدول رقم 28
136	يبين توزيع أفراد العينة حسب اعتبار المؤسسة جزء من العامل	الجدول رقم 29
137	يبين توزيع أفراد العينة حسب المحافظة على ممتلكات المؤسسة	الجدول رقم 30
138	يبين توزيع أفراد العينة حسب مصادر المعلومات المتعلقة بالعمل	الجدول رقم 31
139	يبين مدى مساهمة انسياب المعلومات بطريقة سلسلة في دقة الأداء	الجدول رقم 32
140	يبين مساعدة طريقة سريان المعلومات المستويات على الأنشطة	الجدول رقم 33
141	يبين مدى تأثير طريقة إصدار الأوامر داخل المؤسسة	الجدول رقم 34
142	يبين مدى الرضا على طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة	الجدول رقم 35

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	نموزج البيروقراطية المعدل لجولدر	الشكل رقم 1
49	نموزج البيروقراطية المعدل لسليزنيك	الشكل رقم 2
65	هرم ماسلو للحاجات	الشكل رقم 3

## المقدمة:

تُعد المؤسسات الصناعية وكذا مؤسسات القطاع الجماعات المحلية إحدى التنظيمات التي لها احتكاك مباشر وغير مباشر بفاعليها ونظراً للتطور الكمي الصناعي والتكنولوجي الذي مس جميع المؤسسات الجزائرية، هذا العامل دفع بها إلى تغيير مسارها والتنظيمي من حيث الأهداف المقدمة والإستراتيجية بهدف إنعاش وإنجاح مسيرة المؤسسة وبقاءها أمام تيارات المجتمع وكذا التكيف مع مستوى بيئة العمل والواقع أن هذه التغييرات هي مترابطة فيما بينها وتحدث أثراً هاماً على التنظيمات، لذا فإن الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الصناعية والتجارية وعلم النفس التنظيمي، لما لهذا الموضوع من أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره، والرضا الوظيفي عبارة شعور يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطه ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد في المنظمة، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وردود أفعالهم اتجاه أعمالهم، ويُعد اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، بحيث أعطى موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً خاصاً، باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز في العمل، لما في ذلك من علاقة ايجابية في حفز العاملين ودفعهم لمزيد من الأداء وترجع أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين إلى حقيقة مفادها أن العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد في الجماعة، بل أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة، بحيث يمكن القول بأن الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة وثيقة الصلة بين السلطة والرضا الوظيفي .

ولا شك أن قطاع الجماعات المحلية يختلف في أدائه الوظيفي ودرجة رضا العاملين لديه عن القطاعات الأخرى طبيعة نشاطه، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على إشكالية السلطة داخل التنظيم كأحد أهم متغيرات البناء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة (الدائرة)، فأهمية السلطة داخل هذه المؤسسة تكمن في كونها تلعب دوراً رئيساً من خلال المستويات التنظيمية المختلفة، والتي تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، ولا شك أن هناك أنماط مختلفة لكيفية تنظيم عملية صنع القرارات من حيث المركزية واللامركزية، وعملية تفويض المسؤوليات، والرقابة من حيث الرسمية ونمط الإشراف والاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وخلق أنظمة تعمل على جعل العمال أكثر استقرار داخل المؤسسة التنظيمية المستخدمة، خاصة في ظل حساسية الأنشطة التي تقدمها هذه المؤسسة .

ومن هذا المنطلق قد كانت الدراسة الحالية محاولة منا للإحاطة على مدى تأثير السلطة التنظيمية على رضا العاملين داخل المؤسسة، فقمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول جاءت كالآتي :

**الفصل الأول:** وفيه تعرضنا إلى الإطار العام أو النظري للدراسة، وتضمن أهمية الموضوع ومبررات اختياره وأهداف الدراسة، ثم التعريف بمشكلة البحث، وكذا أهم المفاهيم المركزية للدراسة كمفهوم السلطة، ومفهوم الرضا الوظيفي، ومفهوم الرقابة التنظيمية إلى جانب صياغة الفروض وتحديد مؤشراتنا، و أهم الدراسات السابقة للموضوع.

**الفصل الثاني:** وقد خصص هذا الفصل للحديث عن السلطة التنظيمية في ظلّ نظريات التنظيم وذلك بعرض أهم صفات واختصاصات الذي بيده السلطة وأهداف الإشراف الإداري في المؤسسة، ومنه المعالجة النظرية للسلطة التنظيمية مع تقييم كل نظرية .

**الفصل الثالث:** وفيه قمنا بعرض أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وكذا مظاهر وطرق قياس الرضا، وتضمن هذا الفصل أيضا علاقة السلطة التنظيمية بالرضا الوظيفي تحت المحاور المتمثلة في؛ الرقابة التنظيمية والاستقرار داخل المؤسسة، اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء للمؤسسة، توزيع المهام وعلاقتها بالولاء للعاملين للمؤسسة .

**الفصل الرابع:** من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الحالية أين يكون الجانب النظري من الدراسة الميدانية وإجراءاتها من المنهج المستخدم والأدوات المستعملة والمجال الزمني والمكاني للدراسة وكذا أسلوب تحليل البيانات، ومن ثما التعرض إلى خصائص العينة المبحوثة .

**الفصل الخامس:** وهذا الفصل هو الأخير تم عرض الجانب الميداني للدراسة وعرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، وهذا من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات وتفرغها في جداول عن كل سؤال من الاستمارة، ، وكذا تحليل وتفسير لبيانات الجداول، والربط بين متغيرات الدراسة، ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، وأخيراً بعض الحلول المقترحة لزيادة الرضا الوظيفي .

**1) الإشكالية:**

نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب بل أيضا على الاستخدام الرشيد والعقلاني للموارد البشرية، فالطاقات البشرية لا تُصبح ذات فعالية إلا بتحريكها وتطويرها وإشباع حاجاتها الإنسانية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية .

ولهذا نجد المجتمعات المتقدمة حققت تطور منقطع النظير في نصف الكرة الغربي بفضل التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الفاعل في الحياة وأدركت هذه الأهمية للعنصر البشري بعد سلسلة من التجارب والخبرات والبحوث التي أجريت في مجال الصناعة والعمل منذ الإسهامات الحثيثة الأولى التي قدمها الرواد الأوائل في حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل، ولقد أعطت هذه الأبحاث أهمية وميزات متزايدة للمورد البشري، في مقابل ذلك سقطت الأطروحات والفرضيات التي نظرت للعامل على كونه مجرد آلة تحركه الدوافع المادية، من هنا باتّ التغيير الإداري من أهم متطلبات التقدم لكل إدارة خاصة في ظل التنافس بين المؤسسات الإدارية وهذا لتحقيق الاستمرار والنجاح والإصلاح بما يتناسب مع معطيات العصر الحالي من جهة وإعداد إستراتيجية لمواكبة التحديات المستقبلية من جهة ثانية، حيث تلعب ثنائية السلطة والرضا الوظيفي دور هام في هذا المجال وذلك من خلال الرقابة التنظيمية والتسلسل الرئاسي والمركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وغيرها كعناصر تعبر عن السلطة التنظيمية؛ ومن جهة أخرى الاستقرار والولاء والروح المعنوية والشعور بالانتماء والارتياح وغيرها كعناصر تعبر عن الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، ومن أبرز الذين درسوا السلطة داخل التنظيم هم "بارسونز" من خلال نظرية النسق الاجتماعي، "جولدنر" من خلال نظرية القواعد البيروقراطية، "فيليب سيلزنيك" من خلال نظرية تفويض السلطة، "روبرت ميرتون" من خلال نظرية اختلال الجهاز البيروقراطي، و"ميشال كروزيه" من خلال نموذج التحليل الاستراتيجي .

والإدارة الجزائية كغيرها من الإدارات تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة والأخذ بالأسباب التي حققت تطورا في العالم؛ فسارعت إلى الاهتمام بالمورد البشري خاصة بعد فشل الإصلاحات التي ركزت على العنصر المادي، هذا التوجه حقق معدلات نمو عكسية في مجال تنمية المجتمع ومن ثما ازداد الإدراك بضرورة الاهتمام بالعامل وتوفير المتغيرات التي من شأنها أن تحقق رضا العامل، هذا الرضا الذي يدفعه إلى تجميع طاقته والرجح بها في خدمة المكان الذي يعمل فيه، فالفرد العامل لأي منظمة حكومية أو خاصة هو عصب تلك المنظمة والعمود الفقري الذي بدونه لا يكون وجود لها .

ويعتبر قطاع الجماعات المحلية ومنها الدائرة هو أحد أهم القطاعات المساهمة في تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي ومنه تحقيق معايير الجودة، حيث أنه يقدم العديد من الخدمات للسكان في حدوده الجغرافية، إلا أن هذا القطاع في الجزائر يمر بوضعية صعبة، حيث أصبح محل انتقاد سواء من

طرف المستعملين (المواطنين) أو من طرف العاملين به؛ هذه الوضعية مرتبطة بمشاكل عديدة مسّت القطاع والتي تعود إلى جملة من الممارسات والعلاقات والعمليات الاجتماعية التي تبلورت عبر المراحل التنموية التي شهدتها قطاع الجماعات المحلية الجزائرية بصفة عامة والدائرة بصفة خاصة، ومن بين الإشكاليات نجد إشكالية السلطة والرضا الوظيفي؛ فقد أصبح هذا الموضوع محل اهتمام الدارسين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة أين تلعب السلطة التنظيمية دور هام داخل هذا النوع من المؤسسات من خلال المراكز التسلسلية التي لكل منها رئيس يشرف عليها فهؤلاء الرؤساء لا يستطيعون التأثير في الآخرين بدون سلطة إذ لا يمكن إنجاز الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الإدارة دون ممارسة السلطة واستخدام النفوذ في عملية التسيير والمراقبة وإصدار القوانين والتخطيط والتنسيق، فالسلطة تضمن للفرد أن تكون له امتيازات دون غيره وتساعد على الوصول إلى مراكز القرار، ولكي تكون السلطة حقيقية ذات تأثير فعّال لا بد من الحصول على ثقة العاملين؛ لان علاقات العمل هي علاقات تكاملية في إطار تفاعل مستمر حيث تعمل السلطة التنظيمية على ربط أجزاء البناء التنظيمي لهذه المؤسسات فاختلال العلاقة بين السلطة والعاملين يخلق نوع من الاضطراب وعدم الانسجام بين الذين يبدهم السلطة والعاملين (المرووسين) مما ينعكس على الروح المعنوية والرضا للعاملين، وبالتالي على أداء المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية وكذا على الاتجاهات التي يحملها الفرد العامل اتجاه المكان الذي يعمل فيه حيث لا يمكن رفع مستوى الأداء من خلال تطوير الآلات والأدوات والأجهزة أو تحسين طرق وإجراءات العمل فقط، وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين و رفع روحهم المعنوية و زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، فالعامل المُحبط لا يمكن أن يؤدي عمله بفاعلية وكفاءة لهذا يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات صحة الأداء وفاعليته، فالعامل الراضي عن عمله هو الفرد الأكثر تكامل وتفاعل مع وظيفته مما يحقق الاستمرار والالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة من طرف إدارة الدائرة، كما أن التكامل والانسجام بين العاملين ومن يمتلكون سلطة القرار يؤدي إلى تماسك جماعة العمل وتعاونهم في تأدية مهامهم والتمسك بعضويتهم وعملهم في سبيل تحقيق هدف مشترك، فمن الصعب تقديم خدمات للمواطنين من طرف الدائرة في جو يفتقر إلى التماسك و الترابط .

وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي :

\* هل للسلطة التنظيمية علاقة بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؟ .

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية :

\*هل للرقابة التنظيمية علاقة باستقرار الفرد العامل داخل المؤسسة؟ .

- \*هل للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالشعور بالانتماء للمؤسسة؟ .
- \*هل لكيفية توزيع المهام علاقة بولاء العاملين للمؤسسة؟ .

## (2) أسباب اختيار الموضوع:

- \*الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع الذي له علاقة بأهمية العنصر البشري ومستوى رضاه في تحقيق أهداف المؤسسة .
- \*موضوع جديد نسبيا يمثل ظاهرة تنظيمية تتطلب الدراسة .
- \*واقع القطاع المحلي "الدائرة" في المحيط الجزائري الذي دفعنا للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تواجد ظاهرة عدم الرضا الوظيفي لدى العمال من المؤسسة التنظيمية الجزائرية .

## (3) أهمية الدراسة:

يعتبر موضع السلطة التنظيمية والرضا الوظيفي أحد المواضيع الحساسة والهامة في المجالات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة، ولقد حاولت العديد من النظريات والمداخل إبراز دور وأهمية عنصر السلطة التنظيمية وكذا الرضا الوظيفي لكونهم إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، حيث تلعب السلطة التنظيمية دوراً كبيراً على واقع المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي وكذا على الخدمات التي تقدمها للمواطن، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسات الخدمية بالدراسات والأبحاث التي ترفع من مستواها وأدائها وتزيد من دافعية العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية لكي يحققوا مزيداً من الأداء الجيد والفعالية، ومن المعلوم أن تحقيق مزيد من الأداء الجيد والفعالية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة رضا العاملين عن بيئة العمل، خاصة عن نمط السلطة التنظيمية المطبق؛ هذا الأخير الذي ينعكس على سلوك الفرد اتجاه عمله واتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، والسلوك الذي يعبر عن مستوى رضا الفرد عن العمل والوظيفة يعبر في الوقت نفسه عن مستوى الإشباع الذي توفره له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله واتجاه مشرفه والتي تتحول كلياً أو جزئياً إلى ممارسات على أرض الواقع داخل المؤسسة، فهذه الدراسة أهميتها تكمن في التعرف على العلاقة بين السلطة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة التنظيمية في الجزائر .

## (4) أهداف الدراسة:

- \* التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين السلطة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة .
- \* محاولة إبراز مدى تأثير وطرق ممارسة السلطة على الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.
- \* محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والاستقرار داخل المؤسسة .
- \* محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين اتخاذ القرار بالشعور بالانتماء لدى العمال داخل المؤسسة .
- \* محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين كيفية توزيع المهام و ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها .

### (5) الفرضيات:

فالفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة بها وتهدف في الكشف عن الحقيقة بين موقفين أو أكثر.<sup>1</sup>

#### \*الفرضية العامة:

- \* للسلطة التنظيمية علاقة بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .

#### \*الفرضيات الفرعية:

- \* للرقابة التنظيمية علاقة باستقرار الفرد العامل داخل المؤسسة .
- \* للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالشعور بالانتماء للمؤسسة .
- \* لكيفية توزيع المهام علاقة بولاء العاملين للمؤسسة .

### (6) تحديد المفاهيم:

#### السلطة:

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 94 .

- لغة: جاءت من فعل سلط : و تعني الملك والقدرة ،النفوذ والحكم.<sup>1</sup>

## 1) السلطة التنظيمية:

- اصطلاحاً:

تعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامة الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة وقد حظي مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في علم السياسة، وعلم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم والعمل على وجه الخصوص، وقد اختلف استخدام مفهوم السلطة من باحث لآخر كما ارتبط بعدة مفاهيم كالمسؤولية، والقوة، والنفوذ، والسيطرة.....، وعليه فإن تحديد مفهوم السلطة في هذه الدراسة ضرورة منهجية فمن الصعب منهجياً تحديد مفهومها للسلطة أو حصره وذلك لاختلاف الباحثين والدارسين تحديد واحد حول مفهوم، فيقول\* **ابن خلدون** : أن أصل السلطة كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم أفراد أو جماعة أو مجتمع ما.<sup>2</sup>

ويرى **توماس الاكويني** : أن السلطة نتيجة تفرضا حياة الإنسانية في جماعة منظمة لأنها

تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة.<sup>3</sup>

من خلال نظرة كل من " **ابن خلدون** " و " **توماس الإكويني** " نخلص إلى أن السلطة تنشأ من حاجة الجماعة لها بغرض تنظيم وتسيير مختلف أمورهم، رغم تعدد الآراء والمواقف، واختلاف وجهات النظر حول مفهوم السلطة، فهناك أمر لا جدال فيه هو اقتران السلطة بحرية التصرف واتخاذ القرارات، لتنفيذ مهام معينة، وبهذا الخصوص يشير\* **فبيير** : إلى أن السلطة تعني :احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين.<sup>4</sup>

من هذا المنطلق فالسلطة تعني أن يطيع فرد أو جماعة أوامر محددة تصدر من فرد أو هيئة تتميز بأن لها الحق في ممارسة هذه السلطة، وأن من يخضعون لها يرون أنه من واجبهم طاعتها.

ومنه فالسلطة تعني أن يطيع فرد أو جماعة أوامر محددة تصدر من فرد أو هيئة تتميز بأن لها الحق في ممارسة هذه السلطة، وأن من يخضعون لها يرون أنه من واجبهم طاعتها.

1 - فؤاد أفرام البستاني: منجد الطلاب ، ط27، دار المشرق للنشر، بيروت، لبنان، 1986، ص330 .

2 - حسن ملحم : التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات و الجرائد، الجزائر، 1993، ص216 .

3 - محمد نصر مهنا : في تاريخ الأفكار السياسية و تنظيم السلطة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص134 .

4 - علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص19 .



**\* المسؤولية:**

تستخدم كلمة المسؤولية في الحياة العملية على نطاق واسع في غير مكانها السليم، فهي تستخدم أحيانا بمعنى السلطة، وأحيانا أخرى بمعنى الواجبات والمهام، وتارة ثالثة لتشير إلى المساءلة، وهذا الاستخدام غير السليم وغير الدقيق قد يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة .

وترتبط السلطة والمسؤولية ارتباطا وثيقا وجوهريا، ويجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية، والمسؤولية مساوية للسلطة على امتداد جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.<sup>1</sup>

إذا كانت السلطة تعني: حرية التصرف زائد اتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة .

فإن المسؤولية تعني: التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته ومؤهلاته على الوجه الأكمل.<sup>2</sup>

ويذهب البعض إلى تعريف المسؤولية على أنها مجموعة المهام والواجبات التي تعهد للفرد للقيام بأدائها.<sup>3</sup> كما أن السلطة التنظيمية تنساب من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله في حين أن المسؤولية تنساب من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه ، وهناك من يُعرف المسؤولية على أنها التزام وتعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة، وطبقا لتوجهات رئيسه الذي يتولى مسألته.<sup>4</sup>

ولابد من الإشارة هنا إلى أنه عند التزام الفرد العامل في المنظمة بأداء واجبات وظيفية وتفوض له

من قبل رئيسه عن مدى نجاح السلطة الكافية للقيام بذلك، تتم مساءلته ومحاسبته في إنجاز هذه المسؤوليات، فالمساءلة أو المحاسبة، هي الجانب الثاني للمسؤولية.<sup>5</sup>

**\* القوة:**

وهي القدرة على تنفيذ وإنجاز الأفعال والواجبات والرغبات والأهداف والسياسات وتحريك المصادر والحصول على ما يلزم الفرد بما يحقق إنجاز الأهداف، أي ضمان الإذعان وفرض السيطرة على سلوك الآخرين، وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية أو المكانة ، أكثر أشكال القوة فعالية هي تلك التي تستند إلى السلطة الشرعية، من هنا يتضح أن السلطة قد اندرجت ضمن أطر معرفية متباينة، وقدمت لها تحديدات

1 - حسين محمود حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 171 .

2 - ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 61 .

3- حسين محمود حريم: تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 149 .

4- حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 169.

5- المرجع نفسه، ص 191 .

مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تداخل وتشابك عناصر هذا المفهوم أحيانا ومما سبق يتضح أن السلطة ترتبط بالوظيفة، القوة، السيطرة، حرية التصرف وإصدار القرارات، متابعة تنفيذ مختلف قوانين وإجراءات العمل... الخ، وبما أن الدراسة الراهنة تتناول مؤسسة لقطاع الجماعات المحلية وهي الدائرة تتوفر على كل المتغيرات التنظيمية التي وردت في أدبيات التنظيم، فإن الدراسة الحالية تستخدم مفهوم السلطة للإشارة إلى حرية التصرف واتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة.<sup>1</sup>

### - التعريف الإجرائي للسلطة التنظيمية:

السلطة التنظيمية هي حرية التصرف واتخاذ والإجراءات، وإصدار الأوامر، ومراقبة انجاز المهام وتوجيه المرؤوسين، في إطار محدد وواضح المعالم و في إطار الصلاحيات الممنوحة للذي بيده السلطة داخل المؤسسة المدروسة؛ الدائرة وهذا لتحقيق رضا العامل وبالتالي لتحقيق الهدف الذي وجدت من اجاه المؤسسة.

### (2) مفهوم الرقابة التنظيمية:

يعرفها الباحث " أبو بكر مصطفى بغيره ": الرقابة التنظيمية على أنها تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

كما عرفها **سعيد عيد مرسي بدر** : تعريف بيروقراطي على أنه يمارس من خلال بناء التنظيم ، و تظهر ميكانيزماته بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية و وضع القواعد التنظيمية واستخدام سجلات الأداء ، وما يرتبط بها من مكافآت و جزاءات .<sup>3</sup>

بينما توصل حديثا " **ويليم أوشي** " إلى وضع إطار لنظام الرقابة التنظيمية حيث حدد ثلاثة أساليب للرقابة يمكن أن يتبعها المديرون؛ رقابة السوق ، رقابة البيروقراطية و رقابة المجموعة.<sup>4</sup>، رقابة السوق هي الأسعار المنافسة علاقات التبادل ، في حين تتضمن رقابة البيروقراطية استخدام القواعد المعايير والسلطة الشرعية، أما بالنسبة لرقابة المجموعة فهي تتمثل في استعمال التقاليد والقيم المشتركة والمعتقدات لبناء الثقة بين موظفي المنظمة .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 192 .

<sup>2</sup> - أبو بكر مصطفى بغيره: الرقابة الإدارية في المنظمات، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، العدد 273، عمان، الأردن، 1983، ص 12.

<sup>3</sup> - سعيد عيد مرسي بدر : عملية العمل - مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 222 .

<sup>4</sup> - جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن رزوق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص 492 .

من التعاريف السابقة يمكننا استنباط **تعريف إجرائي لمفهوم الرقابة التنظيمية** كالشكل التالي؛ الرقابة التنظيمية تساوي عملية منظمة تصدرها إدارة المؤسسة زائد عملية ضبط الأنشطة وسلوك الأفراد عن طريق القواعد البيروقراطية و الإشراف و التسلسل الهرمي للسلطة زائد عملية التنسيق مع المعايير والخطط المرسومة زائد تحقيق الأهداف .

### 3) الرضا الوظيفي:

- لغة: جاء من فعل رضي، راضي، رضا و مرضاة الرجل طلب رضاه.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً:

**تعريف لوك:** هو حالة وجدانية ايجابية ناتجة عن تقييم و التجارب المرتبطة بالعمل وهذه المشاعر ايجابية أو سلبية وهو اتجاه عام للفرد نحو عمله.<sup>2</sup>  
هو مفهوم واسع وهو أكثر من الفعاليات الواضحة التي تظهر في تصفيف الأوراق أو خدمة العملاء أو قيادة شاحنة فالعمل يتطلب التفاعل مع الزملاء والرؤساء والالتزام بالقواعد لانجاز العمل بموجب المعايير المحددة للعمل داخل ظروف العمل.<sup>3</sup>

**تعريف احمد رمضان:** الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ظروف العمل طبيعة الإشراف طبيعة العمل نفسه الاعتراف بواسطة الآخرين.<sup>4</sup>

**تعريف مصطفى نجيب:** هو عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (العمل) لهم، ولما ينبغي الحصول عليه من وظائفهم وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الإداريين والعمال كلما زاد رضاهم عن الوظيفة، كما انه محطة للاتجاهات الخاصة فهو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل ف المنشأة و الرضا ليس مطلقاً، إذ ليس هناك حد أعلى أو أدنى له، كما أن الرضا عن العمل و عدم الرضا عنده مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين، أما فيما يخص العناصر المتعلقة بالعمل في المؤسسة والتي يعتبر رضا العاملين فيها محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف هذه العناصر والتي تكمن في؛ سياسة الإدارة

<sup>1</sup> - فؤاد افرام البستاني، مرجع سابق، ص 249 .

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، مطبعة النخلة، 1992، ص 133.

<sup>3</sup> - ماجدة عطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 107.

<sup>4</sup> - احمد رمضان حامد: السلوك التنظيمي، ط5، دار النهضة، مصر، 1993، ص 45 .

في تنظيم العمل وتوفير ظروف عمل ملائمة، نوعية الإشراف والعلاقات مع المرؤوسين المباشرين، وكذا العلاقة بين العاملين، الأجر، فرص الترقية، مزايا العمل في المؤسسة، الأمن والاستقرار في العمل، مسؤوليات العمل وانجازه، المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وبتقديره، ساعات العمل وجماعات العمل.

1

وهناك من يرى بأن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، وبيئة العمل، والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.<sup>2</sup>

وقد عرف الرضا الوظيفي أيضا على أنه شعور عن حاجة الفرد النفسية، ويتحقق هذا الشعور نتيجة عوامل متعددة منها عوامل خارجية (بيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله، وراغبا فيه دون تذمر، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهني ومتناسبا بين ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع.<sup>3</sup>

وهناك من يذهب إلى تعريف الرضا الوظيفي على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن.<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة نخلص إلى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر النفسية والوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وهذا نتيجة لعدة عوامل منها ما هو داخلي وهو شعور الفرد نحو العوامل والمتغيرات التي يشارك في صناعتها مثل العلاقة بينه وبين رؤسائه، ورضا خارجي وهو شعور الفرد نحو العوامل والمتغيرات التي يحتمها النظام على أن العامل يتأقلم ويتكيف معها.

## - التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص 111 .

<sup>2</sup> - هاني بن ناصر بن حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 8 .

<sup>3</sup> - خليل محسن محمد المشعان: دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم، الكويت، 1992، ص 34 .

<sup>4</sup> - علي بن يحي الشهرى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص 9 .

هو مدى استقرار العامل وولائه وشعوره بالانتماء والاستقرار، من خلال الشكل التنظيمي لعلاقاته مع رؤسائه أي شكل تنظيم وتوزيع وممارسة السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين .

#### (4) تعريف المؤسسة:

يعرفها بريفيس: أنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة، لكن هذا التعريف خاص بالبيئة الاجتماعية.

تعريف هاكس: هي وحدات اقتصادية تساهم في عملية الإنتاج .

تعريف جامع للمؤسسة: هي عبارة عن ظاهرة اجتماعية يشترك في دراستها أكثر من فرع من فروع العلوم الاجتماعية لكنها ليست ذات طابع سوسولوجي أو اجتماعي أو قانوني أو اقتصادي، فالمجتمع شأنه شأن معظم النظم الاجتماعية له جوانب سوسولوجية وأخرى غير سوسولوجية و لا تفقد الخاصة الأساسية المميزة كنظام.<sup>1</sup>

### (7) الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي، بعنوان: عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، الرياض، 2007 .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عملية صنع القرارات و الرضا الوظيفي استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرار بمجلس الشورى و درجة تأثيرهما على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس و استعمل أداة الاستمارة، و توصلت الدراسة إلى أن القيادات تهتم بالتدريب للمرؤوسين و يتم مشاوره الموظف في المهام الموكلة له، و هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,001 فاقل بين طبيعة عملية صنع القرار و مستوى الرضا الوظيفي و منه انه كلما زادت المشاركة في صنع القرار زاد الرضا الوظيفي و وجود فروق إحصائية حول عملية صنع القرار ودرجة المركزية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص115 .

<sup>2</sup> - العزيز بن محمد الحميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، الرياض، 2007 .

**دراسة يوسف عنصر :** دراسة مشابهة أيضا في نفس السياق والتي دارت حول الإشراف والإنتاج وكانت تحت عنوان: الإشراف في الخط الأول وآثاره على الإنتاج، بالشركة الوطنية للغزل والنسيج بوحدة قسنطينة، 1983.

ومن بين الفرضيات التي صاغها نجد الفرضية القائلة أن الإشراف المتمركز على العامل يساهم في تقوية ولائه لعمله، حيث نظر من خلال مناقشة هذه الفرضية إلى الإشراف من الزاوية النفسية الاجتماعية وفيها ناقش الجانب النفسي الاجتماعي في علاقة المشرف بالعامل، وذلك في محاولة منه لمعرفة مدى مطابقة أو ملائمة التصورات النظرية التي جاءت بها الدراسات والبحوث التي أجريت في مجتمعات أخرى لواقع المصنع الجزائري، وبغرض التحقق من الفرضية السابقة بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والعينة العشوائية التي بلغ عددها 120 عاملا ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث النتائج التالية؛ الإشراف المعمول به في المصنع مجال الدراسة هو إشراف ميال إلى التركيز على الإنتاج والعمل بالدرجة الأولى لكنه لا يهمل العمال والعلاقات الإنسانية؛ الإشراف المتمركز على العامل يساهم في تقوية ولاء العامل لعمله.<sup>1</sup>

### الدراسات الأجنبية:

#### \*دراسة شركة باتا:

سعت إدارة هذه الشركة إلى دراسة العوامل الاجتماعية والنفسية التي تعمل على تحسين الإنتاج ولاسيما بعد أن تم تغيير نمط الآلات والتكنولوجيا، وقد ركزت الشركة على تقويم أنماط متعددة من الرعاية الاجتماعية، مثل التأمينات والمعاشات والرعاية الصحية والترفيهية، كما أنشئت مدرسة لتدريب الكوادر العلمية المتميزة والتي لديها نوع من الابتكار والتجديد في مجال العمل، كما تم منح سلطات أكثر لرؤساء الأقسام إذ أنه بعد تقسيم الشركة إلى مجموعة من الأقسام يعهد إلى مدير كل قسم كافة الصلاحيات لإدارته، وعملت أيضا على تغيير السلوك الإداري للمديرين ليس فقط عن طريق منح مزيد من الصلاحيات المرتبطة بالعمل، بل بإعطائه فرصا أكثر لتحقيق المزيد من التعاون بين الإدارة والشركة والعمال وأن يكون قدوة في الامتثال للقواعد والمواعيد والمشاركة في العمل مع العمال وغيرها من ممارسات السلوك الإداري.

<sup>1</sup> - يوسف عنصر : الإشراف في الخط الأول وآثاره على الإنتاج، رسالة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع .

وقد أدت مجموعة العوامل الاجتماعية إلى تغيير نمط السلوك الإداري من الأسلوب الرسمي إلى الأسلوب غير الرسمي، و منه أدت إلى قبول عملية الإشراف ورضا العاملين وبالتالي مساهمتهم في زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

#### \*دراسة باردييه في فرنسا:

أجريت هذه الدراسة من طرف باردييه الذي كان يعمل رئيساً لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في مجال صنيع الآلات الأوتوماتيكية و حرص رئيس الشركة على تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية بالسعي لخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين الإدارة والعمال و هذا للتعرف على مشكلاتهم ومشكلات العمل، كما حاولت هذه الدراسة التعرف على الجوانب السيكولوجية لدى العمال، وذلك عن طريق إجراء مقابلات مكثفة معهم، وتم إدخال نظم متطورة على الوظائف القيادية التي تجعل من والابتكار وجعل قواعد للحصول على المكافآت والحوافز والترقية، و المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للإنتاج وغير ذلك من الأنشطة التي لم تكن مألوفة من قبل، سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للعمال و أدى ذلك إلى زيادة روح التضامن بين العمال ورضاهم الوظيفي، مما ساهم في زيادة وتطور وجودة الإنتاج ونشاط الشركة.<sup>2</sup>

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد استعرضت الدراسات السابقة تناول موضوع السلطة التنظيمية، هذه السلطة التي تؤثر على العامل وخاصة على رضاه عن العمل الذي يشغله حيث أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل الدافعة للاستمرارية في العمل وداخل المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أن هذه الدراسات قد اتفقت مع الدراسة الحالية فقد تناولت موضوع السلطة التنظيمية إلا أنها لم تربطه مباشرة بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، واختلفت الدراسات في تناول موضوع السلطة التنظيمية وارتباطها بالرضا الوظيفي واختلفت أيضاً من حيث مجتمع الدراسة، وبالرغم من إغفال جانب تأثير الذي بيده السلطة على رضا العامل الوظيفي بصورة مباشرة، إلا أن الدراسة الحالية استفادت منها في تكوين صورة عامة عن الجانب النظري للسلطة التنظيمية وفي اختيار المنهج المستعمل للدراسة و كذا أدوات جمع البيانات و في الجانب النظري عموماً وقد ركزت الدراسة الحالية عن تأثير السلطة التنظيمية والذي بيده السلطة على الرضا الوظيفي للعامل نظراً لأهمية السلطة داخل التنظيم وهذا لرفع مستوى الرضا عن العمل .

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 3003، ص112.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، نشأة و تطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص115 .

**تمهيد:**

يعتبر موضوع السلطة التنظيمية موضوع واسع ومحرك أساسي للنظرية الاجتماعية، وقد تشعبت النظريات والمداخل والتيارات التي تناولت السلطة في المؤسسة كمحور أساسي في دراستها، وذلك من خلال دراسات العديد من علماء ومفكري علم اجتماع التنظيم والعمل وعلم الإدارة ، وبما أن السلطة تدخل في كل تفاصيل حياة الإنسان فإننا ارتأينا أن نخصص هذا الفصل للحديث عن اختصاصات الذي بيده السلطة وكذا المعالجة النظرية لها و هذا داخل المؤسسة .

## أولاً: صفات و اختصاصات القائد:

### (1) صفات الممارس للسلطة: تتمثل هذه الصفات في :<sup>1</sup>

- القدرة على تفهم الأفراد و التعامل معهم و توجيههم و تنسيق مجهوداتهم.
- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية.
- القدرة على تنمية روح الجماعة بين أفراد جماعته.
- القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف التي تستدعي ذلك.
- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها.
- القدرة على المبادأة و الابتكار.
- القدرة على تنظيم وتوزيع العمل بين أفراد الجماعة.
- التمكن من مباشرة السلطة و استخدامها استخدام سليم.
- القدرة على تنسيق الأعمال بين مرؤوسيه حرصاً على عدم ضياع الوقت و الجهد.
- القدرة على حث الجماعة على العمل بتشجيع الابتكار و بوضع نظام حوافز فعال وبذلك تصبح عملية تنمية المرؤوسين هدفاً يسعى إليه المدير الناجح.

### (2) اختصاصات الذي بيده السلطة: هناك مجموعة من الاختصاصات يتمتع بها من بيده

السلطة تتمثل في :<sup>2</sup>

- **إصدار الأوامر:** وهناك طريقتان لإعطاء الأوامر أما كتابية أو شفوية و عادة ما تستعمل الأوامر الكتابية في الحالات الهامة.
- **التخطيط:** عبارة عن وضع خطة للتنفيذ للوصول إلى الهدف المخطط له.
- **يتولى أعمال التنظيم:** تقسيم العمل وتوزيعه على مرؤوسيه و وضع الإجراءات التي تؤدي إلى حسن سير العمل و التنسيق بين الأشخاص و الأعمال التي تحت رئاسته.

<sup>1</sup> - أسامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الأزبطة، الإسكندرية، 1966 ، ص 54-55 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص . 57-58 .

- **التنسيق** : ربط أعمال الموظفين بعضهم ببعض و إيجاد نوع من التعاون و التكامل بين أعمالهم و استبعاد التضارب و التكرار.
- **الرقابة**: و هي الوسيلة التي يتأكد بها الرئيس من الخطة التنفيذية للعمل مطبقة بكفاءة و حسب ما اتفق عليه و يحقق الهدف.

### (3) أهداف الإشراف الإداري: يهدف الإشراف الإداري إلى :<sup>1</sup>

- الاطمئنان إلى تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة.
- مساعدة الموظفون على رفع مستوى أدائهم.
- زيادة إنتاج الموظف.
- التعرف على الأخطاء بالعمل حتى يتمكن معالجتها.
- حسن استخدام الإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية.

### ثانيا: المعالجة النظرية للسلطة التنظيمية:

#### (1) النظريات الكلاسيكية:

تتضمن النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الأبحاث والكتابات التي كانت لها المحاولة الأولى لوضع أسس ومبادئ علمية للتنظيم، وما يلاحظ على هذه النظريات أنها اهتمت بالإنتاج والإنتاجية، وأهملت الجانب الإنساني للعمل، حيث عمدت إلى تطوير العمل الإداري والزيادة من فاعليته وستعرض تحت هذا العنوان إلى المدخل الماركسي ونظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور والتقسيمات الإدارية لهنري فايول والنموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر والتنظيمات البيروقراطية والأوليغارشية لروبرت ميشلز.

#### (1) المدخل الماركسي:

لقد تناول **كارل ماركس** التنظيمات العمالية من خلال تناوله لموضوع الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية، وحثمية المجتمع الشيوعي، حيث يرى بأن الطبقة العمالية هي الطبقة العالمية ذات الأغلبية المالكة لقوة العمل، وأن التنظيمات البيروقراطية حسبه تشكل فئة اجتماعية، وليست تلك التي تحكمها طبقة برجوازية ذات الأقلية المالكة لوسائل الإنتاج، وتسيطر على زمام السلطة وتستغل باقي الطبقات الأخرى، وذهب ماركس إلى أن الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي توسيع دائرة التقسيم الطبقي وتدعيم الاستغلال،

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 53 .

وهي غير مرتبطة بالإنتاج بصورة مباشرة، ولا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الاجتماعي عامة، ومن ثمة فوجودها مؤقت وأن الأفراد سيشعرون بالرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها وقوتها الكامنة في التخلص من الطبقة البرجوازية.

وقد فسر **ماركس** وحل العديد من الظواهر والمفاهيم من بينها:

**\*ظاهرة الاغتراب** : يرى ماركس أن التنظيمات البيروقراطية شكل من أشكال الاغتراب.<sup>1</sup>

وأن العمال لا يشعرون بالوضع الاجتماعي السيئ والصعب، ذلك لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء المصلحة العامة، و يتدعم هذا الاعتقاد بالتسلسل الرئاسي المحدد، والنظام الدقيق المؤدي للاحتزام المفرط للسلطة، مما يكرس الخوف من تحمل المسؤولية وفقدان المبادأة والإبداع في الأوساط العمالية، بالإضافة إلى نشوب الصراع بينهم بسبب الترقية والتقدم وما يتصل بذلك من تعلقهم بالهبة والمكانة.

**\*تقسيم العمل** : يرى **ماركس** أن مبدأ تقسيم العمل سوف يتلاشى بعد وصول المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية، تلك المرحلة التي سوف تقضي تماما على مشكلة الاغتراب، وتظهر مرحلة تتسم بالحرية الفردية ومظاهر الديمقراطية الحقيقية.<sup>2</sup>

**\*تحليل مكونات الصراع بين العمال والإدارة** : حيث يرى **ماركس** أن هذا الصراع مرده التناقض الحاصل بين مصالح واهتمامات كل من الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية، وقد تصور أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور التاريخي للمجتمعات والذي سيفضي عن طريق الثورة البروليتارية إلى تصدع وانهيار المجتمع الرأسمالي وبروز المجتمع الانتقالي وصولا إلى المجتمع الاشتراكي الذي ستكون فيه الطبقة العمالية هي الطبقة المسيطرة.

وقد تولى **لينين** توضيح الكثير من القضايا التي أثارها **كارل ماركس**، حيث شرع في صياغة وبلورة مبادئ علمية وواقعية في التنظيم وإدارة الإنتاج الصناعي.<sup>3</sup>

ومن بين ما جاء فيها ما يلي :

- **المركزية الديمقراطية في الإدارة** : ضرورة الجمع باستمرار بين الإدارة المركزية ومشاركة الشعب العامل في تنظيم الإنتاج والعمل على تنظيم مبادراته الخلاقة.

<sup>1</sup> - السيد محمد الحسين : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط2 ، مصر ، 1977 ، ص 39 .

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 169 .

<sup>3</sup> - علي عبد الرزاق جليبي : علم اجتماع التنظيم -مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص. 102-114 .

- **إدارة الفرد الواحد** : طالب لينين بوجود الجمع بين إدارة الفرد الواحد والديمقراطية المركزية عن طريق إتاحة الفرصة للمناقشة الجماعية إلى جانب المسؤولية الفردية، والتسليم بضرورة تنمية القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، ومن هنا فإن مبدأ إدارة الفرد الواحد لا يتعارض مع مبدأ اتخاذ القرار الجماعي ويكمله طالما أنه يحافظ على المسؤولية الشخصية للمدير .
- **أن يتحلى الرؤساء والمدراء** : بالمهارات المتخصصة والمعرفة الفنية والعلمية الراسخة والتي تمكنهم من القدرة على متابعة أعمال من يشرف عليهم.
- **التنظيم الاجتماعي للعمل** : اعتبر لينين أن هناك عدة عناصر بالغة الأهمية بالنسبة للتنظيم الاجتماعي للعمل نذكر أهمها:
  - نظام العمل القائم على الاتصال والتفاعل الأخوي والاتحاد.
  - الحافز الشخصي أين يكون لكل عامل مصلحة شخصية كحافز تدفعه إلى العمل .
  - رفع مستويات الإدارة لضمان فعالية التنظيم، وهذا ليس من خلال سن القوانين وإنما عن طريق التثقيف الدائم وتعليم الهيئة الإدارية الإنجازات الهامة التي توصل إليها علم الإدارة.
  - دور العوامل الاجتماعية النفسية في تنظيم وتوجيه حياة و سلوكيات الشعب العامل، إذ يعتبر الوعي الاجتماعي والوعي السياسي من بين العوامل النفسية والاجتماعية التي تلعب دورا حاسما في الإنجاز، كما أن عادات وتقاليد المجتمع لها دور أساسي في ميدان الإنتاج وتمارس تأثيرا على اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين أعضاء الجماعة الواحدة .

## (2) حركة الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة بداية العشرينية الأولى من القرن العشرين، ويعتبر **فريدريك تايلور** رائد الإدارة العلمية والأب الروحي لهذه النظرية، بحكم عمله في شركة لصناعة الحديد والصلب حيث تدرج مساره المهني من مراقب للعمال إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، تدرجت إنتاجية العامل، رغم تأكده من إمكانية زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، فبدأ يبحث عن أسباب هذه المشكلة وكيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوزها، وذلك بتطبيق المنهج العلمي البحث والتجريب وفي هذا المناخ الفكري والاقتصادي والاجتماعي ظهرت نظرية الإدارة العلمية والسؤال المطروح هنا ما هي المرتكزات والدعائم التي تقوم عليها هذه النظرية؟ .

لقد استندت نظرية الإدارة العلمية على مرتكزات ومضامين ودعائم فلسفية.<sup>1</sup> يمكن حصرها في التالي :

\* استخدم الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات .

\* اختيار الموارد سواء المادية منها أو البشرية بطريقة علمية سليمة .

\* بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات

والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .

\* يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام

التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.

يبدو مما سبق أن نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على مبدئين أساسيين هما:

**المبدأ الأول :** مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعهد لكل عامل عملاً محدداً ويدرب على أفضل طريقة لأدائه.

**المبدأ الثاني :** مبدأ التعاون ( رفض الصراع ) والذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأسباب التعارض

بين العمال والإدارة، ومن ثمة القضاء على المشاكل التي تعرفها المؤسسة .<sup>2</sup>

ومن خلال هذه النظرية فإن أهم ما تهتم به المؤسسة من صفات العامل هي :

- الطاقة : الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه .

- السرعة : الوقت الذي يستغرقه الإنسان لإنجاز المهام المسندة إليه .

- الاستمرارية : قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشعور بالتعب .

في مجمل القول فإن **تaylor** ً توصل إلى أن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية التي من شأنها أن

تزيد من كفاءة العامل، وبأقل تكلفة مادية، فنادى بتحليل العمل إلى عناصر بسيطة وحركات بسيطة لكل

حركة زمن معين لإنجازها، ومن ثمة ظهر العمل بالسلسلة، على أن يعطى كل عامل أجر إضافي عن عدد

القطع المنجزة زيادة عن غيره، كما توصل إلى أنه لا بد على العامل من الاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز

والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، أي الاهتمام

بالتخطيط والتنظيم والرقابة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية أولت اهتماماً كبيراً لطبيعة الهيكل التنظيمي

والتسلسل الرئاسي والاعتماد على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة،

ولكون **Taylor** اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي فإن شعار حركته العلمية وفلسفة إدارة الأفراد قامت على أساس

الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية .

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون ، مرجع سابق، ص ص. 34-35 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 36 .

**(3) نظرية التقسيم الإداري:**

يعتبر المفكر الفرنسي " هنري فايول " أول من كتب بشكل متكامل عن نظرية محددة المعالم في الإدارة وذلك في كتابه " الإدارة العمومية والصناعة " الذي نشره سنة 1916 ، وبالرغم أن كل من تاييلور وفايول كانا يعالجان نفس الموضوع والمتمثل في التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في المؤسسة، إلا أن كل واحد منهما درس هذا الدور من مدخل مختلف، ففي حين كان تاييلور يركز على دراسة الإدارة عند المستويات الدنيا من التنظيم؛ تحليل الوظائف، دراسة الحركة، دراسة الزمن، الحوافز المادية.....الخ، نجد أن فايول كان ينظر إلى الموضوع بعمومية أكثر وعالجه على مستوى الإدارة العليا ومن نظرة متكاملة لا من نظرة جزئية<sup>1</sup> ، وقد خلص فايول من خلال تجاربه الخاصة إلى أن أنشطة المؤسسة تنقسم إلى ستة مجموعات وهي :

**فنية** : مثل تصنيع وإنتاج .

**تجارية** : مثل البيع والشراء .

**مالية** : مثل البحث عن أمثل استخدام لرأس المال .

**أمنية** : مثل حماية الممتلكات والأفراد .

**محاسبية** : مثل إصدار الأوراق المالية، إعداد الميزانيات، التكاليف الإحصائيات .

**إدارية** : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة .

ونظراً لأن فايول يعتقد بأن النشاطات الإدارية هي أهم ما تقوم به المؤسسة فقد توسع في شرح هذه النشاطات وتوصل إلى مجموعة من القواعد المرشدة للسلوك الإداري أطلق عليها مبادئ الإدارة ، هذه المبادئ يمكن تعليمها في الجامعات والكليات لكي تكون موجها للمدير وقد أكد على أن تراعى الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ أي أن لا تتصف بالجمود<sup>2</sup> ، وهذه المبادئ هي :

- **تقسيم العمل والتخصص** : ويؤدي إلى إنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد .

- **السلطة** : تكافؤ السلطة والمسؤولية .

- **الانضباط أو الالتزام من قبل العامل** : ويرى فايول أنه أساس نجاح المؤسسة ويفضل أن يكون مبنياً على الاحترام لا على الخوف .

- **وحدة الأمر** : وهو أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط .

- **وحدة التوجيه** : تنسيق وتركيز جهود كل أفراد المؤسسة في نفس الاتجاه .

<sup>1</sup> - حسين محمد حريم : إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سابق ، 2003 ، ص 55 .

<sup>2</sup> - محسن مخامرة وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 2000 ، ص ص 41-43 .

- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة** : من أجل تفادي الأنانية والخلاف .
- **تعويض العاملين**: ويستند فايول هنا إلى فكرة التحفيز المادي للعاملين مقابل الجهود المبذولة من طرفهم .
- **المركزية** : وقد نظر فايول إلى المركزية واللامركزية نظرة موقفية تحدها ظروف كل مؤسسة.
- **التسلسل الهرمي أو الرئاسي** : أي تسلسل الرؤساء من السلطة العليا في المؤسسة إلى أدنى المستويات الإدارية بها.
- **النظام** : أي أن كل فرد وكل شيء له مكانه الصحيح في المؤسسة .
- **المساواة** : المساواة الناتجة عن العدالة واللفظ تؤدي إلى تكريس العامل وانتمائه .
- **الاستقرار الوظيفي** : وهذا يحقق الطمأنينة للأفراد في أعمالهم ويعطيهم الوقت ليتعلموا كيف يؤدونها، ويمكن المؤسسة من تخطيط احتياجاتها البشرية.
- **المبادرة** : مما يساعد على رضا العاملين للمشاركة في وضع وتنفيذ خطة المؤسسة .
- **الروح المعنوية** : التناغم والانسجام بين العاملين بما يكفل تحقيق التناسق والوحدة داخل المؤسسة.

#### 4) النموذج المثالي للبيروقراطية:

تسند هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** الذي يعد من المفكرين والباحثين في مجال التنظيم لأنه أول من صاغ نظرية علمية تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد كان **لفيبر** أبحاث ودراسات في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها، وكان مهتما بالانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك، واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد تقدما اجتماعيا واقتصاديا وصناعيا حديثا، فقام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة عميقة لاستقراء التاريخ واستخلاص الدروس، حيث اهتم فيبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات ، وحظي موضوع هيكل السلطة بحيز هام في دراساته وفي هذا المجال يرى فيبر أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية.<sup>1</sup> ، ومن هنا بين ثلاثة أنواع من السلطة؛ مبررات مشروعية السلطة وهي :

- **السلطة التقليدية** : وتستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أية معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات تأخذ شرعيتها من تقاليد الجماعة التي تعيش فيها والقيم السائدة لديها، فهي منحدره من الماضي تعتمد على تقديس التقاليد والعادات والأعراف، فشرعية هذه

<sup>1</sup> - ساكري دليلة : تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة العقيد

الحاج لخضر، باتنة ، 2005 ، ص 31 .

المكانة جاءت من البعد الزمني الذي كانوا يحتلون فيه أوضاعا اجتماعية عالية بحكم انتمائهم (القرباة) للسلطة أي بطريقة وراثية مثل زعماء القبائل .

- **السلطة الكاريزمية:** وتعتمد على خصائص أو سمات يتصف بها الفرد مما يؤدي بالآخرين فعل ما يؤمرون به نتيجة للقناعة أو النفوذ العاطفي .

- **السلطة القانونية (العقلانية):** وهي النمط الذي ينشأ على أساس عقلائي رشيد لأنها تستند إلى القانون والأسس والقواعد الموضوعية المنطقية، وهي النمط السائد في المجتمع الغربي الحديث الذي يستمد شرعيته من التعاقد القانوني، لأن القانون يسري على الجميع دون استثناء، ويتأثر هذا النوع من السلطة في المؤسسة بمدى قبول المرؤوسين لقواعد العمل، فطاعة الأفراد هنا هي للقانون وليست للأفراد، وقد نادى فيبر بضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية في المؤسسات بما يسهم في تقدم المجتمع، ومن أجل ذلك قدم فيبر ما أسماه بالنموذج البيروقراطي المثالي، الذي من خصائصه مايلي :<sup>1</sup>

- تقسيم العمل والتخصص؛ و هذا ما يجعل السلطة والمسؤولية واضحتين لكل فرد في المؤسسة .
- تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر .
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية، عن طريق الامتحانات والتدريب والتعليم .
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون .
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون .
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.
- الاعتماد على التسجيل الكتابي والوثائقي .
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، أثناء تأديته للأنشطة، وهذه الضوابط لا شخصية وتطبق بشكل موحد وفي جميع الحالات.

## (5) التنظيمات البيروقراطية و الأوليغارشية:

تعتبر تحليلات ميشلز<sup>1</sup> من أهم الإسهامات التي أثرت على النظرية التنظيمية ومهدت لدراسات حديثة في علم الاجتماع التنظيمي والسياسي ولقد اكتسبت هذه النظرية شهرة من خلال مقولته المشهورة "القانون الحديدي للأوليغارشية" والتي تعني تركيز السلطة في أيدي القلة، فحسب ميشلز إن كل تنظيم مقسم إلى قلة حاكمة وأغلبية خاضعة، وأن تركز السلطة في أيدي فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفوة من الأشياء التي لا يمكن تجنبها.

1 - حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص 20 .

ولكي يثبت **ميشلز** صحة قانون الأوليغاركية قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أنه تنظيم قائم على أساس ديمقراطي أكثر من أي تنظيم آخر، وتوصل إلى أن الديمقراطية مجرد شعار لا أساس له من الصحة، و أن نظام الحزب يشهد نمو جهازه الإداري مما جعل استحالة تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم، لأنها تخلق معوقات أمام المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها، ومن خلال هذه الدراسات خلص **ميشلز** إلى النقاط التالية: <sup>1</sup>

- التخصص وتقسيم العمل يدفع نحو الأوليغاركية حيث أن زيادة حجم التنظيم يؤدي إلى تعدد الوظائف وتباين الأدوار و الأماكن ، كما يقلل عدد الأفراد الأجود لقيادة التنظيم، حيث يظهر نمط من القيادة يقوم على الخبرة التي لا تتوافر إلا لدى قلة من الأفراد يصبحون فيما بعد هم القلة الحاكمة الأمر الذي يحول السلطة من سلطة تقوم على التسلسل إلى سلطة تقوم على التركيز .
- يؤدي التباين في المراكز والأدوار داخل التنظيمات إلى حدوث انفصال بين جماعة القوة من ناحية وباقي أعضاء التنظيم من ناحية أخرى، فينقطع الاتصال وتنعدم المشاركة.
- انطلاقاً من أن فكرة الأقلية الحاكمة تضع في اعتبارها مصالح الأغلبية التي مكنتها من الوصول إلى مركز القوة هي فكرة بالغة السذاجة، يرى **ميشلز** أن الأقلية الحاكمة تعمل على تمركز المعلومات والسيطرة على قنوات الاتصال، حتى تتمكن من المحافظة على مناصبها لتحقيق الاستقرار والبقاء في مراكز القيادة، لاعتبار أن ممارسة السلطة تغير من السمات النفسية للقادة، ويبدو ذلك واضحاً من خلال محاولتهم إثبات لذاتهم وتأكيد عظمتهم وتفردهم. <sup>2</sup>
- يؤدي تمركز المعلومات لدى القلة الحاكمة من ناحية، وحاجة المحكومين لهذه الخبرات والمهارات والمعلومات من ناحية أخرى، إلى امتثال المحكومين للأوامر وتعليمات القلة الحاكمة، مما يعطي الفرصة للبقاء والاستمرار في التسلط .
- يؤدي تقديم المصالح الذاتية للقلة الحاكمة على المصالح العامة للأفراد إلى استبدال الأهداف وتباين المصالح، حيث يتغير هدف التنظيم من تنمية المشاركة وتحقيق المشاركة، إلى هدف آخر هو تركيز السلطة واستمرار التسلط . <sup>3</sup>
- يبدأ صراع القوة على أساس تباين المصالح في الظهور داخل التنظيم نتيجة لتفوق أحد أطراف الصراع على الآخر، حيث يستبد القوي و يبدأ ظهور الصفوة التنظيمية صاحبة السلطة والقوة المطلقة. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص ص. 23-25 .

<sup>2</sup> - محمد علي محمد : البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 1975 ، ص 77 .

<sup>3</sup> - اعتماد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، 1994 ، ص 204 .

## \* تقييم للنظريات الكلاسيكية لدراسة السلطة التنظيمية :

لقد حاولت النظريات الكلاسيكية السابقة الذكر استعراض جملة من الأفكار والفرضيات ذات الأهمية البالغة في فهم وتفسير السلوك التنظيمي، ويمكن القول أن أغلب هذه النظريات قد أخفقت نوعاً ما في مهمتها التي تهدف إلى صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم، وذلك يعود إما لأسباب تتعلق بالمنهج الذي اتخذته ، أو أسباب تتعلق بالفلسفة التي حددتها بناءً على ذلك المنهج، فجاءت جزئية المنحى والنظرة فتباينت في تحليلاتها، مما جعل هذا التراكم النظري يتعرض وبصورة مستمر إلى جملة من الانتقادات، والتي كانت كالتالي :

رغم أهمية الأفكار والمبادئ التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية وما أضافته للتراث النظري في الإدارة والتنظيم، ومحاولتها تطبيق المنهج العلمي لإجراء دراساتها على مستوى التنظيمات، وبإلقاء نظرة شاملة على هذه النظريات يتضح لنا أنها تشكل نسفاً فكرياً يعكس الاهتمام بدراسة وتحليل التنظيمات في ضوء الكفاية الإدارية والإنتاجية وهذا من خلال الاهتمام بالمظهر العقلي الرشيد للسلوك فنظرية الإدارة العلمية، والتقسيم الإداري والنموذج المثالي للبيروقراطية، والتنظيمات البيروقراطية و الأوليغارشية، نظرت إلى التنظيم وأعضائه من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي قصد بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث نظرت إلى التنظيم كنسق مغلق يتسم بهيكل طويل متعدد المستويات الإدارية، فالسلطة فيه واتخاذ القرارات مركزة في يد الجهاز الإداري، كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل والتركيز على الحوافز المادية، وضيق نطاق الإشراف؛ فقد ركزت الإدارة العلمية بقيادة ً تايلور ً اهتماماتها على رفع مستوى الأداء لزيادة كميات الإنتاج بطريقة آلية مما سبب مشاكل سيكولوجية عند العامل هذا من جهة، وظهر بعض الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل والرضا الوظيفي والإنتاجية من جهة أخرى، مما أثر بشكل كبير في تعميق مبادئ الحركة العلمية للعمل وعدم قبول ومقاومة الأفكار التي جاءت بها في الأوساط العمالية ، كما أن النموذج المثالي ً لماكس فيبر ً ورغم أنه اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه لم ينجح في الكشف عن المعوقات التي تنطوي عليها هذه العناصر بالإضافة إلى إهماله لمشكلة الديمقراطية وتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للأفراد داخل التنظيم ، فالنموذج المثالي للبيروقراطية عند فيبر اعتمد على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسة ، وأهم الجانب الإنساني للعمل،

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي ، مرجع سابق، ص 25 .

والالتزام المفرط بالقواعد والإجراءات مما قد يؤدي إلى الروتين والشعور بالملل والضجر، وعلى الرغم من الفائدة التي تنطوي عليه النظريات الكلاسيكية، إلا أنها لا تخلو من ثغرات ونقاط ضعف.<sup>1</sup> فلقد رأينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع أفقدها في كثير من الأحيان الدقة التي تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبياً فضلاً عن أن هذه النظريات استخدمت في بعض الأحيان مفاهيم غير دقيقة مما يصعب ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعي الذي تعبر عنه .

\* ويمكن إجمال أهم الانتقادات التي تعرضت لها النظريات الكلاسيكية لدراسة التنظيم باختصار فيما يلي:

- أنها استندت إلى التخصص الوظيفي المفرط مما يتسبب في فقدان العامل حبه لعمله وزيادة الملل والروتين عنده.
- وضع سلسلة اتخاذ القرارات والأنظمة في يد الإدارة دون مشاركة العمال في ذلك.
- الاهتمام بالجانب المادي للعمل وإهمال الجانب الإنساني والاجتماعي في تنظيم العمل .
- إغفال عناصر الصراع التنظيمي بين العمال من جهة والإدارة من جهة ثانية.
- النظر إلى التنظيم كنسق مغلق دون الاهتمام بالبيئة المحيطة بالتنظيم.

وكنتيجة لذلك كله نجد هذه النظريات تتضمن تعميمات وأحكام عامة لا تصدق إلا تحت ظروف معينة، ولقد أثارت هذه النقطة بالذات اهتمام الدارسين المحدثين للتنظيم فتناولوا هذه التعميمات والأحكام وحاولوا اختبارها اختباراً واقعي يهدف إلى التعرف على الظروف التي تكشف عن مدى صدقها وملائمتها ولقد اقتضى ذلك تحول الاهتمام من المستوى المجتمعي إلى المستوى التنظيمي، ومن النظرة الربحية واسعة النطاق إلى نظرة ضيقة محدودة نسبياً.<sup>2</sup>

## (II) النظريات السلوكية :

<sup>1</sup> - السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم ، كلية الآداب، جامعة عين شمس ، مصر، 1994 ، ص 68 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 69 .

إن اهتمام المدرسة التقليدية بالأجهزة والهياكل التنظيمية في المؤسسة دون إعطاء أهمية كافية للعنصر البشري الذي يعمل داخل هذه الأخيرة، وتوصل أن المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية إلى أن تلك المبادئ والمفاهيم عاجزة عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، من هذا المنطلق كان ظهور المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية، حيث ركز الرواد الأوائل للمدرسة السلوكية اهتمامهم على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة باستخدام المنهج العلمي، فذهبوا إلى معالجة قضايا مثل: الآثار المترتبة عن التفاعل المتبادل بين الفرد والجماعة، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والروح المعنوية وآثارها على الإنتاجية...، وسنتطرق تحت هذا العنوان إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" ونظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون" ونظرية القبول "شيستر بارنارد" باعتبارها من أبرز النظريات السلوكية .

### 1) مدرسة العلاقات الإنسانية:

شكلت مدرسة العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية التي ركزت على كيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته واقترنت هذه الحركة بالعالم الأسترالي " إلتون مايو " الذي يعتبر الأب الروحي لهذه النظرية، أين قام رفقة زملائه بدراسات إمبريقية طبقت أساليب البحث العلمي بجامعة " هارفارد " هذه الدراسات عرفت بدراسات (الهاوثورن)، وذلك بإجراء عدد من التجارب التي هدفت إلى معرفة تأثير الظروف الفيزيقية والمعنوية في زيادة الإنتاج، وأفرزت هذه الدراسات النتائج التالية:

- أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، لأن العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره.<sup>1</sup> ، فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أن تجمع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيماً اجتماعياً غير رسمي تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيراً ملحوظاً في السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>
- أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل، إذ أنه من الممكن أن يلجأ العمال إلى تقييد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة، بالرغم من تقاضي الأجور على أساس

1 - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سابق ، ص 96 .

2 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج - مرجع سابق، 2003، ص 156 .

الإنتاج بالقطعة، وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن نفسر السلوك في ضوءها، فحاجة العامل إلى الشهرة والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء، تلعب دور أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية ونظام الأجور، لأن شكاوى العاملين رغم أنها تتجه عادة إلى المطالبة بتغيير الظروف الفيزيائية ونظام الأجور، إلا أن ذلك يكون في الغالب نتيجة لقصور في إشباع الحاجات الإنسانية للفرد؛ أي أنه لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط بل الحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.<sup>1</sup>

- أن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل وأن الاتصال بين العمال والإدارة وبين العمال فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين، لتكون أساسا للتعاون الفعال بينهم.<sup>2</sup> ، وهكذا تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أو سلبية إذا توافرت ظروف معينة، حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم، فالقائد والذي بيده السلطة عندما يكون متسامح و يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم، يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا العمال ويحفزهم على الإنتاج، بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم، تؤدي باستمرار إلى نقص الكفاية الإنتاجية وضعف مستوى الروح المعنوية.<sup>3</sup>
  - ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي الدقيق كفاءة في الأداء التنظيمي، حيث أن العمال يساعدون بعضهم البعض في مواقف العمل، حتى وإن كانت هذه المساعدات لا تتسجم مع السياسات الإدارية، كما أنها لا تتسق تماما مع أسس التخصص الوظيفي.<sup>4</sup>
- بناء على النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية، ورغم أنها تتسق في غاياتها النهائية مع الدراسة التقليدية وخاصة حركة الإدارة العلمية، والمتمثلة في رفع مستويات الإنتاج إلا أن حركة العلاقات الإنسانية تختلف عن الأولى في كونها ترى أن إشباع حاجات الإنسان لا تقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط، بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها، لذلك لا بد على التنظيم توفير فرص إشباعها للأفراد من خلال:

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفر القيادة الديمقراطية.

1 - حسين محمود حريم ، مرجع سابق، ص 61 .

2 - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سابق، ص 98 .

3 - محمد علي محمد : البيروقراطية الحديثة ، مرجع سابق، ص 180 .

4 - المرجع نفسه، ص 158 .

- تنمية الاتصال بين القيادة والجماعات الاجتماعية المختلفة، وكذلك تشجيع اتصال الجماعات فيما بينها داخل التنظيم .

ومن هنا فإن حركة العلاقات الإنسانية قد توصلت من خلال دراساتها إلى المسلمات التالية :<sup>1</sup>

- النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين إلى العمل بالعوامل الاجتماعية والنفسية أكثر من العوامل الاقتصادية، حيث يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل؛ الاعتراف والتقدير، والقبول الاجتماعي من الغير... الخ .
- الإنتاجية الفردية تتحدد بشكل أساسي بالمعايير الجماعية .
- الأنماط القيادية والاتصالية تؤثر بشكل حاسم في سلوك العامل .
- التخصص الزائد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

ورغم الأهمية التي لا يمكن نكرانها لحركة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه الأخيرة واجهت عدة انتقادات والتي من أهمها :

\*نظرت إلى التنظيم من الجانب الاجتماعي وأهملت الجانب العملي له .

\*صورت التنظيم على أنه صراع دائم بين كل ما هو رسمي والجماعات غير الرسمية .

\*نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مغلق تتوقف إنتاجيته على ما يجري داخله دون النظر إلى العوامل البيئية الخارجية .

وخلاصة القول من خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية نستشف أنها أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل، ذلك أن " مايو " وزملائه ذهبوا إلى أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة، وأن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره، كما ظهرت الحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية، إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد .

## (2) نظرية اتخاذ القرارات:

تطورت هذه النظرية إبان الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت الأساليب الكمية في دراسة المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع ودقة إصابة الأهداف وغيرها، وكان للعالم هربرت سيمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية القرارات أكاديميا وعلميا، إذ قدمت هذه المدرسة عدد من

<sup>1</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سابق ، ص 99 .

الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في مجالات عديدة على صنع قرارات صائبة وناجحة ومن بين تلك الأساليب نذكر :

- البرمجة الخطية.
- التحليل الشبكي.
- نقطة التعادل.
- المباريات .
- سلسلة ماركوف.

وأصبحت هذه الأساليب تستخدم على نطاق واسع في المنظمات المختلفة كالمصارف والمؤسسات الصحية والمؤسسات الصناعية والمنظمات الحكومية... وغيرها، لإدارة الموارد البشرية والمنظمات عموماً . ويؤكد **سيمون** أنّ السلوك في التنظيمات الرسمية لا يمكن أن يكون خالياً من الهدف، أو ليست له دوافع مطلقاً، بل أنه سلوك غرضي في المحل الأول، فالأفراد ينتظمون من أجل تحقيق هدف مشترك فيمارسون أنشطتهم بطريقة واعية، ومن هنا فإنّ التنظيمات الرسمية تتميز بالغرضية والوعي، فيصبح مفهوم اتخاذ القرار مفهوماً محورياً في أية نظرية إدارية، لأنّ الأشخاص يمارسون اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل التنظيم، فيرى **سيمون** أنّ التنظيمات أبنية لاتخاذ القرارات، ومن ثمة فإنّ علينا عند صياغة النظرية الإدارية أن نجيب على عدد من الأسئلة الهامة من بينها : ما هو الوصف العلمي المناسب للتنظيم؟ ومن المؤكد أن مثل هذا الوصف يتعين أن يحدد لكل شخص ما هي القرارات التي يجب عليه اتخاذها؟ وما هي القيود التي يخضع لها حينما يتخذ هذه القرارات؟<sup>1</sup>

وهكذا حملت نظرية اتخاذ القرار على عاتقها فكرة القضاء على الفجوة التي ظهرت في الدراسات المعالجة للرشد، والمتمثلة في وجود اتجاهين متعارضين يدرك كل منهما التنظيم من وجهة نظر جانبية، أين يركز النموذج الاقتصادي على الاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، وفي المقابل هناك نموذج يركز على العمليات الاجتماعية والنفسية .

ويفترض النموذج الاقتصادي للرشد المطلق أن الشخص الذي يمارس اتخاذ القرارات لديه مسبقاً قائمة تفصيلية بالمقدمات الواقعية (المتعلقة بالوسائل) أي معرفة كامل البدائل وما يترتب عليها من نتائج، والمقدمات القيمية (ذات الطابع الأخلاقي أساساً) والتي تنصب على الأهداف، لكن الواقع يخالف هذا التصور المثالي تماماً، فمن العسير أن يجد الفرد هذه المقدمات جاهزة ليبنى عليها قراراته الرشيدة في كل

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص ص 177- 178 .

- موقف يواجهه، ذلك أن الشخص الذي يتخذ القرارات لا بد أن يجتهد في البحث عن هذه المقدمات وسوف يواجه خلال عملية بحثه الكثير من الصعوبات ويصنف **سيمون** هذه الصعوبات إلى ثلاثة أنواع هي :<sup>1</sup>
- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتتبدى هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.
  - هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على الرشد، تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي ففي السياق التنظيمي مثلاً قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة، من الحدود المفروضة على ممارسة الفرد للسلوك الرشيد، وهذه الصعوبات حضت باهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية.
  - يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، ومبلغ قدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر قنوات اتصال تُيسر نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

ولقد كان أكثر ما عُنيت به نظرية اتخاذ القرارات ما يلي:

- تقدير مدى تأثير البناء الرسمي في السلوك الفردي، وذلك يعد استجابة حقيقية للاتجاهات النفسية التي اعتبرت الخاصية الرئيسية للتنظيمات الرسمية من حيث أنها وحدات اجتماعية هادفة، لا تنطوي على قيمة كبيرة فيما يتعلق بتفسير السلوك.
- البناء الرسمي لا يمثل ببساطة خريطة التنظيم، ولكنه نسق نظامي يجب أن يدرس ويحل بعناية .
- التأكيد على الدراسة الامبريقية للسلوك التنظيمي .
- محاولة تحقيق نوع من التكامل بين الاتجاهات المختلفة في دراسة التنظيمات وذلك بتقديم إطار عام يأخذ في عين الاعتبار كل من الجانب العقلي والجانب غير العقلي للسلوك .

إن المعالجة العامة لعملية اتخاذ القرارات ليست كافية، لذلك فمن الضروري أن ندرس بالتفصيل سلوك القائم باتخاذ القرارات في سياق التنظيم، وأول شيء يهمننا في هذا الصدد كيف يصبح الفرد عضو في التنظيم؟ وما الأسباب التي تدفعه إلى المشاركة فيه؟ .

في هذا المجال يرى **سيمون** أنه لا بد من تحقيق التوازن بين الحوافز أو البواعث، أي أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز، مقابل ما يقدمه من

<sup>1</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص ص. 182-183 .

مساهمات، ويتوقف استمراره في المشاركة على مدى توازن هذه البواعث مع مبلغ الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها.<sup>1</sup>

إن التحاق الفرد بتنظيم معين يعني بالنسبة له قبول بعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، إذ أن هذا الأخير لا بد أن تمارس عليه درجة معينة من التأثير، والفرد يقبل السلطة حين يسمح لسلوكه أن يوجه وفقاً لقرار اتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه الخاص، كما أن اعتبار العمليات الإدارية في جوهرها عمليات متصلة باتخاذ القرارات، يتطلب تحديد إجراءات تنظيمية تتعلق بتوصيل القرارات الخاصة بها إلى الأفراد المعنيين، ومن هنا فإن التنظيم يستبدل سلطة الأفراد في اتخاذ القرارات بسلطة اتخاذ القرارات التنظيمية ويتخذ لتحقيق ذلك بعض الإجراءات من بينها :

- **تقسيم العمل** : تحديد طبيعة وواجبات الفرد.
- **إجراءات مقننة** : تحدد بالتفصيل كافة الخطوات التي يسير عليها للوصول إلى حل المشكلات بصورة ملائمة.
- **نطاق السلطة** : يعتبر نسق السلطة من العوامل الرئيسية لفهم القرارات التنظيمية، فالسياسة العامة لاتخاذ القرارات توضع في المستويات العليا لتسلسل الرئاسي، ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا، وبذلك الإطار العام الذي يتحرك فيه أعضاء هذه المستويات في اتخاذ قرارات ذات طابع إجرائي أو عملي ويعتبر الاتصال من العوامل المؤثرة والهامة في هذا المجال، والذي يحقق عن طريق قنواته المتعددة الاتجاهات، نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المختلفة.
- **التدريب** : وهو أسلوب هام فيما يتعلق بإمكانيات الفرد في اتخاذ القرارات، وذلك أن التدريب هو الضمان الذي يجعل الفرد يتخذ قرارات متسقة مع الأهداف التنظيمية العامة.

مما سبق يمكن القول أن نظرية اتخاذ القرارات قد ركزت في دراستها للتنظيم على عدة نقاط نذكر من أهمها<sup>2</sup> :

- توافر المعلومات الشاملة والدقيقة من حيث الأسلوب والتوقيت والموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على البيانات اللازمة
- المشاعر الشخصية والعوامل النفسية.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد : البيروقراطية الحديثة ، مرجع سابق، ص 191 .

<sup>2</sup> - السيد محمد الحسين، مرجع سابق، ص ص.145-155 .

- فعالية قنوات الاتصال بشكل يسمح بانسياب الحقائق من مصادرها إلى متخذي القرارات دون تشويه. بالتمعن الدقيق في عناصر هذه النظرية نخلص إلى أنها تحاول دراسة ما يحدث للفرد حينما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم فتكشف عن القيود التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراره، تلك القيود بحسب "سيمون" تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التي يؤديها الأفراد، كما أظهرت نظرية "سيمون" أن هذه القيود ما هي إلا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية، حتى يجعلها تصب في بحر السياسة العامة له، حيث هناك أربع عوامل تؤثر في صنع القرار وتحديد طبيعته هي: تقسيم العمل، السلطة، الاتصال والتدريب، وهي لا تحرم الفرد من فرصة المبادرة ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين.

إن "هربرت سيمون" يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيد وغير الرشيدة، أي أن المدير في التنظيم عندما يتخذ القرار لا بد عليه من اتخاذه على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة فهو لا يستطيع معرفة كل شيء، ومن ثم قراراته تتصف بالرشد المحدود.

واستناداً لفهم "سيمون" لعملية اتخاذ القرارات فإن الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم يعتمد على محك ذاتي، يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعه، وبناء على هذا يرى سيمون بأن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع يفضي تدريجياً لتدني مستوى التنظيم، لذا فانتماء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهوناً بمدى المكافآت التي يحصلون عليها والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه.

### (3) نظرية القبول:

إذا كان َّ فيبر َّ أول من صاغ التصور السوسولوجي الأصلي للتنظيمات فإن َّ بيرنارد شيبستر َّ قد قاسمه هذه الصياغة، حيث نظر بيرنارد إلى التنظيمات على أنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة .<sup>1</sup>

1 - حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 62 .

وتعد كل من الفاعلية (بلوغ الأهداف المشتركة) والكفاية (إشباع حاجات المشتركين في التنظيم) عناصر ضرورية لاستمرار وجود التنظيم ويتمثل جوهر التنظيم الرسمي في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطبيق، واختيار الأهداف أو الوسائل البديلة والتنسيق بين عوامل النسق التعاوني الأكبر.<sup>1</sup> ومن الأفكار والمفاهيم الهامة التي جاء بها **بيرنارد شيبستر** هي قبول السلطة، حيث أكد بأن العامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة وأقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.<sup>2</sup> كما يرى بأن السلطة تعد عنصراً أساسياً في التنظيم، وقد تحدد باعتبارها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم والتي يفضلها أو يقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به، ومن ثمة فإن السلطة تنطوي على جانبين :

- **جانب ذاتي أو شخصي** : يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.
- **جانب موضوعي** : يشير إلى طابع الاتصال الذي يفضله تكون السلطة مقبولة.<sup>3</sup>
- ويقول **بيرنارد** أنه إذا ما تم قبول الاتصال والتوجيه من قبل الشخص الصادر إليه، فإن سلطة هذا التوجيه بالنسبة له تتأكد وتستقر ويتم الاعتراف بها كأساس للتصرف، ومن ناحية أخرى فإن عدم طاعة التوجيه هو بمثابة إنكار لسلطة مصدر التوجيه، وفقاً لهذا فإن تقرير ما إذا كان الأمر معين سلطة أم لا إنما يتوقف على الشخص الذي يتم توجيهه هذا الأمر إليه، وليس على أصحاب السلطة أو الأشخاص الذين يصدر الأوامر.

ولما كان الأمر ودرجة قبوله ترتبط بالمأمور وتقديره ما إذا كان هذا الأمر يتمتع بالسلطة أم لا فإن مصدر السلطة النهائي هو الفرد الذي يرجع إليه قرار قبول أو رفض الأمر وليس الأمر نفسه، فقبول السلطة من طرف المرؤوسين هو العامل الأساسي المحدد لفعاليتها ويتحقق قبول الاتصال باعتباره ذا سلطة حسب **بيرنارد** بوجود أربعة شروط لا بد من توفرها وهي :<sup>4</sup>

- تمكين الفرد من إدراك وفهم الاتصال.
- أن يكون قرار الفرد لا يتعارض ولا يختلف مع هدف وغاية التنظيم وقت إصداره.
- التوفيق بين أهداف التنظيم والمصلحة الشخصية للفرد واهتماماته العامة.

1 - علي عبد الرزاق جليبي ، مرجع سابق ، ص 25 .

2 - عمر وصفي عقيلي : الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 135 .

3 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 148 .

4 - المرجع نفسه ، ص 149 .

-أن يكون الاتصال قادرا على الاستجابة لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا. ومن وجهة نظر هذه النظرية يتوقف قبول السلطة لدى المرؤوسين على كبر وصغر منطقة السواء لدى المرؤوسين، وهي المنطقة التي تتساوى فيها البدائل المتاحة وإمكانية الاختيار، وبالتالي إمكانية القبول تزيد باتساع منطقة السواء، وهي المنطقة التي تتأثر بشكل كبير بتقييمات المرؤوس للحلول المتعلقة بالاختيارات، والتي ترتبط بمختلف أنواع المحفزات المادية والمعنوية، الشعور السائد لدى المرؤوسين بإمكانية تحميل مسؤولية اتخاذ القرارات على مؤسساتهم وتخلّصهم من ذلك بتنفيذ الأوامر الصادرة من أعلى .<sup>1</sup>

### \* تقييم للنظريات السلوكية لدراسة التنظيم:

وعلى النقيض مما ركزت عليه النظريات الكلاسيكية فإن المدرسة السلوكية ركزت على الأفراد داخل التنظيم وأخذت بعين الاعتبار التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء التنظيم وما يحملون من قيم واتجاهات وما لها من دور أساسي في التأثير على انجاز الأفراد ورضاهم الوظيفي، وقد ألحت هذه المدرسة على ضرورة توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية وتحفيز العمال ماديا ومعنويا وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور وأهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم .

ولقد ترتب إغفال علماء المدرسة الإنسانية مسألتي الصراع بين المصالح وتوزيع القوة نتائج خطيرة أبرزها عدم واقعية معالجتهم لمسألة الديمقراطية في التنظيم و مشاركة العمال في إدارته متناسين بذلك الصراع الذي قد ينشأ من إشراك العمال في صنع القرار لان المسؤولين سيتخلون عن جزء من اختصاصاتهم و نفوذهم.<sup>2</sup>

فقد جاء تيار العلاقات الإنسانية منذ بروز تجارب (الهاوثورن) بقيادة " ايلتون مايو " بأفكار وقيم تنظيمية قيمة وجهت الفكر الإداري إلى الاهتمام بالفرد والجماعة و دينامياتها، والعلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، إضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية الإدارة الديمقراطية بإعطاء العمال جزء من المسؤولية وتبني قيم المشاركة وضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يتصف بالثقة والتفاهم مع تبادل العلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد والجماعات في المستويات التنظيمية المختلفة داخل التنظيم .  
ورغم هذه المميزات إلا أن ذلك لم يمنع من وجود عيوب ونقائص انطوى عليها هذا المدخل ويمكن إيجازها باختصار فيما يلي :

1 - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 64 .

2 - السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 144 .

- الإفراط في التركيز على الأفراد والتنظيم غير الرسمي، دون الاهتمام بالجانب العملي للتنظيم وهذا راجع إلى أن رواد هذه المدرسة نظروا إلى التنظيم من زاوية ضيقة محصورة في العوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة في رضا العمال وأهملوا بذلك الجانب العملي للعمل.
- يبدو واضحا دراستها للتنظيم انطلاقا من التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية فقط، مما يفقدها ميزة تحقيق التكامل بين الاتجاهات المتنوعة لدراسة التنظيم.
- قبول فكرة الثبات والانسجام والتوازن والتكامل وإغفال واقع التفاعل الاجتماعي وما تحتويه الجماعة من عناصر التنافس والصراع بين العمال والإدارة، ومشكلة القوة والاتصالات والنقابة، وأثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للتنظيم.
- رغم أن نظرية اتخاذ القرارات قدمت ووفرت أدوات هامة تساعد على أداء أدوار العملية الإدارية إلا أنها لم تعطي اهتماما لكيفية استخدام تلك الأساليب والأدوات من طرف الأفراد .
- منهجيا بالغ هذا التيار من النظريات في الوصف أكثر من التحليل الكيفي للواقع فجاءت دراسته في قالب يتصف بوصف الكيفية التي ينبغي أن يعمل بها التنظيم، رغم أن هذا التيار اعتمد على عدة أدوات منهجية مثل الملاحظة والمقابلة والاستمارة، والرجوع إلى السجلات والإحصاءات الرسمية وغيرها من الأساليب البحثية المختلفة.
- ومهما كانت الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية فإنها تمثل حالة من حالات النجاح التي الطريق سهل للعديد من الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم والإدارة والمختصين في عالم المؤسسات لإثراء الدراسات التي اهتمت بتطوير النظرية الاجتماعية في مجال التنظيم.

### (III) النظريات الحديثة:

#### (1) نظرية النسق الاجتماعي:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم، من الرواد الأوائل لهذه النظرية، والذي من الصعب إدراك آراءه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على دراسته للتنظيم .

وقد قدم في هذا الإطار نموذجاً لحالة التوازن في التنظيمات حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل : الأقسام، والإدارات... وهذا التنظيم ذاته يعد نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع وهذا ما نلمسه بصورة جلية في تعريفه للتنظيم على أنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل أهداف معينة.<sup>1</sup> ، فالتنظيم بحسب "بارسونز" يقوم على عدة متغيرات وظيفية هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم، وحتى يبلغ التنظيم أهدافه لابد من وضوح الأهداف ذاتها وتوفير الإجراءات، ويمنح التنظيم صورة تميزه عن المجتمع، كما يلح "بارسونز" على ضرورة تحديد وضع كل فرد داخل التنظيم؛ بحسب الدور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والدور، ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم من خلال النسق السائد في المجتمع من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى، ذلك أنه بتحقيق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، ويؤكد "بارسونز" بأن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء بدوره يقوم على عدد من العناصر لها طابع وظيفي كل منها يكمل الآخر وهي:<sup>2</sup>

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، والتي لها دور وظيفي هام يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم .
- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي، نظراً للمشاركة في الوظائف .
- يعتمد التنظيم على قادة وأفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم واتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة.

- فعلى المستوى الثقافي في التنظيم أن يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم تميز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكن يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز .<sup>3</sup>
- من هنا نستخلص أن "بارسونز" توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق اجتماعي بنائي، وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به ، كما أن قيمة النسق تبرز جلياً على ملامح التنظيم، وهي المحددة لشريعته ووجوده، لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية، وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم التنظيمية، ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات .

1 - السيد محمد الحسين، مرجع سابق، ص 76 .

2 - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق، ص 107 .

3 - عبد الله محمد بن عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 335 .

- ويذهب "بارسونز" إلى تحديد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الاستمرار وهي؛ مطلب الموائمة، ومطلب تحقيق الأهداف ويتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا وهما ذا طبيعة آلية، ومطلب التكامل ومطلب الكمون ويعبران عن البيئة الداخلية للنسق.<sup>1</sup>
- **مطلب الموائمة** : في التنظيم وتعبير عنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.
  - **أما مطلب تحقيق الأهداف** : يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وقد أدرج "بارسونز" عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة لها.
  - **ومطلب التكامل** : ويشير إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.
  - **فالكمون** : يرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبين وظيفيين متلازمين؛ فالأول أطلق عليه "بارسونز" مطلب تدعيم النمط، ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم ، والأدوار التي يؤديها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة على سبيل المثال ، فهذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على جعل الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التنظيم .
  - أما المطلب الثاني فيتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، وينشئ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم، حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه .
  - بصفة موجزة ينظر "بارسونز" إلى التنظيم باعتباره نظاما فرعياً رأسياً، حيث المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين فوظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة وهذه القاعدة الفنية تكون في عزلة عن البيئة، لهذا فحسب "بارسونز" أنه يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح، بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة وحمايتها منها، إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية.<sup>2</sup>

## (2) القواعد البيروقراطية:

<sup>1</sup> - فاروق مداس ، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني ، الجزائر، 2002 ، ص 21 .

<sup>2</sup> - جون جاكسون وآخرون ، مرجع سابق ، ص 39 .

لقد حاول " جولدنر " صياغة ووضع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات، وذلك ما أوضحه بصورة جلية في مؤلف " أنماط البيروقراطية في الصناعة " فالمتمعن جيدا في أفكار " جولدنر "، فيلاحظ تأثيره الشديد بأفكار " ميرتون " و " سليزنيك " حيث نلمس تأثيره بـ **بميرتون** في محاولته تناول القواعد البيروقراطية التي يصدرها الجهاز الإداري، وتأكيد به بأنه كلما كانت هذه القواعد واضحة ودقيقة كلما قلت علاقات السلطة وكان الاتصال سهل وسريع ويزيد ولاء وتقرب أعضاء التنظيم له، وحين اهتم **جولدنر** بكيفية أن وسائل الضبط التي تُفرض لكي يتحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير، ندرك جيدا تأثيره بسليزنيك.<sup>1</sup>

وبالعودة إلى الأفكار التي تضمنها مؤلف **جولدنر** الشهير (أنماط البيروقراطية في الصناعة) ندرك مفهومه للقواعد البيروقراطية، حيث يرى بأنها مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري للتنظيم، وقد خُصص إلى أن هناك ثلاث أنواع من القواعد وهي القواعد العقابية والقواعد التمثيلية والقواعد الزائفة أو الكاذبة .

\* **القواعد العقابية** : هي تلك القواعد التي تنشأ استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال.<sup>2</sup> ، أي أنها تظهر كردع السلوكيات الخارجة عن القانون، ينشئها وينتجها أفراد وفئة معينة داخل التنظيم، وهي قواعد تتدعم بذاتها وتمنح نفسها الطابع الشرعي و هي :

\* **القواعد التمثيلية** : فهي تنشأ من مشاركة جميع أعضاء التنظيم أي تتأسس بطريقة ديمقراطية.

\* **القواعد الزائفة** : وهي التي تفرض على المؤسسة أو التنظيم من الخارج نتيجة هزات اجتماعية تنساب المؤسسة وتعرض لها.

لقد درس " جولدنر " وبيّن الجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية حتى يبحث ويوضح الجوانب اللاوظيفية لهذه القواعد، ففي دراسته واهتمامه بالجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية خلص إلى مايلي:

- كلما كانت هذه القواعد واضحة استطعنا إدراكها وفهمها، مما يسهل علينا تطبيقها على أكمل وأحسن وجه.
- كلما كانت هذه القواعد تتسم بالوضوح زادت درجة استيعابنا لها وإمكانية الدفاع عن أنفسنا وسلوكياتنا بالعودة إلى هذه القواعد ذاتها.
- أن وضوح هذه القواعد يفرز تقلص وتضاؤل علاقات السلطة ويقل كذلك الخلاف والصراع داخل التنظيم.

1 - السيد محمد الحسين ، ص 92 .

2 - عبد الهادي الجوهري : علم اجتماع الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998 ، ص 145 .

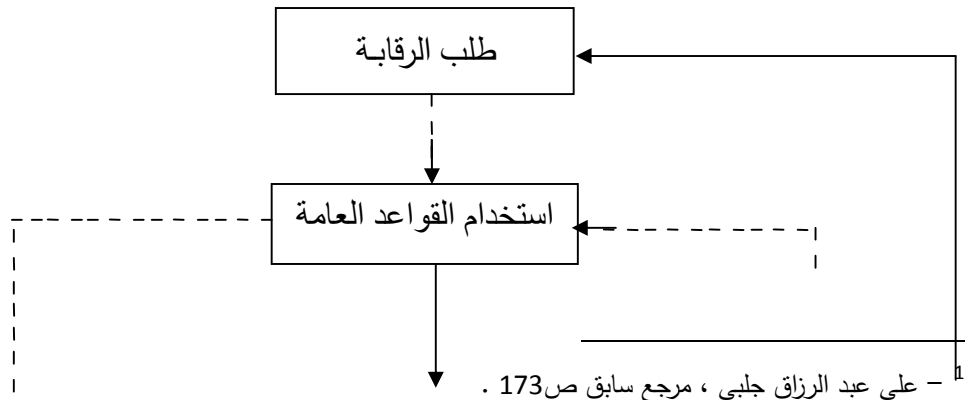
انطلاقاً من الجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية ذهب " جولدنر " إلى البحث عن الجوانب اللاوظيفية لهذه الأخيرة ويرى أنها تتمثل في التالي :<sup>1</sup>

- كلما زادت درجة استيعاب وفهم القواعد البيروقراطية، كلما قل أداء أعضاء التنظيم .
- كلما كانت القواعد البيروقراطية صارمة ودقيقة، قلت عملية المبادرة والإبداع، أي استبعاد عامل المهارة وتزيد الجوانب الآلية، مما يؤدي إلى تحويل الإنسان إلى آلة وإقصاء الجوانب الشخصية والإنسانية له، مما يؤدي بصورة حتمية إلى انغلاق التنظيم على ذاته وعدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث ، ويرى جولدنر ً أنه يمكن أن تطفوا إلى السطح مشاكل نتيجة الصراع القائم بين سلطة رجال التنفيذ والهيئة الاستشارية داخل التنظيم، ويشير إلى أن وسيلة التغلب على هذه المشاكل هي أن يتنازل المدير عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمروؤوسيه، ويتخذ من نجاح المرؤوسين أو فشلهم في تحقيق أهداف التنظيم محور اهتمامه .

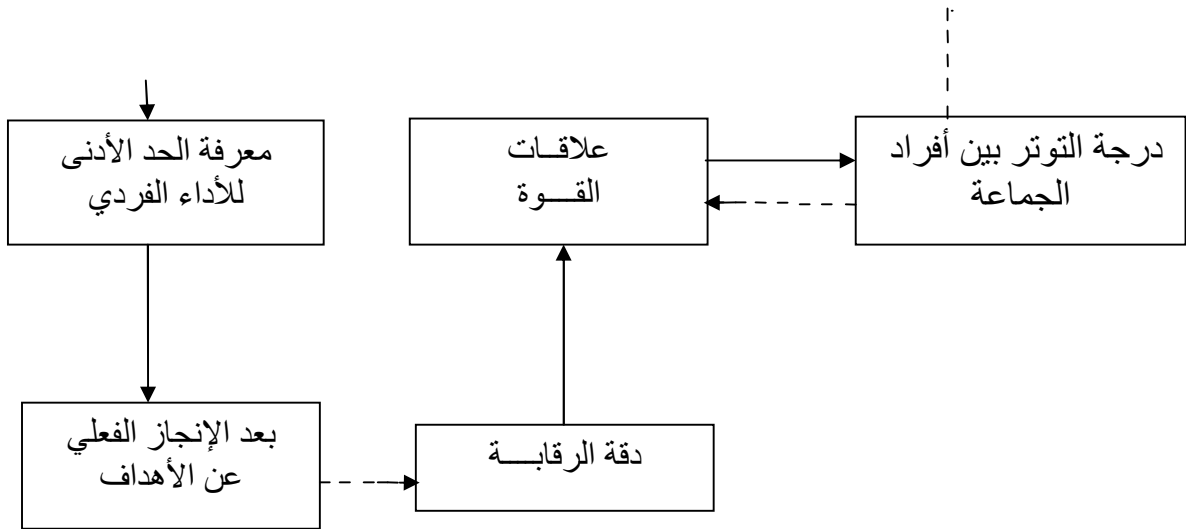
لكنه يقر في نفس الوقت بأن هذا السلوك بدوره يترتب عنه مشاكل أخرى بفعل ضغط الرئيس من جهة على تحقيق الأهداف والنجاح وتشبث المرؤوسين ذوي الخبرة بالأسلوب الفني من جهة أخرى، وهنا نلمس أن " جولدنر " قد أوضح جانب من جوانب قصور النموذج الكلاسيكي .

وفي الأخير نشير إلى أن جولدنر يخلص بعد دراسته لسلوك وأعمال أعضاء التنظيم إلى نتيجة أساسية مفادها؛ أن في التنظيمات البيروقراطية يوضع بصما سرتابه واصبب بعيه المحاطصه على نوارن واسعرار جره كبير من التنظيم، ولكنه يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير بذاته، ولمزيد من التفصيل والدقة حول نظرية جولدنر وتركيزه على القواعد البيروقراطية انظر الشكل رقم 1 .

### الشكل رقم (1) : نموذج البيروقراطية المعدل لجولدنر



1 - علي عبد الرزاق جليبي ، مرجع سابق ص 173 .



المصدر: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2 ، وكالة المطبوعات، الكويت 1980 ، ص48 .

\_\_\_\_\_ : نتائج مقصودة

----- : نتائج غير مقصودة

### (3) نظرية تفويض السلطة:

إن الإسهام الذي قدمه " فيليب سلزنيك " في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة، حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف واتخاذ القرار للوحدات التنظيمية، وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن السلطة والرغبة في استخدام أساليب رقابية صارمة وحازمة، تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم إذ أنه من ناحية يؤدي إلى زيادة جرعات التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة لمباشرة أعمال متخصصة، وبالتالي يؤدي إلى انحصارهم وتركيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم، وهذا ما يحقق مزايا للتنظيم وارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة نتيجة التدريب والتركيز، إلا أنه ومن ناحية أخرى يؤدي التفويض إلى تفتيت التنظيم وتحويله إلى مجموعة من الجزر المنعزلة يهتم المسئول فيها بانجاز المهام التي فوضت إليه دون أن يبدي اهتمامه بقضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمهامه، وبذلك تبدو في الأفق التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة

عن بعضها البعض، وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل، ويترتب على تلك النتائج غير المتوقعة زيادة الهوة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المرجوة للتنظيم ، وقد صاغ " سليلزنيك " وطرح جملة من الأسئلة تتضمن ما يلي :

\* ما هي الجوانب الوظيفية في تفويض السلطة؟ .

\* وما هي الجوانب اللاوظيفية؟ .

بالنسبة للجوانب الوظيفية عند " سليلزنيك " في تفويض السلطة ما يلي :

\* مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار .

\* تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، التي عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي إلى خلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم .

\* التقليل من احتمال الملل والروتين .

أما الجوانب اللاوظيفية فهي بحسب " سليلزنيك " ما يلي :

\* كثرة المستويات التنظيمية .

\* استبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية .

\* بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع .

\* تعدد مراكز اتخاذ القرار ، هذا التعدد يؤدي بدوره إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية .

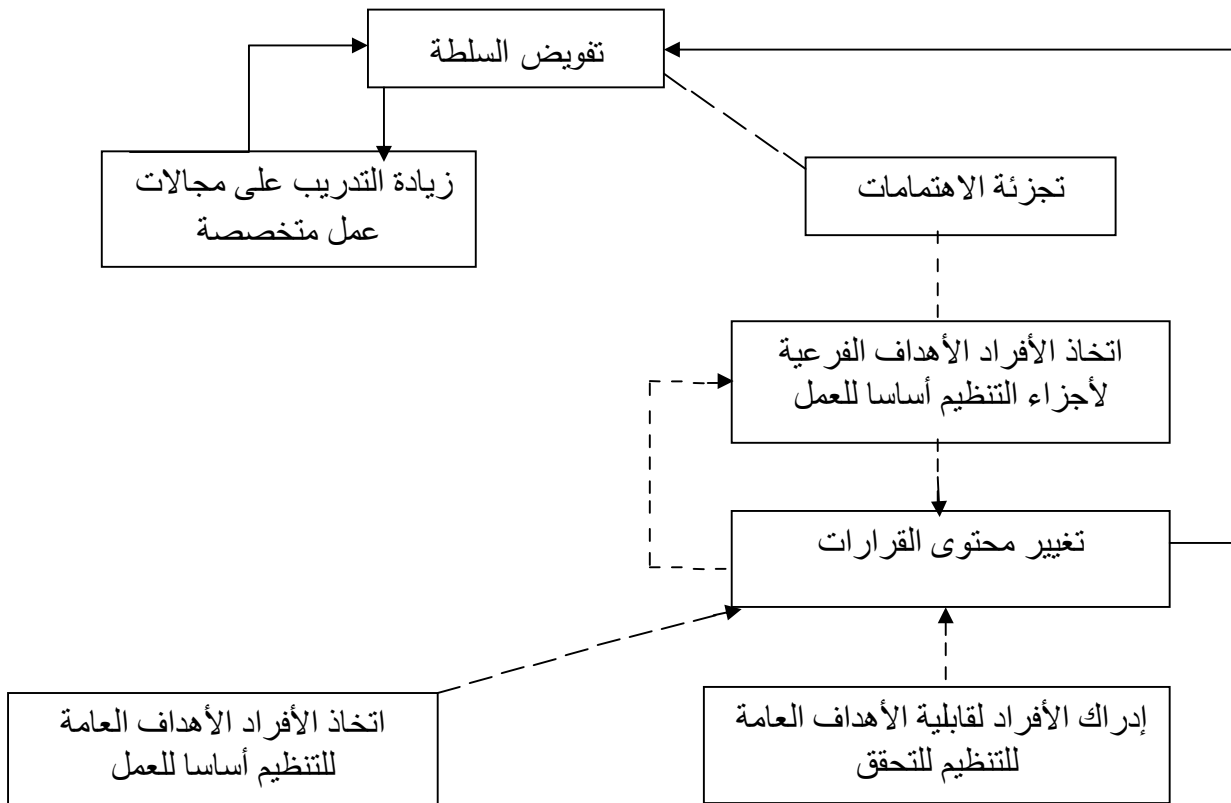
وقد أبرز " سليلزنيك " أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القبول والهوية داخل الجماعة، وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط .

وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل التنظيم عامة، حيث يكون البناء غير الرسمي ضروريا وجوهريا في النسق الرسمي ، من أجل عمليتي التفويض والضبط ذاتها ولما كان من المرغوب فيه أن يتحكم التنظيم في استجابات الأفراد، فإن دراسة التنظيم التلقائي للولاء والمصالح أمر لا بد منه ، ذلك أن معرفة أبعاد البناء غير الرسمي يفيد القيادة عند التطبيق باعتباره وسيلة فعالة للاتصال والإقناع.<sup>1</sup>

ولتوضيح أكثر لأراء " سليلزنيك " وتركيزه على تفويض السلطة، التي هي في نظره أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، التي ينتج عنها زيادة خبرة الأفراد وتدريبهم على موضوعات عمل محددة، أي الحصول على النتائج المتوقعة انظر الشكل رقم 2 الذي يوضح كل ما يقصده من عملية التفويض.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص164.

الشكل رقم (2): نموذج البيروقراطية المعدل لسليزنيك



المصدر: علي السلمي ، مرجع سابق، ص 45 .  
 نتائج مقصودة : \_\_\_\_\_  
 نتائج غير مقصودة : - - - - -

إن أهم ما نخلص إليه من خلال استعراض آراء سلزنيك في نقده للنموذج المثالي لفيبر هو أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا الوظيفي، فنلاحظ من خلال الشكل رقم 2 الذي يوضح نموذج البيروقراطية المعدل لسلزنيك، حيث بين فيه أن تفويض السلطة باعتبارها أداة رقابية لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم، يترتب عنها بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة خبرة وتدريب الأفراد في مجالات عمل متخصصة، بينما ينجر كذلك عن عملية التفويض من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة، مما يفضي إلى عدم تحقيق أهداف التنظيم العامة، وعليه فإن دراسة تفويض السلطة لسلزنيك يرتبط بموضوع الدراسة الحالية والذي يتناول السلطة داخل التنظيم والرضا الوظيفي .

#### 4) نظرية النظم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً بارزاً في الفكر الإداري والتنظيمي نتيجة بروز ما يسمى بالنظرية العامة للنظم، التي استحدثت من طرف َ برتلانفي َ وانطلقت هذه المدرسة من النظرة المستمدة من علم الأحياء، والذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم تتفاعل بقية الأنظمة فيه، كل حسب عمله وبتنسيق معين، فهذه النظرية تحاول دراسة النظام من خلال أن الأشياء تتأثر بالبيئة الأوسع التي ترتبط أو تتعلق بها هذه الأشياء، أي دراسة النظام بصورة كلية وليس كأجزاء متفرقة، وذلك باستخدام مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات فتري بأن النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً.<sup>1</sup>

تؤكد نظرية النظم أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها، فهي تخضع لتأثيراتها والتفاعل يظهر من خلال العناصر التي ترتكز عليها المنظمة، وهذه العناصر تتمثل في ما يلي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 39 .

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002، ص ص 47-48 .

- **المُدخلات** : تمثل كافة حاجات المنظمة لممارسة نشاطاتها، من رؤوس أموال، مواد أولية، أفراد، المعلومات، والقيم... وتتحصل المنظمة على هذه الحاجات من بيئتها.
- **عملية التحويل** : هي مجموعة من العمليات التي تسهم في تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة للاستعمال، وذات قيمة أكثر من قيمة المدخلات.
- **المخرجات** : وهي الناتج المحصل عليه من جراء عملية التحويل، فالمخرجات تكون على شكل منتجات، وهنا يجب التأكيد أن المنظمة الناجحة هي التي تقدم لأفراد المجتمع منتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.
- **التغذية العكسية** : وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد المنظمة على تجديد وتصحيح طرق إنتاجها، من أجل التكيف والاستمرارية. وقد ساهمت هذه النظرية في إيجاد أفكار إدارية جديدة من خلال بعض المرتكزات والأسس التي انطلقت منها والتي من أهمها :
- اعتبار المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، بالاعتماد على العلاقات الاعتمادية والمتبدلة بينها وبين البيئة المحيطة، لأن المنظمة تحتاج إلى بعض المدخلات من البيئة لأجل الاستمرار وإعطاء نتائج العمليات التي تقوم بها للبيئة.<sup>1</sup>
- ويتميز النظام المفتوح بالخصائص التالية :<sup>2</sup>
- **الوعي بالبيئة** : وذلك من خلال دراستها ومسايرة التغيرات الطارئة عليها .
- **التغذية العكسية** : وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات والبيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد المنظمة على تجديد وتصحيح طرق إنتاجها، من أجل التكيف والاستمرارية.
- **توازن أنشطة الصيانة والتكيف** : حيث أن أنشطة الصيانة تسعى إلى ضمان الأنظمة الفرعية في حالة توازن، وكذلك النظام مع البيئة، في حين تسعى أنشطة التكيف إلى الاستجابة للمتغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية، ويعمل النظام المفتوح على تحقيق التوافق بين هذين النشاطين .
- **الاستقرار والتوازن الحركي** : وذلك بالمحافظة على أجزاء النشاط، بالمحافظة على العلاقات بين أجزاء النظام، بالمحافظة على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة .
- والاستقرار هنا لا يعني الجمود بقدر ما يعني استمرار النظام في الحركة والنشاط بطريقة تجعله في حالة متوازنة.
- **تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة** : أي الوصول إلى الأهداف من نقاط بدء مختلفة .

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص. 103-111 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 108 .

- الهرمية؛ ترتبط النظم بعلاقات هرمية فيما بينها بمعنى أن الأنظمة تتركب بشكل هرمي، فكل نظام هو في حقيقة الأمر جزء من نظام أكبر، والنظام الأكبر نفسه هو نظام فرعي ضمن نظام يمثل إطار عام، ويتم تعيين المستويات في الترتيب الهرمي عادة بواسطة بدايات وصفية لمنع الخلط فيما هو جزء من غيره من النظم وأجزاء النظام هي في حد ذاتها تسمى النظم الفرعية، وكذلك فإن مستوى أعلى النظام الأصلي يطلق عليه نظام فوقي ومستوى أعلى النظام الفوقي يسمى البيئية وتعتبر البيئية نوع من النظم الفوقية وهي تحتوي أيضا على غيرها من النظم والنظم الفوقية.
- ديناميكية النظام ويعبر عن ذلك التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين أجزائه داخل حدوده؛ أو بين النظام وما يقع في بيئته خارج الحدود، وهنا يتم التركيز على مراحل تشغيل النظام ومعالجة المدخلات بطريقة تساهم في إنتاج مخرجات مفيدة، لهذا فالنظام الديناميكي موجه ذاتيا، وله سلوك ذو غرض محدد، وتتأثر ديناميكية النظم بعدة عوامل من بينها :
  - الأهداف المرسومة.
  - الفرص المتاحة لترويج المنتجات أو الخدمات.
  - الفرص التي تتفق وتتواءم مع السياسات .
  - النظم التي تتفق مع الفرص المختارة .
- عمليات التحويل؛ وهي الأنشطة التي تتم بموجبها تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات في شكلها النهائي كي تكون منسجمة وملبية لمتطلبات السوق، أي أن المعالجة أو ما يعرف بعمليات التحويل هي انتقال المدخلات إلى مخرجات، والتي تكون في شكل خدمات أو منتجات قابلة للاستهلاك .<sup>1</sup>

### 5) نظرية نموذج التحليل الإستراتيجي:

ظهرت نظرية التحليل الاستراتيجي للمنظمة بفعل الأبحاث التي قام بها العالم الاجتماعي الفرنسي **ميشال كروزيه** حول الإدارات والمؤسسات، وتعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات التي تتناول الفرد أو الجماعة في التنظيم بمعزل عن إستراتيجية التنظيم، بمثابة نقطة انطلاق هذا النموذج بقيادة كل من **ميشال كروزيه** و **إرهارد فريدبارغ**، اللذان يعتبران أول من حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة وعليه فهما يعتبران المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، فكل فئة أو جماعة إستراتيجيتها الخاصة بها، كما أن

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص108.

لكل فرد عامل إستراتيجيته الخاصة به، وبالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، ويرتبط ذلك بمتابعة أعماله.<sup>1</sup>

وقد ركز نموذج التحليل الإستراتيجي على مسلمات أساسية تتمثل في :<sup>2</sup>

- أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد العاملين بها.
  - الحرية النسبية للفاعلين، والذين يملكون مجال من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.
  - إستراتيجية الفاعل تتبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة.
  - البناء؛ التنظيم عبارة عن بناء أو نسق يظم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يصيب حتماً الآخرين، فهو بناء إنساني مهيكّل يظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، يتأثر نظام علاقاتها بضغوط المحيط الدائم التغير.
  - ويذهب كروزيه<sup>3</sup> إلى القول أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته، وبشبكة علاقاته واتصالاته، يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة لذلك ومن أجل فهم إستراتيجية الفاعل فرداً كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل الاجتماعي، وتسمح له بالحركية والدينامكية داخل النسق التنظيمي.<sup>3</sup>
- ويرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي :
- \* **المبدأ الأول : مبدأ السلطة :** يرى كروزيه<sup>4</sup> من خلال دراسته للظاهرة البيروقراطية أن مختلف الفاعلين يتواجدون في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة والوسيلة الأساسية للحصول عليها هي مراقبة عامل الشك، أما عن المصادر الكفيلة بضمان هذه السلطة تتمثل في :<sup>4</sup>
- المصدر الأول : الارتكاز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه.
  - المصدر الأول : الارتكاز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه .
  - المصدر الثاني : التحكم في العلاقات مع المحيط .

1 - فاروق مداس ، مرجع سابق ، ص 34 .

2 - عبد القادر حريش : التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه- النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة الحاج لخضر، مطبعة القدس، باتنة، 2007، ص ص. 141-142 .

3 - فاروق مداس، مرجع سابق ، ص 38 .

4 - المرجع نفسه، ص 36 .

- المصدر الثالث :التحكم في الاتصال الداخلي .
- المصدر الرابع : استعمال القواعد التنظيمية .

وهذه المصادر توجه للتحكم في منطقة الشك

\* **المبدأ الثاني : منطقة الشك:** لكل وضعية تنظيمية هامش من الشك والمتحكم في هذا الهامش يمكنه السيطرة على منافذ السلطة، من خلال استحوازه على منطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقعا، إذ لا يكفي الفرد التمتع بالاستقلالية ليمتلك السلطة، بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته، لأن الفاعل الأكثر تحكما في المناورة بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته داخل التنظيم، يستطيع التنبؤ بسلوكيات الآخرين ومن ثمة فهو يتمتع ويتوفر على أكبر مصدر للسلطة، مع العلم أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات التنظيمية ، ويهدف كل فاعل لاكتساب السلطة بخلق مناطق للشك تعتبر فضاء للمناورة ومصدر للصراع من أجل البقاء واكتساب سلطة أكبر.

\* **المبدأ الثالث :** نسق الفعل الملموس: وهو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين والتي تساعد على حلّ المشكلات الملموسة، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات إلا من خلال الاهتمام بالقواعد غير الرسمية الضرورية لسير المؤسسة، ويعرف كروزيه نسق الفعل الملموس على أنه جماعة إنسانية مهيكلة، تنسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة التي تضمن البناء بواسطة آليات الضبط التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد كروزيه على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة.<sup>1</sup>

### \*تقييم للنظريات الحديثة لدراسة التنظيم:

بالرغم من النقائص والعوامل التي أهملتها كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية في صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم ، إلا أنها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة حاولت إدراك وتحقيق ما عجزت عنه النظريات السابقة.

وجاءت النظريات الحديثة بمجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة عنه في المراحل السابقة، حيث ظهرت قيم المشاركة والثقة والتفاهم والعدالة كقيم تنظيمية جديدة، فنظرية النسق التعاوني أظهرت أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني، واهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل ، والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة لأنها من عوامل خلق الرضا الوظيفي للمرؤوسين. قد أبرزت البنائية الوظيفية الحديثة الانعكاسات السلبية لبيروقراطية ماركس فيبر<sup>1</sup> على سلوك أعضاء التنظيم، وجاءت بالبدائل مثل تفويض السلطة وضرورة وضوح ومرونة القواعد البيروقراطية وإبراز

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 37 .

دور سلطة التنظيمات غير الرسمية كسلطة موازية لرقابة سلطة البناء الرسمي، كما ألحت على ضرورة دراسة السلوك التنظيمي في إطار البيئة الاجتماعية.<sup>1</sup>

وجاءت نظرية النظم لدراسة المنظمة بشكل تحليلي متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها وذلك بالتركيز على الترابط والتفاعل والتكامل بين أجزاء التنظيم واهتمامها بالبيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها .

فمن خلال عرضنا وتحليلنا لأهم النظريات التي تتطوي وتتدرج تحت مظلة هذه المدرسة يمكن الإدراك أنها قد أولت الاهتمام بالعنصر البشري، من حيث تكوينه الذاتي والاجتماعي واعتباره كفاءة يمكن الاستثمار فيه ، وليس اعتباره كآلة مثلما نظر إليه الكلاسيكيون، كما أبرزت النظريات الحديثة دور المجتمع والبيئة والتنظيمات غير الرسمية كمتغيرات أساسية هامة في خلق وبلورة وضبط السلوك التنظيمي ، حيث أنه بحسب هذه النظريات لا يتحقق الرضا الوظيفي لأعضاء التنظيم عن طريق الطابع الرسمي والقانوني الذي ترسمه وتصدره إدارة التنظيم فقط ذلك أنه حتى تكون السلطة ناجحة ومحقة لأهداف التنظيم لا بد أن تتلاءم وتتناسب مع سلوكيات المرؤوسين داخل التنظيم ، وهذا ما على إبرازه النظريات الحديثة .

ومن المهم في الأخير الإشارة إلى أن كل نظرية من هذه النظريات وإن أجمعت على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بتكوينه الذاتي والاجتماعي؛ فهي ترى أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع والبيئة كمتغيرات لها نصيبها في إيجاد الرضا الوظيفي والانضباط الفردي، كما أن كل نظرية من هذه النظريات توصلت لمبادئها ونتائجها من خلال منطلقات مرجعية مختلفة، ذلك أنها اتبعت أساليب معينة، ورغم ذلك فإنها لم تتجوا من النقد، وأهم نقد على المدرسة الحديثة هو تركيزها على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي، فإذا تأملنا مثلاً في نظرية النسق التعاوني نجد أنها ركزت على أنه حتى يبلغ التنظيم أهدافه لأبد من التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الأفراد والمكافأة التي يقدمها التنظيم، لهذا فقد أولت الاهتمام البالغ للفرد العامل بتكوينه الذاتي والاجتماعي متناسية أن لسلطة البناء الرسمي دوراً فعال في بلوغ الأهداف للتنظيم وضبط سلوك الفرد العامل .

1 - السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص 102 .

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل وجدنا أن الممارس للسلطة يتمتع بجملة من الخصائص؛ كالقدرة على تفهم الأفراد والتعامل معهم وتنسيق مجهوداتهم، القدرة على إدارة المناقشات الجماعية، القدرة على تنمية روح الجماعة بين أفراد جماعته، القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها، وبذلك تصبح عملية تنمية المرؤوسين هدفاً يسعى إليه المدير الناجح الذي من اختصاصاته؛ إصدار الأوامر، التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، ولقد حاولت المداخل النظرية السابقة الذكر استعراض جملة من الأفكار والفرضيات والمبادئ ذات الأهمية البالغة في فهم وتفسير السلوك التنظيمي، ويمكن القول أن أغلب هذه النظريات قد أخفقت في مهمتها الرامية إلى صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم، وذلك يعود إما لأسباب تتعلق بالمنهج الذي اتبعته، أو أسباب تتعلق بالفلسفة التي حددها بناء على ذلك المنهج؛ فتباينت تحليلاتها مما جعل هذا التراكم النظري يتعرض وبصورة مستمرة إلى جملة من الانتقادات .



**تمهيد:**

يمثل العمل جزءاً معلوماً من الحياة الاجتماعية ومن ثما داخل مؤسسة العمل، فيشكل كل فرد مجموعة من الآراء و المشاعر حول هذه الوظيفة التي يعمل بها؛ و هذا ما يسمى بالرضا الوظيفي؛ ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل وظروفه السائدة في العمل، مما يشكل وجداناً لدى الفرد يملي عليه التصرف اتجاه عمله بشكل معين وهذا لمدى تأثير الرضا الوظيفي على نجاح المنظمة، فالمؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق أكبر قدر من الرضا العمالي وذلك لتحقيق التوازن في نمط الإنتاج و الجهد العمالي، فالفرد داخل المنظمة يؤثر ويتأثر بالعديد من المتغيرات التي تحيط به، لهذا تكمن صعوبة قياس الرضا الوظيفي، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل .

**أولاً: ماهية الرضا الوظيفي:**

**(1) أهمية الرضا الوظيفي:**

أولاً تكمن طبيعة الرضا الوظيفي في الاتجاه النفسي نحو العمل أو الوظيفة وهناك مدلولات تشير إلى مشاعر وجدانية يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يشغله حالياً وقد تكون سلبية أو ايجابية؛ فكلما كان التصور للفرد أن عمله يحقق له إشباع كبير لحاجاته كلما كانت مشاعره قوية نحو هذا العمل وإيجابية والعكس حيث أن الفرد يتصور عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته تكون المشاعر سلبية اتجاه العمل وبالتالي غير راضي عنه، ودرجة الرضا بهذا المعنى تمثل سلوك ضمنى في وجدان الفرد بهذا تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد و قد تظهر في سلوك خارجي، ومن هنا كلما كانت مشاعر الاستياء من الوظيفة كلما كان احتمال ظهور ذلك على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر والتنقل من قسم لآخر و كثرة غيابه.<sup>1</sup>

ومنه فإن أهمية الرضا الوظيفي ترجع إلى :<sup>2</sup>

- انه يعتبر المؤشر الأكثر دلالة عن الحالة النفسية للعامل في محيط عمله.
- يعتبر النقطة الرئيسية لاكتشاف الخلل أينما كان في ظروف العمل أو الجوانب الشخصية أو العضوية.
- يعتبر الرضا الوظيفي الدليل على تلاؤم الظروف المحيطة بالعامل وعلى استحسان العامل لعمله ومحيطه الذي يعمل فيه و هذا ما يزيد من فعالية الموظف .
- يكشف الرضا الوظيفي الاقتناء بالعوامل المؤثرة على الرضا .

**(2) خصائص الرضا الوظيفي:**

باعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة وجدانية تخص الفرد بذاته لهذا يصعب تحديد خصائصه ويمكن حصر الخصائص فيما يلي :

**(أ) تعدد المفاهيم و طرق القياس:**

<sup>1</sup> - هواين صالح: التدريب المهني وأثره على الرضا عن العمل، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الصناعي، معهد علم النفس وعلوم التدريب، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1990، ص40 .

<sup>2</sup> - اشرف عبد الغني شريت: علم النفس الصناعي -أسسه و تطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص335 .

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلة وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

#### ب) النظر إلى الرضا على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظرون إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وانعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

#### ج) الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لانها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.<sup>2</sup>

#### د) الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة عن تفاعل مع العمل للفرد و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

#### هـ) الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل كنظام اجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد وأدائه ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي والفضل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

3

#### و) رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن لعناصر الأخرى:

<sup>1</sup> - عارف بن مامل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، 2007، ص48، على الموقع : <http://STST.yoo.com/t/1613-topic> ، يوم 2014/02/25 على الساعة 15:30 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 49 .

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص49 .

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر و إن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجيات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>1</sup>

### (3) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ساد الاعتقاد بأن الظروف المادية للعمل؛ كالحرارة، الرطوبة، وسائل الأمن و الوقاية... الخ، هي المحدد الرئيسي لتقبل العامل لعمله و رضاه عنه، ومن ثمة ارتفاع مستوى أدائه فترتفع إنتاجيته، غير أن نتائج الأبحاث أفرزت تيار آخر أكد على أهمية الجوّ الاجتماعي جماعات العمل في تحديد رضا الأفراد (أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية)، وعلى العموم فقد تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل تعد بمثابة محددات تؤثر سلبيا أو إيجابيا على مستوى رضا العمال عن وظائفهم وسنعرض فيما يلي هذه العوامل :

#### (أ) محتوى العمل:

لمحتوى العمل أثر بارز على العامل من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه، لأن العامل الذي لا تسند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه وكأنه لا يقوم بأي شيء و أن وجوده في المؤسسة غير ضروري فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية و بحاجة إلى استخدام طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح حيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا.<sup>2</sup> ، و يشير محتوى العمل إلى طبيعة النشاط، المسؤوليات المترتبة عن المهمة، فرص الإنجاز التي يتيحها العمل وإمكانية الترقى التي يوفرها، ويضم محتوى العمل جملة من المتغيرات كدرجة تنوع المهام، درجة السلطة أو السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، درجة ومستوى استخدام العامل لقدراته، مهارات وخبراته، إضافة إلى خبرات النجاح والفشل في العمل، وعلى العموم أنه؛ كلما كانت المهام المسندة للفرد متنوعة كلما ابتعد الفرد عن الملل والسأم الذي يسبب الروتين الوظيفي، غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة و أن يتوفر في الفرد العامل شرط الكفاءة لأن تنوع مهام فرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سلبية .

#### (ب) الأجر:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 50 .

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، ط 1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 151 .

يعتبر الأجر من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يقوم به الموظف أثناء عمله و يعكس الأجر أو الدخل أهمية الوظيفة للمجتمع في جميع الميادين.<sup>1</sup> ومنه فالأجر هو الاعتراف بما قدمه العامل الموظف ومكافأته عليه لكون النقود الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الأجور والرواتب عامل مهم في التأثير في رغبة العمل في العمل لذلك وجب على المؤسسة مكافأة العامل، وقد أجريت الكثير من الدراسات حول العلاقة بين الدخل والرضا الوظيفي نذكر منها دراسة ميلر<sup>2</sup> 1941 ، ودراسة سوبر<sup>3</sup> و سترات<sup>4</sup> 1952 في أمريكا؛ تؤكد على وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.<sup>2</sup> وتثبت بعض الدراسات على ضرورة ملائمة العوائد بشقيها المادية والمعنوية للمجهود الذي يبذله العامل في وظيفته وعلى مدى فورية العائد وملائمته لتوقيت أخذه، ويجب مراعاة مبدأ العدالة في تحديد الأجور النقدية والتفاوت في الأجور بين العاملين يجب أن تكون له أسباب موضوعية واضحة للعمال.<sup>3</sup>

#### (ج) ساعات العمل:

لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، و أنه كلما كانت منافع وقت الراحة ذات أهمية و منافع قليلة لدى الفرد كلما كان أثرها على الرضا محدوداً، كما تؤثر ساعات العمل الطويلة أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.<sup>4</sup>

#### (د) جماعات العمل:

تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلباً و إيجابياً؛ فكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدر لرضا أعضائها، وعلى العكس من ذلك فإذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق إشباع حاجاته ووصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه، و على العموم يتحقق الرضا عن جماعة العمل عند توفر بعض الشروط منها؛ تقارب درجات ثقافة العمال أي أخلاقهم، الانسجام الشخصي بين العمال، الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل والاندماج فإن مستوى الرضا في الجماعة سيرتفع، المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي وغيرها .

#### (هـ) فرص الترقية:

- 1 - صلاح لبومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص13 .
- 2 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص187 .
- 3 - المرجع نفسه، ص ص. 147-148 .
- 4 - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص205 .

فالترقية هي الانتقال من منصب لآخر أعلى منه في الرتبة و زيادة في الأجر، و تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قلّ رضاه عن العمل، أما إذا كان طموحه و توقعاته أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل قل رضاه عن العمل، بمعنى آخر أن أثر الترقية على الموظف تتوقف عن مدى توقعه لها.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن انتقال العامل من وضع وظيفي أدنى إلى آخر أعلى يزيد من مستوى رضاه، وعليه ففرص الترقى في المهنة للعاملين جد هامة سواء على صعيد حياة الفرد أو حياة المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن تأثيرات الترقية على رضا العامل مرتبطة بتوقعاته لتلك الترقية، ويندرج التوقع ضمن مستويات الطموح لدى العاملين، فكلما ارتفع مستوى التوقع كان مستوى الرضا منخفض حتى في حالة الترقية تكون مشاعر عدم الرضا في حالة عدم الترقى، و يزداد الأمر تعقيدا في حالة ترقية من دونه في المقدرة والكفاءة، و يتحقق الرضا الوظيفي كذلك إذا تحققت بعض العوامل منها؛ وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، وارتباطه بها عند نموها، الحد من تعيين أفراد من خارج المنظمة في غير وظائف لائقة بمؤهلاتهم وإخضاع التوظيف لنظام هادف، تأهيل العاملين لشغل مناصب أعلى.<sup>2</sup>

#### (و) نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل، فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتمامه ويكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عال وعلى العكس، فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه و على الجوانب الفنية فقط و يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، و إن كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافز ووسائل الإشباع وعلى الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، ولهذا فكلما كان المشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خبراته الذاتية والعملية، وعلى قدراته ومهاراته الفنية أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر والرقابة والتسلط كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا بين العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة والاحترام المتبادلين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر، 1974 ، ص 184 .

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 384 .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص 147-148 .

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق ما يلي؛ إظهار روح الصداقة في العمل، تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره، مساندة العمال و تقديم العون لهم، وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله، دون اللجوء إلى السلطة الرسمية والأوامر، الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه، ومن ثم اختياره للوظائف القيادية، المعايضة السلمية في العمل بين المشرف والعمال .

### ز) ظروف العمل المادية/الفيزيائية:

يعرف صلاح الشنواني ١ الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها؛ كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه.

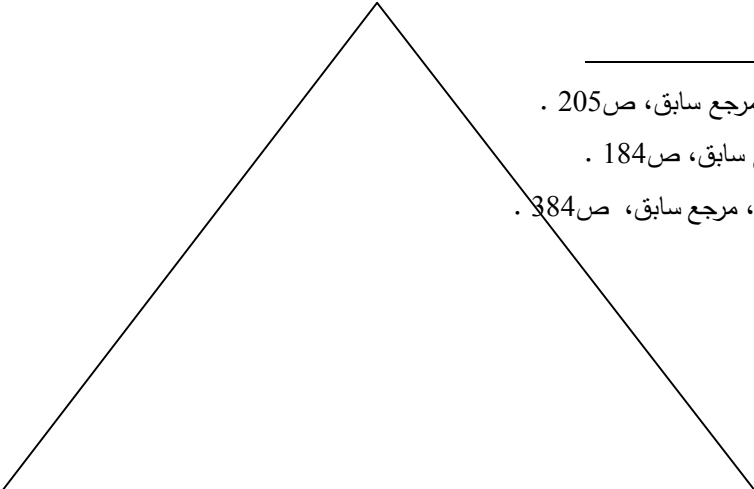
1

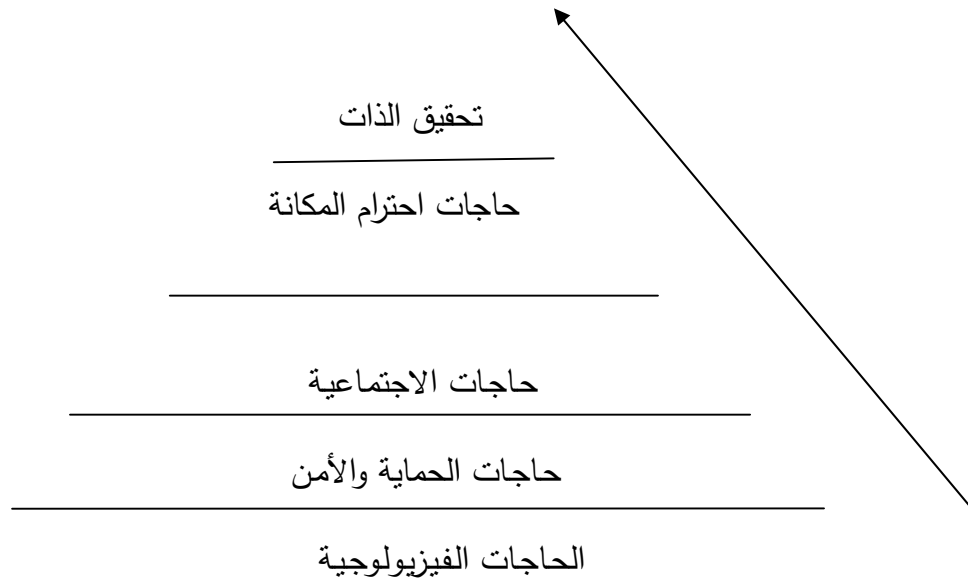
أما عادل حسن فيعرفها بأنها؛ الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة و الضوضاء والأتربة و التهوية...الخ. ٢

وقد أشارت الدراسات إلى ذلك التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا و كذا تأثير هذه العوامل على الحالة النفسية للعمال و على رضاهم عن العمل، كما تشير نتائج الدراسات إلى أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل و قوة ارتباطه بالعمل وبالتالي على درجة رضاه، فمعدل دوران العمل و معدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة و غير المناسبة ارتباطاً تناسبياً. ٣

وهرم ماسلو ٤ للحاجات يبين الفروقات لدى كل فرد في دوافعه المرتبطة برضاه و أولوياته في ترتيبها والشكل رقم 3 يوضح تدرج الحاجات عند ماسلو ٥؛

### الشكل رقم (3) هرم ماسلو للحاجات

- 
- ٢ - صلاح الشنواني ، مرجع سابق، ص 205 .
  - ٣ - عادل حسن، مرجع سابق، ص 184 .
  - ٤ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 384 .



المصدر: علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص73.

- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي الحاجات الضرورية والتي لا يمكن للإنسان العيش بدونها والتي تعمل على الحفاظ على الفرد واستمرار يته ومنها؛ الحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والراحة والنوم... الخ.
- **الحاجات إلى الأمان** : وهذه المرحلة تدفع الفرد للسعي إلى تحقيق بيئة آمنة، وتكون متمثلة في توفير الأمان بصورة عامة لحماية الفرد من المخاطر التي قد تحيط به وتتمثل في العمل على تأمين أنظمة الأمان والسلامة المهنية والتأمينات الاجتماعية، والرعاية الصحية .
- **حاجات الشعور بالانتماء** : كما هو معروف أن الإنسان كائن اجتماعي، لذا فعندما يكون هناك توفر للحاجات الفسيولوجية والحاجات للأمان تبرز حاجات الإنسان إلى الارتباط بالأصدقاء والجماعات التي هي امتداد له، وتكوين علاقات حسنة، والعمل على استقرارها في بيئة .
- **الحاجة إلى التقدير** : في هذه المرحلة يسعى الفرد إلى الاعتزاز بنفسه وتكوين الثقة فيها والاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، والكفاءة واحترام الآخرين له، والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف ومواقع ذات اسم لامع والحصول على المكافآت .
- **الحاجة لتحقيق الذات** : في هذه الفترة يسعى الإنسان لأن يتميز عن غيره بأعمال معينة ويحاول أن يكون وضعه ذا خصوصية وتحقيق شهرة أعلى، وذلك من خلال استغلال الظروف المتوفرة له

وإمكاناته الذاتية، ويتصف من يسعون لتحقيق هذه الحاجة باستعدادهم للحصول عليها مهما صعبت، ففيها تحد لإظهار وإبراز إمكاناتهم وقدراتهم الخاصة، وهذه الحاجة تختلف من شخص لآخر، البقاء والانتماء والتطور.

#### (4) مظاهر الرضا الوظيفي: تكمن مظاهر الرضا الوظيفي في ما يلي :<sup>1</sup>

- قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات ويكون هناك عمال راضيين عن عملهم .
  - انخفاض معدلات دوران العمل و تطوير العمل و تحسينه مؤشرات تدل على العاملين عن عملهم .
  - انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي والصراعات .
  - مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة المنظمة واستجابتهم السريعة و تقبلهم بكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيات .
  - زيادة الإنتاجية وزيادة الولاء اتجاه المنظمة وتوحد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة .
- \* وهناك مظاهر أخرى للتعبير عن عدم الرضا للعامل ويمكن التعبير عنها كالتالي :<sup>2</sup>
- الخروج: السلوك الموجه لترك المنظمة .
  - الولاء: الانتظار السلبي و المتفائل لان تتحسن الأمور .
  - الإهمال: ترك الظروف لان تسوء أكثر باتجاه سلبي .
  - الإضراب: يعتبر من أهم مؤشرات عدم الرضا .
  - الغياب: من المنطقي أن العامل الوسيط بين العمل و الرضا هو الغياب والحضور .
  - دوران العمل: تشير الدراسات أن العامل الوسيط بين الرضا و دوران العمل هو مستوى أداء العامل و بشكل خاص يكون مستوى الرضا اقل أهمية في توقع الدوران .
  - الشكاوي: كلما كانت نسبة الشكاوي مرتفعة من طرف العمال دلّ على عدم رضاهم .

#### (5) طرق قياس الرضا الوظيفي:

1 - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة، مصر، 2000، ص197 .

2 - المرجع نفسه، ص110.

باعتبار الرضا اتجاه يعبر عن موقف الفرد من ظاهرة أو موضوع ما، فإن مقاييسه لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات التي تقيس موقف الفرد من موضوع العمل، حيث أن الرضا في مجال العمل؛ هو حالة الفرد اتجاه عمله لذا أننا عندما نقيس الرضا فإننا نقيس احد الاتجاهات والمهتمين يقسمون المقاييس إلى :

### ✓ المقاييس الموضوعية:

وهي مقاييس تعتمد على وحدات قياس موضوعية تقيس الرضا بالثار السلوكية له، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا؛ كالتغيب و التمارض و تحديد مستوى الأداء و قد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات؛ فالغياب مثلاً نسبة تعبر عن درجة الرضا العامة للعامل؛ إذ الراضي عن العمل يكون منتظم في عمله ومرتبط به.<sup>1</sup>

### المقاييس الذاتية:

تستخدم هذه المقاييس وحدات موضوعية لرصد السلوك لدى الفرد، و تعرف أيضاً بالطريقة المباشرة حيث تقوم على تصميم قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه الافرد العاملين سواء على شكل استمارة أو بإجراء مقابلات مباشرة معهم، و تهدف إلى الحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل.<sup>2</sup>

### مقاييس أخرى:

هناك عدة مقاييس أخرى نذكر منها :

❖ مقياس ليكرت: نشر ليكرت عام 1932 موضوعاً في مجلة أرشيفا علم النفس؛ اقترح فيها

أسلوب جديد يعتمد على الفئات المتساوية، و يعتمد هذا المقياس عند قياس أي اتجاهاته نحو موضوع يجب وضع عبارات نصف اتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع على عبارة بخمسة آراء ويتطلب الخطوات التالية :

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض بصيغة السلب .
- اختيار عينة لإجراء البحث و جمع الإجابات المختلفة .
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة .
- فحص انسجام الإجابة لكل عبارة و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 37 .

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 1996، ص113.

- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.<sup>1</sup>

❖ **مقياس منسوتا للرضا الوظيفي:** ويعرف هذا المقياس بـ M.S.Q وقد صممه كل من ويز و داس و أنجلان عام 1998 ؛ والهدف منه قياس اتجاهات العاملين وميولهم نحو الرضا الوظيفي حيث تشمل الإجابة على خمسة إجابات من راض جداً إلى غير راض إطلاقاً وقد قام العديد بترجمة هذا إلى اللغة العربية و تكييفه ليتلاءم مع البيئة العربية .

❖ **النموذج لمنسوتا:**

- ضع علامة X في المربع الذي يتلاءم مع درجة رضاك:

غير راضي إطلاقاً  غير راضي  لا ادري  راضي  راضي جداً

- الإمكانيات المتاحة لك للابتكار شيء مهم:

غير راضي إطلاقاً  غير راضي  لا ادري  راضي  راضي جداً

- إتاحة الوقت الكافي لأتم العمل بكفاءة:

غير راضي إطلاقاً  غير راضي  لا ادري  راضي  راضي جداً

- **مقياس بورتر و لولير لقياس الرضا:** هو عدد العبارات المصممة لقياس شعور العامل نحو الدخل الذي يحصل عليه من عمله الحالي وتوضع علامة X في المربع المناسب.<sup>2</sup>

- الزيادة في الراتب تعني أنني تقدمت في وظيفتي:

أوافق بشدة  أوافق  غير موافق  غير موافق إطلاقاً

**ثانياً: علاقة السلطة التنظيمية بالرضا الوظيفي:**

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 115 .

<sup>2</sup> - محمد حسن حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 14 .

## تمهيد عن علاقة السلطة بالرضا الوظيفي:

إن أغلبية المبادئ التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية توجي إلى تركيز السلطة بأيدي المدراء وبعض المشرفين على العمل، والاعتماد على الاتصالات النازلة مما يؤدي إلى تمركز السلطة في أيدي قلة من الأفراد يتواجدون في قمة التنظيم الهرمي، إذ شيد المدخل الماركسي فهمه وتصوره لسلوك الأفراد وتصرفاتهم في نطاق التنظيمات على ضوء الصراع، حيث يتجلى الصراع في أوج صورته بين المالك لوسائل الإنتاج أو ممثليه (الطبقة البرجوازية) والمالك لقوة العمل (الطبقة العمالية) .

ويزداد هذا الصراع لعدم انسجام وتضارب مصالح الأفراد داخل التنظيمات، ولم يقتصر تحليل ماركس على مسألة الصراع كمقولة عامة، وإنما كآلية لتغيير الأنساق القائمة، حيث يؤكد في هذا الشأن على ضرورة تدمير الأبنية البيروقراطية القائمة، لأنها تعد أداة للقهر والتسلط والتحكم الرأسمالي ولا بد أن تكون السلطة مبنية على سيادة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال والإدارة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والعملية الإنتاجية ودواليب الإدارة، وهذا ما يحقق رضا العاملين .

في حين يرى **تاييلور** أنه لا بد على العامل من الاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، أي الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة الصارمة واللصيقة من أجل التحكم والضبط في جماعات العمل، بالإضافة إلى أنه أولى اهتماماً كبيراً لطبيعة الهيكل التنظيمي والتسلسل الرئاسي والاعتماد على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما نادى بمركزية اتخاذ القرارات مركزاً هذه الوظيفة في الجهاز الإداري، فهو الذي له السلطة وتنساب من الأعلى للأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية وصولاً للقاعدة العمالية، وبهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله وتنساب السلطة آلياً<sup>1</sup>، وفي نظر **تاييلور** أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال الحوافز المادية دون أن يولي اهتماماً للجانب الإنساني للعمل.

ويذهب **فأبول** من خلال المبادئ التي جاء بها أنه لا بد من مركزية للسلطة، وأن الاتصالات في المؤسسة مربوطة بشكل كبير بالتدرج الهرمي والرئاسي لهذه السلطة، ومنه فإن نظرية التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاماً للسلطة ينطوي على هيكل طويل، يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة، أضف لذلك فالسلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل أي مركزية اتخاذ القرارات كما أن الاتصالات رسمية ومن هنا فإن المبادئ التي توصل إليها **فأبول** لا تتعد في النتائج المترتبة عنها فيما يخص السلطة والرضا الوظيفي عن نتائج المبادئ التي توصل إليها **تاييلور** .

1 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 67 .

وانطلاقاً من الخصائص التي قدمها ماكس فيبر لنموذجه البيروقراطي المثالي ورغم أنه كان ينشد من خلالها الدقة والفعالية في التسيير، وشرعية السلطة في المؤسسة وضرورة طاعة هذه السلطة التي تستند إلى أساس عقلائي رشيد ومنطقي موضوعي، إلا أننا نلاحظ أن هذه الخصائص تركز تمركز السلطة في يد قلة من الأفراد لأنها تأخذ شكلاً هرمياً داخل التنظيم، وهذا بدوره يؤدي إلى تشويش شبكة الاتصالات ومساراتها، وذلك لوجود العديد من المستويات الإدارية وارتباط هذه الاتصالات ارتباطاً وثيقاً بالشكل الهرمي للسلطة، كما نلاحظ أن فيبر اهتم بالجانب الفني للعمل، وأهمل الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية، كما وضع بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلاً رئاسياً واضحاً حيث ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا للتنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.<sup>1</sup>

كما توزع السلطة أيضاً توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة، حيث تتركز السلطة في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس في الشخص ذاته، لذا تتمركز السلطة في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خضوع تام بحكم قانون التنظيم البيروقراطي سواء في تنفيذ القرارات أو إنجاز المهام والأعمال المطلوبة من هذه المستويات، باعتبار أن الجهاز الإداري أو السلطة المركزية لها الحق الكامل في إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، أي بصورة أبسط القرارات تتخذ بصفة مركزية في التنظيم البيروقراطي من طرف الإدارة العليا وعلى جميع المرؤوسين السهر على تنفيذها وتطبيقها .

وتجدر الإشارة أن النظرية الفيبرية تذهب إلى العمل بنطاق إشراف ضيق، وهذا راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي، واعتمادها على التخصص الوظيفي، حيث كلما كان مبدأ التخصص الوظيفي زادت المستويات الإدارية والتنظيمية وكان نطاق الإشراف ضيقاً والمشرفون لهم مجالات عمل محددة رسمياً وثابتة، لأن الوظيفة تحدها القواعد التي تمكنهم من التكيف مع ما يصدره التنظيم، والعلاقات بين المشرفين والعمال علاقات موضوعية .

وكل النظريات التقليدية فإن نظرية الفيبرية تعتمد على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسة، وأهملت الجانب الإنساني للعمل، ويكمن الإشارة في الأخير إلى أن الالتزام المفرط بالقواعد والإجراءات قد يؤدي إلى الروتين والشعور بالملل والضجر، مما قد يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين. في حين يخلص روبرت ميشلز<sup>1</sup> إلى نتيجة مفادها أن الأوليغاركية أو تركيز السلطة واحتكار الخبرات والمعلومات، يؤدي إلى تحول التنظيم من تنظيم يقوم على المشاركة والتكامل إلى تنظيم يتميز بالانفصال

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 29 .

وينشأ في داخله الصراع وتستبدل الأهداف من الديمقراطية وتحقيق التنمية إلى الإصلاح والتغيير البطيء .

1

وعلى النقيض مما ذهب إليه المدرسة الكلاسيكية فإن المدرسة السلوكية ركزت على الأفراد داخل التنظيم وليس على مبدأ الرشد، وأخذت بعين الاعتبار التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء التنظيم وما يحملون من قيم واتجاهات وما لها من دور أساسي في التأثير على انجاز الأفراد ورضاهم الوظيفي وقد ألحت هذه المدرسة على ضرورة توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية وتحفيز العمال مادياً ومعنوياً وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور وأهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم، إذ ومن خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية نستشف أنها أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل، ذلك ان مايو وزملائه ذهبوا إلى أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة، وأن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره، كما ظهرت الحوافز المعنوية كالمشاركة، التقدير والاهتمام وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية، إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد، وعلى هذا الأساس يبدو لنا جلياً أن جوهر السلطة لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمروؤسين وتوسيع نطاق الإشراف ومن هنا فإن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لسلطة التنظيم لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل، قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها، خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيراً من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا شيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي للمنظمة في ضوء ما تحدد قواعد التنظيم غير الرسمي.<sup>2</sup>

واستناداً لفهم **سيمون** لعملية اتخاذ القرارات فإن الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم يعتمد على محك ذاتي، يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعه، وبناءً على هذا يرى **سيمون** بأن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع يفضي تدريجياً لتدني مستوى التنظيم، لذا فإن انتماء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهوناً بمدى المكافآت التي يحصلون عليها والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه، فالملاحظ أن رؤية وتصور **سيمون** لعملية اتخاذ القرارات هي أنها تتصف

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق ، ص 25 .

<sup>2</sup> - زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، ط 3 ، الكويت ، 1980 ، ص 59 .

بالهرارشية؛ أي أن كل قرار يحدث في مستوى أدنى ينصب على أهداف يحددها قرارا يحدث في المستوى الأعلى منه، لكن الجديد الذي قدمه **سيمون** هو أنه قبل مباشرة عملية اتخاذ قرار معين، لابد من المراعاة والأخذ في الحسبان مستوى رضا أعضاء التنظيم عليه والقيمة المتوقعة منه، ولهذا الأمر بالذات أدخل لفظ القرار الأنسب أو المرضي وتجنب لفظ القرار المثالي أو الأمثل، وعلى هذا الأساس يتضح لنا بأن **سيمون** يرى بأن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وهذا بطبيعة الحال يرتبط بموضوع السلطة والرضا الوظيفي الذي هو موضوع دراستنا .

أما العناصر التي يقدمها أصحاب نظرية قبول السلطة، تعطي فكرة حول ضرورة اهتمام أصحاب السلطة في مختلف مستويات الهرم الإداري بالجانب النفسي والاجتماعي لمروؤسيهم، وبضرورة الاستشارة الواسعة عند القيام بإعداد خطة المؤسسة وتحديد أهدافها، وهي التي سيأتي تنفيذها من طرف المرؤوسين، وكلما اقترب هؤلاء منها كانت تستجيب لجزء من أهدافهم، ومن ناحية أخرى فإن أفكار هذه النظرية تظهر أهمية عملية الاتصال في المؤسسة وضرورة الاهتمام بها وتوفير الوسائل الضرورية لها، وكذا الانتباه أكثر إلى الجوانب النفسية والإدراكية فيها وهي عناصر يتوقف عليها تسيير وتوجيه عمل المؤسسة ونتائجها وبالتالي حياتها واستمراريتها، وأن رضا العاملين لا يتحقق إلا من خلال قبول عملية الاتصال.

وتُعد أفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في دراسة التنظيم، طريقة منظمة لتوسيع وإثراء فهمنا لموضوع السلطة، خاصة وأنها تشكل نسقا فكريا جديدا، يركز على السلوك الإنساني في التنظيمات، فمن خلال عرضنا وتحليلنا لأهم النظريات التي تتطوي وتتدرج تحت مظلة هذه المدرسة، أدركنا جيدا أنها قد أولت الاهتمام بالعنصر البشري بتكوينه الذاتي والاجتماعي وليس اعتباره كآلة مثل ما رآه الكلاسيكيون، كما أبرزت دور المجتمع والبيئة والتنظيمات غير الرسمية كمتغيرات أساسية هامة في خلق وبلورة وضبط السلوك التنظيمي، حيث أنه بحسب هذه النظريات لا يتحقق الرضا الوظيفي لأعضاء التنظيم عن طريق الطابع الرسمي والقانوني الذي ترسمه وتصدره إدارة التنظيم فقط، ذلك أنه حتى تكون السلطة ناجحة ومحقة لأهداف التنظيم لابد أن تتلاءم وتتناسب مع سلوكيات المرؤوسين داخل التنظيم .

فقد نظر **بارسونز** إلى التنظيم باعتباره نظام فرعي رأسي، حيث المستوى العلوي في أي تنظيم يكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تتسق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين فوظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة وهذه القاعدة الفنية تكون في عزلة عن البيئة، لهذا فحسب " بارسونز "

أنه يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحاً على البيئة حتى يضمن النجاح، بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة وحمايتها منها، إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية.<sup>1</sup>

كما ركز **بارسونز** على التساند والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم، ويرى كذلك بأن معيار كل علاقة حقيقية للتحكم الضروري هو وجود حد أدنى من الخضوع الإداري لأعضاء التنظيم، أي أنه يركز على النشاط الاجتماعي الكامل للاختيار الإنساني الموجه من هذا نستتبط وجهة نظر **بارسونز** في كيفية صياغة ووضع آليات وكيفيات وقواعد ممارسة السلطة التنظيمية، ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق اجتماعي في وضع تلك القواعد حتى تكون ملائمة ومناسبة لسلوك أعضاء التنظيم من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى، فنظرية النسق التعاوني ذهبت إلى أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني واهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم و دافعتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة لأنها من عوامل خلق الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

ويخلص **جولدنر** إلى أن القواعد البيروقراطية تكون مفيدة بالقدر الذي تخفض به التوتر الموجود في المنصب والمنبثق عن الإشراف الدقيق، والتوتر التنظيمي النابع من تفاعل قيم مختلفة وشرعية غامضة للسلطة، وتوقعات غير متبادلة وتدهور في التفاعلات غير الرسمية وانقطاع في التدرج الهرمي للسلطة، والاتصالات المحدودة ووجود تحديات لخبرة الإدارة وعدم التوافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف المجموعة.<sup>2</sup> ويمكن أن نشير إلى أن **جولدنر** يخرج بنتيجة أساسية تتضمن أن التنظيمات نظاماً للبيروقراطية يوضع للمحافظة على توازن واستقرار جزء من التنظيم الكبير، فيؤدي في آخر الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير ذاته.

أما أهم ما أشار إليه **سلزنيك** في نقده للبيروقراطية، أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم، مما يقلل من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا الوظيفي، لذلك فهو يبرر أيضاً دور سلطة البناء غير الرسمي كوسيلة فعالة في عملية الضبط، إضافة إلى ذلك **فسلسزنيك** يخرج بنتيجة أساسية مفادها أن تفويض السلطة تكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، ويترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة الخبرة وتدريب الأفراد، بينما ينجر عليه من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة، مما يفضي إلى عدم تحقيق أهداف التنظيم عامة، من هذا كله نرى أن دراسة تفويض السلطة **لسيلزنيك** ترتبط بموضوع دراستنا الذي يتناول السلطة والرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> - جون جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص 39 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 506-507 .

وقد ركزت نظرية النظم على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث الحجم ونوعية المهنة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، والبيئة التي يعمل فيها التنظيم، وأن السلطة تتجسد من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات، فعن طريق المدخلات يتسنى لصاحب السلطة بناء واتخاذ القرارات على أساس المعلومات المستقاة من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، للتوصل إلى مخرجات.

ويعتبر مفهوم السلطة من المفاهيم المركزية في التحليل الاستراتيجي، ويعبر عن علاقات غير متوازنة، تفرض التبادل والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة، ومن هنا اهتم كروزيه بتفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية على اعتبار أن علاقات السلطة تعتبر المشكل الأساسي في سوسيولوجية التنظيمات، ويذهب كروزيه إلى أن البيروقراطية مرادف للروتين والتعقيد والجمود في المنظمات، كما بين رفة فريديبارغ أن تحليل علاقات السلطة لا تنتهي عند العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين، وإنما تتمثل في قدرة الفاعلين مهما كانت مكانتهم في التنظيم على السيطرة في ما يسميه كروزيه بمناطق الشك، وذلك من أجل التأثير على الفئات المهنية الأخرى.<sup>1</sup>

لذلك فإن التحليل الاستراتيجي يذهب إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال السيطرة على منافذ السلطة، وهذا لا يتم في نظره إلا من خلال الإلمام بمصادر هذه السلطة، المتمثلة في الكفاءة أو التخصص الوظيفي العالي، التحكم في علاقات المحيط، استعمال القواعد التنظيمية، التحكم في شبكة الاتصال، هذه المصادر توجه إلى التحكم في منطقة الشك وبناء فضاء للمناورة.

سنحاول من خلال العناصر التالية؛ الرقابة التنظيمية والاستقرار داخل المؤسسة، اتخاذ القرار والشعور بالانتماء للعاملين للمؤسسة، توزيع المهام وعلاقتها بولاء العاملين للمؤسسة التعرض إلى مختلف الدراسات التي حاولت التحقق من هذه العناصر على مستوى الواقع المعاش، وهذا في ضوء عدد من المتغيرات التي ترتبط بكل من السلطة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وعلى العموم فإن هذه الدراسات قد تمحورت حول تشخيص الواقع الفعلي للسلطة من حيث مكوناتها المتمثلة في الرقابة التنظيمية و اتخاذ القرارات، و توزيع المهام، أين حاولت هذه الدراسات ربط هذه المؤشرات بعناصر ومكونات الرضا الوظيفي خاصة تلك المتمثلة في الاستقرار والشعور بالانتماء، والولاء التنظيمي، ومنه تحديد الزاوية التي يندرج ضمنها تحديد ملامح الدراسة الحالية من حيث خصائصها

<sup>1</sup> - فاروق مداس، مرجع سابق، ص 49 .

ومكوناتها فضلا عن أنها تمثل مدخلا للدراسة الحالية، لهذا فان هذه الدراسات في هذا الفصل قد صنفت وفق متغيرات الدراسة الحالية بغرض تسليط الضوء على الجوانب الغامضة وتعميق الفهم للظاهرة المطروحة وتصنيف الأهداف المطروحة أيضا .

وفي الدراسة الحالية سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات الميدانية التي تناولت في سياقاتها العديد من المتغيرات التي تعالج علاقة السلطة داخل التنظيم بالرضا الوظيفي كمحاور للدراسة والتي تقترب من محاور الدراسة الحالية والتمثلة في؛ الرقابة التنظيمية والاستقرار المؤسساتي، اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء، توزيع المهام و ولاء العاملين لمؤسستهم .

### 1) الرقابة التنظيمية و الاستقرار داخل المؤسسة:

تعتبر الرقابة التنظيمية واحدة من المتغيرات التي عولجت بكثرة من طرف الباحثين في العلوم الاجتماعية، على اعتبار أن هذا المتغير يشكل العصب الأساسي للعملية الإدارية في أبعادها المختلفة سواء كانت أبعاد تخطيطية أو تنظيمية أو توجيهية وكذا الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسساتي، وهذا ما مهد الطريق لظهور العديد من الدراسات التي تتجه هذا الاتجاه والتي من بينها دراسة الظاهرة البيروقراطية لـ **لميشال كروزيه** حيث قام عالم الاجتماع الفرنسي، بإجراء دراسة ميدانية إمبريقية حاول من خلالها إبراز ملامح التنظيم البيروقراطي، كما يبدو في الواقع بعيدا عن الإطار النظري حيث اعتمد من خلال هذه الدراسة على مجموعة من البيانات الواقعية والميدانية، وضمن هذا السياق يرى **كروزيه** أن أهم خصائص التنظيم البيروقراطي هي :

- تدرج السلطة ومستويات الإشراف، أي تركز القرارات في المستويات العليا من الإشراف حيث توجد الكفاءة والخبرة .
  - تقسيم الوظائف على أساس التخصص، وتوزيعها على الأفراد في شكل واجبات رسمية .
  - انعدام الناحية الشخصية في علاقة الموظف لعمله وبالجماهير التي يخدمها أي موضوعية علاقات العمل .
  - نظام رسمي يقدر ويحدد طبيعة الإجراءات وطرق اتخاذ القرارات المختلفة .
- فالباحث هاجم النموذج المثالي لبيروقراطية فيبير على أساس أنه لا يمكن تجسيده في الواقع، ذلك أن هناك آثار كبيرة غير متوقعة تنتج عنه، وهذا ما دفعه إلى دراسة التنظيم البيروقراطي على أنه ظاهرة روتينية وتعد في الإجراءات والجمود في التنظيم إن هذه الدراسة الميدانية للبيروقراطية؛ على أساس أنها ظاهرة روتينية، هي ما يهمننا في موضوع السلطة والرضا الوظيفي، فما هي أهم مظاهر الروتين التي أوضحها وتوصل إليها الباحث من خلال دراسته ؟ .

إن الروتين والجمود والتعقد في النظم البيروقراطية سماها **كروزيه** <sup>١</sup> بالحلقة الجهنمية ومن مظاهرها مايلي:

- العاملين في التنظيم البيروقراطي يبدون إجلالا وتقديسا للإجراءات والقواعد، الأمر الذي يصعب عليهم التكيف والتأقلم مع المشاكل المطلوب حلها.
- جمود السلوك البيروقراطي، وصعوبة التأقلم، يزيد من الحاجة للرقابة والقواعد، وهذا بدوره يزيد من الجمود والمشاكل وبالتالي البيروقراطية غير المرغوب فيها تزيد من الروتين والملل والجمود.
- مركزية اتخاذ القرارات تؤدي للجمود وتضعف وتضييق من فرص المبادأة وفرص التصرف أمام العاملين والمشاركة مما ينجر عنه الشكوى و التذمر من صعوبة الإجراءات وتعقدها.
- موضوعية علاقات العمل تفرز انعزالا لفئات العاملين المختلفة، مما يعبد الطريق لبروز ونشأة الجماعات غير الرسمية.
- إن القواعد والقوانين التي تضع وتحدد بالتفصيل وظائف المرؤوسين دون مراعاة الجانب الإنساني، تضعف الحافز وتنقص من دافعية وإقبال المرؤوسين على العمل والإبداع ويضرب لنا الباحث هنا مثال واقعي وهو الترقية على أساس الأقدمية التي تبعد انجاز وجهد العامل وكفاءته، الأمر الذي ينقص ويضعف من دافعيته نحو العمل.

وعندما استفسر الباحث عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي، وهل هو نابع وصادر عن الصفات الشخصية للموظف، تبين له ميدانيا أن مصدر الروتين لدى الفرد في المنظمة هو جماعة العمل وجو العمل وتأثيره على الفرد، ذلك أن الموظف الجديد في التنظيم البيروقراطي يواجه بعادات وتقاليد اتفقت عليها الجماعة من قبل، وأمام هذا الموقف الجديد يكون للموظف أحد الحلين؛ إما أن ينظم للجماعة وتقاليدها والعرف المعمول به حتى تتقبله، الجماعة كعضو، إما أن يقاوم هذا التقليد ويرفض كل شيء وبالتالي يواجه غضب الجماعة ورفضها له كعضو بها، وهذا ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله وبالتالي لا يواجه غضب الجماعة، وما عليه إلا الخضوع للجماعة وقبوله لكل تقاليدها وبالتالي تضم قائمة الروتين اسما جديداً.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس يبدو جليا من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها **كروزيه** <sup>١</sup>، أنه قد توصل إلى نتيجة هامة، مفادها أن التطبيق الحرفي للقواعد البيروقراطية التي نادى بها **فيبر** <sup>٢</sup>، ينجر عنها تدهور الروح المعنوية للمرؤوسين، ونقص أواصر الصداقة و بروز الملل والضجر، مما يفضي إلى حالة عدم الرضا الوظيفي، الأمر الذي يترتب عنه انخفاض في إنتاجية العاملين وإنتاج التنظيم عامة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 52.

وقد شكّلت مدرسة العلاقات الإنسانية منحرج هام في مجال التنظيم، من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها كل من **إلتون مايو** ورواد هذه المدرسة من بعده في الجامعات الأمريكية والأوروبية مثل جامعة هارفارد وشيكاغو و ميتشجن وغيرها من المراكز العلمية، إذ أنه وبعد قيام **إلتون مايو** رفقة مجموعة من الباحثين المساعدين له بإجراء تجارب بمصانع **هاوثورن**، بدافع انتشار الشعور بعدم الرضا وسط العمال، رغم كون هذه الشركة تعد من الشركات المتقدمة فيما يتعلق بتوفير الظروف المناسبة للعمل.<sup>1</sup> وقد أثبتت وأبرزت هذه التجارب دور الفرد والجماعة والعلاقات الإنسانية في توجيه وتعديل السلوك نحو الأداء، واكتشف فريق البحث أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات بسلوكية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى، أي أن الفرد يتصرف بوعي من مشاعره.<sup>2</sup>

كما ظهرت الحوافز المعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والتقدير والاحترام والمعاملة الحسنة والإنسانية من طرف المشرفين وكذلك جماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد، وكنتيجة لهذه التجارب برز مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه الحاجات الاجتماعية، والذي يستجيب إلى ضغوط الجماعة التي يندرج فيها، أكبر مما يستجيب لرقابة الإدارة كما أنه يمتاز برشد محدودة ويبحث عن تحقيق حاجاته المادية والمعنوية وعليه يتعين على الإدارة تهيئة الظروف الملائمة للعامل من الناحية المادية والاجتماعية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد خلق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

\* ومن بين الدراسات التي تهتم البحث يمكن التفرق إلى؛ إسهامات دراسات تجارب **إلتون مايو** ً

#### ▪ **تجربة مصانع الأعمال المعدنية سنة 1943 :**

وقد هدفت هذه التجربة إلى دراسة مشكلة ارتفاع معدلات الغياب في ثلاثة أقسام إنتاجية، مع ملاحظة أن معدلات هذا الغياب تقل في أحد الأقسام عن القسمين الآخرين، فأُنصب اهتمام فريق البحث حول دراسة المشكلة عن طريق فحص سجلات الغياب الرسمية وإجراء المقابلات المكثفة مع العمال، وتوصلت الدراسة

<sup>1</sup> - عادل حسن ، مرجع سابق ، ص 422 .

<sup>2</sup> - عيش محمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة ، دت، ص 35 .

إلى أن ارتفاع نسبة الغياب ترجع إلى مجموعة من الأسباب، من أهمها اختلاف العمال مع الإدارة ومشرفيهم حول عملية الإنتاج أو أساليب الإشراف عليهم.<sup>1</sup>

### **تجربة مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا سنة 1944 :**

كان الهدف من هذه التجربة هو الكشف عن أسباب مشكلات التغيب، وخلال هذه التجربة لم تظهر مشكلة التغيب في ثلاثة أقسام، ومن هنا **إلتون مايو** وفريق بحثه للتوصل إلى عدد من النتائج كان أهمها:<sup>2</sup>

- أن جماعات العمل في الأقسام الثلاثة تعتبر صغيرة جدا، مما يؤثر على تقوية أنساق الاتصال والعلاقات الاجتماعية، وانصهارهم عموما في وحدة الجماعة غير الرسمية .
  - كان من بين جماعات العمل في الأقسام الثلاثة عدد من القيادات غير الرسمية منتظمة في العمل، وكان ذلك يعتبر مثالا للقدوة والاهتداء به من قبل بقية الأعضاء أو أفراد الجماعة .
  - أن ارتفاع نسبة الغياب في الأقسام الأخرى يعود إلى عدم وجود جماعات غير رسمية وقلة العلاقات الاجتماعية أو الشعور بالولاء سواء في الأقسام أو المصنع ككل.
- \* إسهامات دراسات وتجارب العلاقات الإنسانية في أوروبا :

بعد انتشار نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة لجهود **إلتون مايو** وزملائه، بدأ اهتمام المؤسسات الصناعية في أوروبا بنشر أفكار المدرسة، وذلك من خلال عدد من الدراسات، ومن بين هذه الدراسات التي تهم الحث يمكن أن نشير ولو بطريقة موجزة إلى :

### **■ دراسة شركة باتا BATA :**

سعت إدارة هذه الشركة إلى دراسة العوامل الاجتماعية والنفسية التي تعمل على تحسين الإنتاج ولاسيما بعد أن تم تغيير نمط الآلات والتكنولوجيا، وقد ركزت الشركة على تقويم أنماط متعددة من الرعاية الاجتماعية، مثل التأمينات والمعاشات والرعاية الصحية والترفيهية، كما أنشئت مدرسة لتدريب الكوادر العلمية المتميزة، والتي لديها نوع من الابتكار والتجديد في مجال العمل، كما تم منح سلطات أكثر لرؤساء

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص 115 .

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق جليبي :علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 66 .

الأقسام، إذ أنه بعد تقسيم الشركة إلى مجموعة من الأقسام يعهد إلى مدير كل قسم كافة الصلاحيات لإدارته، ومن ناحية أخرى عملت الشركة على تغيير السلوك الإداري للمديرين ليس فقط عن طريق منح مزيد من الصلاحيات المرتبطة بالعمل، ولكن أيضاً إعطاءه فرصاً أكثر لتحقيق المزيد من التعاون بين الإدارة والشركة والعمال، وأن يكون قدوة في الامتثال للقواعد والمواعيد والمشاركة في العمل مع العمال وغيرها من ممارسات السلوك الإداري، وقد أدت مجموعة العوامل الاجتماعية إلى تغيير نمط السلوك الإداري من الأسلوب الرسمي إلى الأسلوب غير الرسمي، مما أدى إلى قبول عملية الإشراف ورضا العاملين وبالتالي مساهمتهم في زيادة كميات الإنتاج .<sup>1</sup>

#### ▪ في فرنسا دراسة باردييه BARDET:

أجريت هذه الدراسة من طرف **باردييه** الذي كان يعمل رئيساً لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية، حيث حرص رئيس الشركة على تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية بالسعي لخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين الإدارة والعمال، للتعرف على مشكلاتهم ومشكلات العمل، كما حاولت الدراسة التعرف على الجوانب السيكولوجية لدى العمال، وذلك عن طريق إجراء مقابلات مكثفة معهم، وتم إدخال نظم متطورة على الوظائف القيادية التي تجعل من الخلق والابتكار والمبادرة قواعد مميزة للحصول على المكافآت والحوافز والترقية، كما كون مجالس للعمال تشارك في عمليات العمل والإنتاج واتخاذ القرارات وغير ذلك من الأنشطة التي لم تكن مألوفة من قبل، سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للعمال، وعموماً فإن ذلك أدى في مجمله إلى زيادة روح التضامن بين العمال ورضاهم الوظيفي، مما ساهم في زيادة وتطور جودة إنتاج ونشاط الشركة.<sup>2</sup>

#### ▪ فرنسيس ليكارت ومدرسة ميتشجن :

بعد الدراسات التي قام بها **ليكارت** والتي ركزت على دراسة القيادة والإشراف ودورها في تنظيمات العمل، توصل إلى أن نمط الإشراف الذي يدور حول العمال والذي يحاول المشرف من خلاله أن يحيط مرؤوسيه من العمال بأنواع متعددة من الرعاية الإنسانية وتحليل مشكلاتهم الاجتماعية ومصالحهم عموماً؛ أي المشرف الذي يوجه تركيز اهتماماته نحو العمال هو النمط الأكثر قبولا في الأوساط العمالية، مما يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحقيق نسبة عالية من الإنتاجية، وقد شجعت دراسة ليكارت الكثير من الباحثين المتخصصين على دراسة أنماط القيادة، ولاسيما استطلاعهم لآراء العمال نحو مشرفيهم ورؤسائهم في

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص ص. 120-121 .

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق جلبي ، مرجع سابق ، ص 121 .

العمل، وذلك عن طريق التحقق من عاملي التقرير والمبادأة في العمل، وقد أسفرت النتائج إلى أن نسق العلاقات الإنسانية بين العمال والمشرفين والإدارة يسهم في تحقيق الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

## (2) اتخاذ القرار والشعور بالانتماء للعاملين للمؤسسة:

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكناً، وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء، إلى أنه لا بد أن تعمل القيادة الإدارية على توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم، وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويمكننا مما سبق ذكره الربط بين اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين العامل والتنظيم الذي يعمل به، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي، الذي يقبل على العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها العمال في اتخاذ القرارات داخل التنظيمات؛ كأحد الوسائل الضرورية لزيادة شعور العاملين بالانتماء ومن هنا ظهرت العديد من الدراسات التي ركزت على أهمية مشاركة العمال في اتخاذ وضمائم أداءهم الجيد، كما أن مشاركتهم في اتخاذ تلك القرارات تزيد من فعاليتها، على اعتبار أنها صادرة عنهم، لذلك سنتطرق إلى عدد من الدراسات التي اهتمت بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات كمحدد للرضا وشعور العامل بالانتماء إلى التنظيم الذي يعمل فيه، والتي نذكر من بينها :

### ▪ دراسة تفويض السلطة فيليب سيلزنيك :

التي تتسق في أهدافها مع الدراسة الراهنة من حيث أنها تبحث عن مدى ارتباط تفويض الصلاحيات بالالتزام بتحقيق الأهداف المرسومة داخل المؤسسة، و قد قام سيلزنيك بإجراء بحوث عن السلطة في منظمة تسمى **تنسي فالي TVA**؛ وهي مؤسسة عامة أنشأتها الدولة الفيدرالية، في ماي 1933 ، في إطار صفقة جديدة حيث اهتمت بتهيئة المقاطعة التي أوجدت فيها، وتنظيم شبكة توزيع الكهرباء،

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق، ص ص. 126-127 .

ومراقبة البيع الذي يهتم بتصريف منتجات الوادي، زيادة على تكوين الفلاحين وتدريبهم على تقنيات حديثة العمل الفلاحي، وذلك قصد إحداث تنمية اجتماعية واقتصادية في الوادي الفلاحي، بيد أن عمل هذه الهيئة صاحبه مجموعة من الظروف الخاصة التي كانت تعرفها المنطقة، ذلك أن سكانها كانوا يستخدمون الموارد المتجمعة لها في تصريف عملياتها التجارية متحررين في ذلك من رقابة مكتب الحسابات العام، زيادة على إعفائهم من الخضوع للقوانين الفيدرالية الخاصة بالخدمة المدنية، فهذه العقوبات وقفت كحاجز أمام الهيئة الحكومية تنسي فالي لتحقيق الإصلاحات المسطرة وقد أرجع سلزنيك ذلك إلى النقائص التي ارتبطت بإنشاء الهيئة الحكومية، ذلك أنه ليس بالإمكان تطبيق ومباشرة الإصلاحات دون العودة إلى المعنيين بالإصلاحات ذاتها، لأن عدم الرجوع إليهم قد يخلق موجة من السخط والتذمر وعدم الرضا، وقد يفرز عواقب وخيمة، لهذا فقد تم الاعتماد على مؤسسات محلية فوضت لها بعض السلطات والصلاحيات قصد تبديل وتغيير آراء وسلوكيات سكان الوادي بما يساهم في مساعدة الهيئة الحكومية على تنفيذ ومباشرة الإصلاحات .

إن تحليل سلزنيك ً لعمل سلطة تنسي فالي صحح مجموعة من الافتراضات والآراء حول دور التنظيمات غير الرسمية في التنظيمات البيروقراطية، والتي أوضحت انطلاقا مما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية في أن عمل أي تنظيم غير رسمي ينشئ من خلال مزاوله أعضائه لأعمالهم في بناءات غير رسمية، يتم عبرها تغيير الأهداف بتحريفها أو استبدالها، وبهذا تشكل جهة مقاومة ومؤثرة على أداء التنظيم بشكل عام .<sup>1</sup>

ومن النتائج التي توصل إليها سلزنيك ً من خلال هذه الدراسة؛ هي أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص من خلال ميكانيزمات تفويض السلطة في المنظمة، يساعد على التحكم في شبكة العلاقات المحلية، وأن التنظيم لا يتطور لوحده بانجاز متطلبات داخلية، والتي لا نستطيع بناءا عليها التحكم في العلاقات المحفوظة مع محيطها، وهذا ما أوضحتها جليا بيئة العلاقات المتساندة بين رجال السياسة وأعاون الإدارات المحلية لوادي تنسي فالي، و أعضاء التنظيم الفلاحي التي شكلت سلطة ضغط فعالة في سبيل تطبيق تصوراتهم في الاصطلاحات، ذلك أن ضغوطاتهم مكنتهم من تحويل أراضي كانت مخصصة من قبل لتهدئ الترقية إلى أراضي فلاحية، فحولت بذلك بعض الأهداف التي سطرته الهيئة الحكومية، إن الدراسة الامبريقية ً لفليب سلزنيك ً توصلت بصفة عامة إلى أن أي تنظيم يتجه أفراداه إلى مقاومة أفعاله التي لا تخدم أغراضهم، والأهداف التي لا تراعي مصالحهم، سيجد صعوبة في تحقيق

1 - عبد الهادي الجوهري ، مرجع سابق ، ص136 .

أهدافه، لهذا يؤكد **سلزنيك** بأن أهم المهام التي تواجه الإدارة داخل التنظيم، هي أبعاد الخطر والصراع والتنافس والاختلافات بين أعضاء التنظيم، وتحديد الوحدة النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي وكلها كما هو واضح تعمل على تدعيم مصالح التنظيم بغض النظر عن مصالح العمال. كلما ارتفعت قيمة العمل الاجتماعية وازداد رضا العامل عن عمله ازدادت احتمالات فرص ممارسة العامل للديمقراطية الصناعية؛ أي أنه تزداد احتمالات فرص ممارسة العامل للديمقراطية الصناعية كلما ازداد ارتباط القرارات التي يشارك فيها بمهنته، وظروف عمله داخل الورشة، كما ترتفع مكانة مهنته داخل التنظيم الصناعي وخارجه في المجتمع المحلي المحيط بالتنظيم، ويزداد شعوره بالرضا عن العمل، وزيادة المسؤوليات التي يتحملها في هذا العمل، بالإضافة إلى زيادة فرص الترقى والتقدم المتاحة في العمل .

#### ■ كما أجريت دراسة بعنوان :

مشاركة العاملين في التخطيط في المنظمة وعلاقته بمدى رضاهم عن بيئة العمل الداخلية، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة العاملين في تخطيط العمل ووضع الاستراتيجيات وعلاقة هذه المشاركة بمدى رضاهم عن بيئة العمل الداخلية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى عدد من النتائج من أهمها أن غالبية العاملين غير راضين على مدى مشاركتهم في التخطيط ووضع الاستراتيجيات، نتيجة اقتصر هذه المهمة على القيادات الإدارية فقط، كما بينت الدراسة عدم رضا الموظفين عن بيئة العمل الداخلية وفي الختام توصل الباحث إلى أن عدم المشاركة في وضع استراتيجيات وخطط العمل يؤثر سلباً على رضا العاملين عن بيئة العمل الداخلية .

### (3) توزيع المهام وعلاقتها بولاء العاملين للمؤسسة:

بالنظر إلى الخصوصية والحساسية التي تتميز بها المؤسسة المدروسة؛ الدائرة باعتبارها نظام اجتماعي داخل النسق الخدماتي فلها احتكاك مباشر بالناس و بمعاملاتهم، فإننا نلاحظ أن هناك ازدواجية في السلطة، إذ أنها تشتمل على عدد من الأبنية البيروقراطية وعدد من المراكز التسلسلية وظهور خطين اثنين للسلطة، سلطة إدارية من جهة وسلطة مهنية أي المؤسسة المدروسة الدائرة من جهة ثانية، وتتمثل

السلطة الإدارية في الهيئة الإدارية وعلى رأسها مدير المؤسسة، ووظيفتها قيادة وتسيير وتحديد الأهداف المرسومة، من خلال اختيار السياسات، وتوفير الوسائل المادية والمالية والإنسانية وإعداد البرامج والإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، كما تقوم بتحديد مهام الأفراد وتوجيههم ومراقبة السير الحسن لأداء الأعمال والأنشطة وفقا للخطط والسياسات الموضوعة .

أما السلطة المهنية فهي تلك السلطة المستمدة من خلال الخبرة الفنية المعترف بها، وترتكز أساسا على عنصري الكفاءة والمسؤولية، والكفاءة هنا لا تعني امتلاك المعرفة التقنية فحسب، بل أيضا القدرة على التنظيم والتسيير والتوجيه وكذا التنسيق والمراقبة لضمان تنفيذ الأوامر .<sup>1</sup>

والسلطة المهنية في الدائرة يمثلها الإداريون الرؤساء إذ أن تمتع هؤلاء بالخبرة والمهارات والمعارف التقنية في مجال اختصاصهم، يسمح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بمعاملات المواطنين، بالإضافة إلى توجيه نشاط باقي العاملين في إطار تقديم الخدمة العامة للمواطن بتسهيل معاملاتهم وتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي التأثير على القرارات التي تصدرها الهيئة الإدارية، وهكذا يتبين لنا أن هذه المؤسسة تخضع إلى نمط ازدواجية السلطة مما يؤدي إلى تداخل توزيع المهام من سلطة إدارية وأخرى مهنية .

وفي هذا السياق عنيت الكثير من الدراسات بموضوع ازدواجية السلطة في التنظيمات، وقد اهتمت هذه الدراسات بمتغيري توزيع والولاء التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات نجد الدراسات التي قام بها كل من مِيشال كروزيه<sup>1</sup> و فريدبارغ<sup>2</sup> حول الظاهرة البيروقراطية في بغض التنظيمات الفرنسية، وكان الهدف من هذه الدراسات هو تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية، على اعتبار أن علاقات السلطة هي المشكل الأساسي في سوسيولوجيا التنظيمات، وبعد تحليل علاقات السلطة على أساس إستراتيجية الأفراد والمجموعات توصلنا إلى عدة نتائج من بينها :

- التحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة، هذه الأخيرة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر .

- أن هناك سلطة مهنية موازية للسلطة الإدارية، هذه السلطة "السلطة المهنية" تتركز أساسا على الكفاءة والخبرة والتخصص الوظيفي، حيث أن كروزيه<sup>3</sup> وجد مثلا أن عمال الصيانة يتميزون بالوصاية على عمال الإنتاج، مما يمكنهم من خوض الصراع واستعمال سلطتهم للتفاوض مع السلطة الإدارية بالارتكاز على الأعطاب ومشاكل الصيانة والإصلاح، التي يجب أن تبقى سرية، وتقوم على ضبط فردي لا يعرفه أحد غيرهم، للمحافظة على النظام الذي يشكل إستراتيجيتهم ويحقق رضاهم، وفي المقابل نجد في المؤسسات الصحية أن الهيئة الطبية تحتفظ لنفسها بكل التقنيات

1 - فاروق مداس ، مرجع سابق ، ص 54 .

والفنيات في تسيير عملهم، هذا ما يتيح لهم حرية التحرك ومراقبة ميدانهم الذي يستمدون منه سلطتهم ويعملون من أجل أن تبقى وظيفتهم حكرة عليهم، للتأثير على القرارات داخل المؤسسة باستعمال مبادرات الأفراد لصالحهم وبالتالي تقوية مواقفهم والقبض على زمام السلطة على الأقل في الموضوعات المتعلقة بالمواطن مباشرة وهذا ما يسمح لهم بتوجيه نشاطات باقي العاملين في المؤسسة .

وقد حاول ً اميتاي إتريني ً تقديم نموذج يتناول القيادة المزدوجة في التنظيمات الرسمية معتمدا على نتائج بحوث الجماعات الصغيرة، فيذهب إلى أنه لكي تقوم الجماعات الصغيرة والمهتمة بعمل معين بأداء هذا العمل بكفاية فإنها تحتاج إلى نوعين من القيادة في حالة تعاون متبادل....؛ وهما القيادة التعبيرية ذات الاتجاه الاجتماعي الانفعالي والتي حققت درجات عالية في فئات تفاعل معينة مثل إظهار التضامن والسعي وراء المقترحات، والقيادة الأدائية المهتمة بالعمل، وسواء كانت القيادة تعبيرية أو أدائية فإنها تعتمد على ميول أعضاء التنظيم، ويذهب ً إتريني ً إلى أنه هناك نقاط وصفها بمثابة افتراضات تشير إلى الأوضاع التنظيمية للقيادة الأدائية والتعبيرية، تؤثر في ضبط التنظيم للجماعة ودرجة التعاون والمشاركة وعلاقات القوة، ومن بين هذه النقاط نجد ما يلي :

- عملية الضبط تزداد بين جماعة المشاركين إذا كان القائدان يشغلان أوضاعا رسمية لأن ذلك يتدعم بواسطة أساليب التنظيم الخاصة بالإجراءات والقواعد والنظم، كما أن روح التعاون والمشاركة تكون كبيرة بين العاملين في التنظيم .
- وإذا كان أحد القائدين يشغل وضعاً رسمياً والآخر وضعاً غير رسمياً، فإن عمليات الضبط والتحكم تزداد بين جماعة المشاركين في حين تقل روح التعاون والمشاركة بين العاملين، نتيجة لما يترتب عن طبيعة العلاقة بينهما من نتائج غير موائمة .
- وإذا كان القائدان لا يشغل كلاهما الأوضاع التنظيمية الرسمية فإن عملية الضبط تكون أقل مما هو عليه في الحالة الأولى .

ومن هنا يتوصل إتريني إلى حقيقة هامة وهي أنه لكي يرفع التنظيم من كفاءته الإنتاجية لا بد أن يمسك قائده زمام السلطة والضبط في الجماعة، ويحدد أوضاع القوة حتى يضمن تفوق نوع القيادة المرغوب فيها ويمنحها رموز المكانة الأعلى .

ومن الدراسات التي تصب في هذا المجال الدراسات التي قام بها دالتون Dalton، في مجال السلطة والصراع التنظيمي، أين أوضح من خلالها مدى اهتمام الأفراد والجماعات بترشيدهم الخاصة وتحسين أوضاعهم ومكانتهم، سعياً منهم إلى كسب مزيد من القوة والسيطرة، كما أن كل من

الاستشاريين والتنفيذيين يرغب كل من جهته فرض امتثاله طبقا لمعاييره الخاصة، حيث يستند الاستشاريون إلى المعرفة والخبرة الفنية بينما يستند التنفيذيون إلى السلطة والتسلسل الرئاسي .<sup>1</sup>

### خلاصة:

<sup>1</sup> - السيد محمد الحسيني ، مرجع سابق ، ص ص. 198-200 .

من خلال ما تم عرضه حول الرضا الوظيفي يمكن القول بأن توافق الشخصية في مختلف التنظيمات ترتبط بجملة من الشروط وجب على مؤسساتنا الجزائرية مراعاتها، فقد يُخَيَّل إلى الملاحظ على أنه من طبيعة الموظفين التوافق فيما بينهم بما أنهم في مؤسسة واحدة ويعيشون في أسرة مهنية موحدة، غير أن الواقع يقول عكس ذلك، فالعامل يتأثر بعدة عوامل مع اختلاف درجة التأثير وتفاوتها من فرد لآخر حسب إدراك وشعور الفرد الآلي والذي ينعكس على سلوكه الخارجي، فكلما كان هناك اعتناء بحاجات ومشاعر العمال خاصة ما يتعلق بحسن التعامل؛ كالرقابة المرنة ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتفويض للسلطة بتوزيع المهام كل حسب مستواه التنظيمي الذي ينتمي إليه؛ يؤدي ذلك إلى زيادة رضاهم عن عملهم، ومهما يكن فمشاكل التوافق وردود الأفعال السلبية لا ترتبط بظروف العمل فحسب بل وكذلك بالبيت والزملاء،... ومن الصعب إبعاد التوافق في العمل عن التوافقات خارج العمل، وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة .

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية همزة وصل بين الجانب النظري والتطبيقي والحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة فمن خلال الميدان يتم جمع البيانات الخاصة حول الظاهرة المدروسة ثم تحليلها، كل هذا لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وعرض الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال إعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني والزماني والبشري، ثم تبيان المنهج المتبع بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جميع البيانات المتعلقة بموضوع البحث .

## I. منهجية البحث

## 1) المنهج المستعمل:

إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم على الباحث أن يقدم وصفا دقيقا للإجراءات في دراسته للظاهرة، ويعتبر المنهج هو تصميم البحث، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، وإطار الدراسة ووسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث، والواقع أن اختيار المنهج يعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة ويركز المهتمون بمنهج البحث على أن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج وإنما طبيعة الظاهرة المدروسة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها هي التي تحدد المنهج المختار، وتماشيا مع طبيعة ظاهرة السلطة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها بمتغيرات الرضا الوظيفي ولأن الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية فإن المنهج الوصفي هو المنهج الذي يناسب هذه الدراسة؛ فيطلب كل بحث استعمال منهج معين وذلك حسب طبيعة الموضوع من أجل الوصول إلى حقيقة الظواهر بإتباع قواعد معينة عقلية حتى يتم التوصل إلى نتائج منطقية ويعتبر المنهج مجموعة العمليات والخطوات التي تبعتها الباحث بغية تحقيق بحثه.<sup>1</sup>

والمنهج الوصفي يمكن تعريفه : بأنه استقصاء ينصب على الظاهرة كما هي قائمة في الوقت الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، ولتحديد العلاقة بين عناصرها، فهو يحلل ويقارن ويقوم الأدلة من أجل الوصول إلى تعليمات ذات معنى، تزيد من رصيد معارفنا عن الظاهرة.<sup>2</sup>

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي ذلك لأنه الأنسب للدراسات التي تعتمد على الوصف وتشخيص الظواهر ولأن هذه الدراسة تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على وصف ما هو كائن وشرحه وتفسيره، فقد استخدمته للكشف عن أثر السلطة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 267 .

<sup>2</sup> - زويغي والغنام: مناهج التربية، ط1، بغداد، 1974، ص 51 .

## (2) أدوات جمع المادة العلمية :

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة للوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تتوصل إليها البحوث العلمية ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة.

\* و الدراسة الحالية استخدمت الأدوات المنهجية التالية :

### أولاً: الملاحظة:

وتعتبر من الأدوات المنهجية الهامة في جمع البيانات، والملاحظة المباشرة هي المناسبة لطبيعة العمل هذا لعدم إعطاء معلومات بسهولة بالمقابلة أو حتى الملاحظة بالمشاركة لعدم التكلم مع أي طرف من الخارج وهذا لحساسية العمل داخل الدائرة وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الحالية؛ فالملاحظة هي فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة أشخاص يقومون بدور الملاحظين، و تحتاج إلى درجة من التحليل أو التركيب أو تفسير البيانات.<sup>1</sup>

ولقد ساعدت الملاحظة في ملاحظة الموظفين أثناء العمل فقد لاحظت مختلف المستويات التنظيمية، وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، لمعرفة ظروف عملهم من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة، والمتعلقة خاصة بطبيعة الرقابة المفروضة عليهم ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ومختلف الجماعات الفاعلة في مجال العمل بالمؤسسة، ومن حيث توفر الوسائل اللازمة لأداء مهامهم، وكذا الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة لهذه المؤسسة (الدائرة) وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الحالية، أيضاً اعتمدت على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق عن الميدان الاجتماعي والعلاقات القائمة في المؤسسة الخاصة بالدراسة .

### ثانياً: الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها انطلاقاً من الأسئلة التي أثارها مشكلة الدراسة، والفرضيات ومؤشراتها، وبما أن الاستمارة تعد المرحلة الأكثر تجزئة للبحث فهي تحتاج إلى الصياغة المحكمة والواضحة لأسئلتها حتى يتمكن من اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة ولقد

<sup>1</sup> - جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، ط1، بن مرابط للنشر، 2009، ص180 .

اعتمدت الدراسة على الاستمارة بهدف الحصول على معلومات دقيقة، وتعتبر أداة الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي.<sup>1</sup>

\* وقد اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من الأسئلة التي هي جزء من تعريف الاستمارة وهي :

- **أسئلة مغلقة:** تستخدم في شكل دقيق ومحدد لجمع البيانات والمعلومات، حيث يتم فرض على المبحوث اختيار متغير من المتغيرات المتاحة، والأسئلة المغلقة تسهل للمباحث تصنيف إجاباته، ومن تم تيسير عملية التبيويب، ومن أمثلة ذلك: هل تشعر بالارتياح إذا عملت في جماعة كبيرة الحجم؟ نعم...لا.
- كما قمنا بطرح أسئلة تحتوي على عدة متغيرات أو بدائل يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر وكمثال على ذلك: هل يستشيرك رئيسك في المسائل المرتبطة بالعمل؟ دائما، أحيانا، لا يفعل ذلك مطلقا.
- **أسئلة مفتوحة:** وهي تتفرع من السؤال المغلق، والغرض منها هو فتح المبادرة للمبحوث حتى يتكلم بحرية وحتى يسترسل في توضيح الإجابة وتستعمل السؤال لماذا؟.
- وقد اعتمدنا كذلك على الأسئلة النصف مغلقة لأنها تعطي الفرصة للمبحوث لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره حول السؤال المطروح. وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة انطلاقا من الأسئلة التي أثارها إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة، وانطلاقا من متغيرات الفروض من جهة ثانية. وهي تتضمن مجموعة من الأسئلة (37) سؤال التي تم التعرض لها واشتملت على أربعة محاور وهي :
- المحور الأول:** البيانات الشخصية للمبحوثين (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الترقية، الأقدمية وتحتوي على (7) أسئلة، من (1-7) .
- المحور الثاني:** البيانات الخاصة بالرقابة التنظيمية والاستقرار وتحتوي على (12) سؤال، من (8-19) .
- المحور الثالث:** البيانات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء وتحتوي على (13) سؤال، من (20-32).
- المحور الرابع:** البيانات الخاصة بتوزيع المهام و الولاء للعامل داخل المؤسسة (5) أسئلة، من (33-37) .

<sup>1</sup> - موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة مصطفى وسعيد سبعون، دار القصبية للنشر الجزائر، 2004، ص 204 .

**(3) بعض القواعد و القياسات الإحصائية:**

ومن أدوات تحليل البيانات استعمال نظام الـ (spss) التي يتم بها تحليل البيانات طبقاً لبعض الطرق الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث منها التكرارات النسبة المئوية و(كا<sup>2</sup>) لتحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين التغيرات المختلفة للدراسة وأساليب أخرى مثل التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل سؤال .

**(4) العينة:**

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي للدراسة بمعنى تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة .<sup>1</sup>

حيث استخدمت الدراسة الحالية أسلوب البحث بالعينة كون الهدف من البحث هو حصر الدراسة في عدد قليل، وقد كانت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة لتلائمها ومجتمع الدراسة المصالح التي في الدائرة، وقد بلغ عدد المجتمع الأصلي في ميدان الدراسة 100 عامل لهذا القسم وبالاختيار للعينة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة: 50% من المجتمع الأصلي وتحصلت على 50 عامل وهو حجم العينة الأصلي ووزعت 50 استمارة على 50 عامل، وفقدت 10 استمارات لعدم إرجاعها من طرف العمال، فاعتمدت الدراسة الحالية على 40 استمارة لدراستها .

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 267 .

## II. التعريف بميدان الدراسة

### 1) المجال الجغرافي للدراسة:

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني أي نشأة المؤسسة، وهو بالتحديد في هذه الدراسة المؤسسة التابعة لقطاع الجماعات المحلية؛ دائرة بوسعادة؛ حيث تقع في وسط مدينة بوسعادة يرجع إنشائها إلى الاستعمار الفرنسي 1830؛ فقد كانت تابعة إلى الحاكم الفرنسي وتسمى نسبة له دار الحاكم حتى يوم الاستقلال 1962؛ أصبحت تابعة إلى ولاية تيطري (المدينة) إلى عام 1974؛ بعد التقسيم الإداري أصبحت تابعة إلى أقرب ولاية لها ولاية المسيلة .

إن هذه المؤسسة التي تقع في بوسعادة تعمل على فتح أبوابها لاستقبال الناس كل يوم لتقديم الخدمات للمواطنين فهي مكلفة بعملية الإيراد بخدمة المواطن عن طريق المصالح المتوفرة لديها التي تتفرع إلى المكاتب التي تقوم بتقديم هذه الخدمات كل حسب اختصاصه؛ تحت رعاية الأمين العام الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف المكاتب، و رئيس الدائرة الذي هو المسئول الأول والأخير على كل ما يحصل العمل داخل الدائرة بمساعدة السكرتارية التي لديه؛ حيث أن قدرة استيعاب كل مكتب من ثلاثة عمال إلى أربعة عمال؛ رئيس المكتب والآخرين أعوان إدارة وتتنوع المكاتب كالتالي :

#### \* مكتب الشؤون الإدارية المالية:

- تقوم بمتابعة المشاريع التنموية و مدى تقدمها و التخطيط لمشاريع مستقبلية
- مراقبة مداوات البلديات التابعة لها.
- مراقبة و المصادقة على الميزانيات الأولية و الإضافية و الحسابات الإدارية للبلديات التابعة لها.
- مراقبة و المصادقة على قرارات البلديات المتعلقة بالمسار المهني لموظفيها من؛ ترقيات، تعيينات، إحالات على التقاعد.....
- مراقبة سير ممتلكات البلديات التابعة لها من؛ تأجير، أسواق، العقارات.

#### \* مكتب الشؤون الاقتصادية و التخطيط:

- يقوم بمراقبة و المصادقة على الصفقات التي تبرمها البلديات التابعة لها في مختلف المشاريع.
- توجيه الاقتراحات للبلديات التابعة لها فيما يخص المشاريع التنموية؛ بإعطاء الأولوية لكل حي حسب احتياجاته.
- الإشراف على أعمال اللجنة التنفيذية للدائرة؛ بدراسة كل المصالح أي موضوع خاص بالتنمية في البلاد.

- المتابعة المستمرة للوضع المالي و العملية للمشاريع التنموية الجارية الانجاز دورياً لمدة لا تتجاوز شهرين.
- الإشراف على الملفات التي تخص الاستصلاح الفلاحي.
- متابعة ملف البناءات الهشة و السبل الكفيلة لإعادة ترميمها أو ترحيل أصحابها.
- متابعة ملف مطابقة البناءات في إطار القانون 08/15.
- \* لقد تم انجاز أحكام القانون (08/15) المؤرخ في 20 يوليو 2008 و هذا لتوضيح قواعد مطابقة البناءات وإتمام انجازها، و يتعلق الأمر أساساً بالنصوص التالية:
- المرسوم التنفيذي رقم 09-154 المؤرخ في 02 مايو 2009 الذي يحدد إجراءات تنفيذ التصريح بمطابقة البناءات.
- مشروع مرسوم تنفيذي يتضمن تشكيلة فرق المتابعة و التحقيق في إنشاء التجزئات والمجموعات السكنية أو ورشات البناء و تحديد شروط وكيفيات تعيين الأعوان المكونين لها وكذا نشاطها.
- مشروع مرسوم تنفيذي يحدد تشكيلة لجنتي الدائرة و الطعن المكلفين بالبت في تحقيق مطابقة البناءات و كيفيات سيرهما .
- \* في إطار دراسة ملفات طلب تحقيق مطابقة البناءات و/أو إتمام انجازها، حالات متلفة يمكنها أن تطرح ميدانياً و قد كانت هذه الحالات موضوع دراسة من طرف مديري التعمير و البناء، و البعض منها يتطلب توجيهات من أجل تسهيل معالجتها، أما البعض الآخر فيجد الجواب من خلال قراءة دقيقة للقانون و نصوصه التطبيقية .
- يهدف هذا المشروع إلى تقديم الأجوبة المناسبة للتساؤلات الخاصة التي يمكن أن تواجه المصالح المكلفة بدراسة الطلبات الواردة إليها.
- \* لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في ضبط هذه الأجوبة شروط العمران والبناء السائدة ميدانياً كما يجب تقييمها بالنظر لآراء المصالح و الهيئات التي تمت استشارتها.
- مع ذلك يجب التوضيح أن الحالات المشار إليها و التي غالباً ما تتطرق للتفاصيل لا تمنع الدراسة الفورية للحالات المنصوص عليها بوضوح في القانون، وفي هذا الصدد فإنه يجب دراسة الحالات الخاصة التي يمكن مصادفتها في إطار دراسة طلبات مطابقة البناءات و/أو إتمام انجازها حسب روح النص والمبادئ المنصوص عليها في القانون ونصوصه التطبيقية .
- بالنسبة للحالات الخاصة؛ يمكن اللجوء للإدارة المركزية للحصول على أجوبة دقيقة كلما اقتضى الأمر ذلك .

\* وعليه ونظراً للظرف التاريخي والقانوني الذي تم فيه تشييد هذه البنايات؛ فإنه يجب الأخذ في الحسبان عند مطابقتها و/أو إتمام انجازها ما يلي :

- الطبيعة القانونية للوعاء العقاري؛
- احترام قواعد التعمير و معايير البناء؛
- وجهتها أو استعمالها؛
- موقع إقامتها و وضعية شبكات التهيئة.

### 1. تذكير بالبنايات القابلة للمطابقة و/أو إتمام الانجاز:

تطبيقاً للمادة من القانون رقم 14 / 15-08 المؤرخ في 20 يوليو 2008 ؛ يمكن تحقيق مطابقة البنايات التي انتهت بها أشغال البناء أو هي في طور الإتمام قبل نشر القانون المذكور في الجريدة الرسمية إذ توفرت فيها الشروط المحددة في هذا القانون .

\* و عليه يتعين على أصحاب البنايات إثبات قبول طلبهم (تواريخ محضر المخالفة، طلبات رخصة البناء المرفوضة المدرجة في إطار التعديل أو التسوية ، الشهادة المسلمة من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي...).

\* البنايات المعنية بالية التسوية هي البنايات العمومية والخاصة.

وبالتالي فإن البنايات التي شرع في انجازها أو تلك التي انتهت بها الأشغال بعد هذا التاريخ بدون رخصة بناء أو ليست مطابقة لها؛ فتخضع لأحكام القانون رقم 29/90 المؤرخ في أول ديسمبر 1990؛ المعدل و المتمم المتعلق بالتهيئة و التعمير.

### 2. البنايات غير القابلة للمطابقة:

تطبيقاً للمادة 16 من القانون المذكور أعلاه؛ لا تكون قابلة لتحقيق المطابقة في إطار أحكام هذا قانون البنايات المقامة في المواقع التالية :

- مساحات حماية المنشآت الإستراتيجية أو الخطرة بما في ذلك الموانئ و المطارات والمساحات التي شيدت عليها تجهيزات الطاقة.
- المصنفة غير القابلة للبناء حسب نتائج دراسات التعمير الجيوتقنية، الدراسات الزلزالية، دراسات الأراضي، أو تلك الواقعة في المناطق المعرضة للفيضان أو لانزلاق التربة
- التوسع السياحي، المعالم التاريخية و الثقافية، الأثرية و السواحل.
- الأراضي الفلاحية أو ذات الطابع الفلاحي، الأراضي الغابية أو ذات الطابع الغابي باستثناء تلك المدمجة أو المقرر إدماجها في المحيط العمراني في إطار مراجعة المخططات التوجيهية للتهيئة والتعمير.

\* كما تعتبر غير قابلة للمطابقة؛ البناءات المشيدة خرقاً لقواعد الأمن أو التي تضر بالمحيط والمظهر العام للمواقع و يتعلق الأمر على وجه الخصوص بالبناءات العشوائية والفوضوية وتلك التي لا تضمن فيها شروط البناء متانة و استقرار المنشآت .

\* أخيراً تعد غير القابلة للمطابقة؛ البناءات التي تعيق أو تضر بتشيد المنشآت و الذي يعتبر تحويل موقعها مستحيلاً (خط الطريق السيار أو أحواض سفوح السدود ، مواقع التنقيب على المحروقات، مواقع توسع الموانئ و المطارات).

\* بالنسبة لمجمل هذه الحالات يجب الحصول على آراء المصالح والمؤسسات المعنية.

### 3. توفير استثمارات التصريح للطالين:

يجب توفير الاستثمارات الخاصة بالتصريح بمطابقة البناءات و/أو إتمام انجازها على مستوى مقرات المجالس الشعبية البلدية، ومديريات التعمير والبناء، ومديريات السكن والتجهيزات العمومية ودواوين الترقية و التسيير العقاري، و كذا المصالح غير الممركزة.

\* على أن ترفق هذه الاستثمارات حتماً بالوثائق المكتوبة والبيانية الخاصة بملفات طلب عقود تعميم المؤسسة الحديثة و التي نذكرها فيما يلي :

- **رخصة إتمام الانجاز:** بالنسبة للبناءات المطابقة أو غير المطابقة لرخصة البناء المسلمة و غير المتممة في الأجل المحددة؛
- **شهادة المطابقة:** بالنسبة للبناءات المتممة لكنها غير مطابقة لرخصة البناء المسلمة؛
- **رخصة البناء على سبيل التسوية:** بالنسبة للبناءات المتممة لكنها غير حائزة على رخصة بناء؛
- **رخصة إتمام الانجاز على سبيل التسوية:** بالنسبة للبناءات غير المتممة وغير حائزة على رخصة بناء.

\* يوضح المرسوم رقم 154/09 المؤرخ في 02 مايو 2009 الذي حدد إجراءات تنفيذ التصريح بمطابقة البناءات، محتوى طلب عقود التعمير المذكور أعلاه و إجراءات دراستها.

### 4. وضع فرق الأعوان المؤهلين:

\* يجب أن يتم تحضير قوائم الأعوان المؤهلين من طرف مدير التعمير و البناء و كذا رئيس المجلس الشعبي البلدي من اجل إعداد قرارات التعيين على التوالي من طرف الوزير المكلف بالبناء و الوالي المختص إقليمياً.

\* يمكن تعيين هؤلاء الأعوان تدريجياً حسب أهمية حظيرة البناءات الواجب معالجتها و حسب توظيف المستخدمين الضروريين.

\* في هذا الإطار تعطى الأولوية لمناطق التوسع بأهم التجمعات الحضرية حيث توجد البنايات التي شيدت خلال العشريتين الأخيرتين .

\* يقود كل فرقة رئيساً تكون لديه خبرة سنة على الأقل على أن تستفيد هذه الفرق من تحضير أو على مستوى مديرية البناء و التعمير .

\* تجدر الإشارة أن تدخلات الفرق التابعة لمصالح الدولة و البلديات تتم كالتالي :

• أثناء التحقيق المتعلق بدراسة ملفات طلب تحقيق المطابقة تتدخل كل فرقة على حدا في المرحلة المناسبة لدراسة الملفات؛

• أثناء تحديد البنايات غير الشرعية أو غير المطابقة يمكن تشكيل فرق مزدوجة و التدخل حسب رزنامة يعدها معاً مدير التعمير و البناء و رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني.

\* يجب أن تزود المتابعة بسيارات ، آلات تصوير ، و أدوات القياس المناسبة.

#### 5. سير لجنتي الدائرة و الطعن:

\* يجب على مدير التعمير و البناء السهر على تعيين ممثلين عن القطاع على مستوى لجان الدائرة و الولاية المكلفة بدراسة طلبات تحقيق مطابقة و /أو إتمام انجاز البنايات.

\* في هذا الإطار عليه ضمان تحضير الملفات الخاصة بها من خلال جمع آراء المصالح و الهيئات المعنية في الأجال المحددة.

#### 6. اعتبارات عقارية في مجال تحقيق المطابقة و/أو إتمام انجاز البيانات:

يمكن أن تكون البنايات الواجب مطابقتها و/ أو إتمام انجازها قد شيدت على أراضي ذات الطبيعة القانونية المختلفة.

#### ✓ الأراضي التابعة للأملاك العمومية للدولة:

طبقاً لأحكام المادة 37 من القانون رقم 08-15 المؤرخ في 20 يوليو 2008 ؛ فان مطابقة البناية المشيدة على قطعة ارض تابعة للأملاك الوطنية العمومية تستلزم إعادة تصنيفها وذلك طبقاً للتشريع المعمول به .

#### ✓ الأراضي المخصصة عن طريق عقد إداري:

فيما يخص البناية التي يجوز صاحبها على عقد أداري مسلّم من طرف جماعة محلية و على رخصة بناء و تكون مشيدة في إطار تجزئة و قابلة للمطابقة تتصل لجنة الدائرة بالسلطة المعنية من اجل تسليم عقد موثق.

**7. اعتبارات في ميدان حقوق البناء:**

\* في إطار عملية تحقيق مطابقة و/أو إتمام انجاز البناءات و علاوة على الجانب المتعلق بملكية العقار يجب الأخذ في الحسبان احترام قواعد التعمير و معايير البناء و كذا جمال الهندسة المعمارية.

\* مع ذلك فان حالات عدم احترام معامل شغل الأراضي (COS) ومعامل المساحة المبنية وكذا معامل إقامة البناءة و الفتحات...، لا تكون سبباً لرفض طلب تحقيق المطابقة، حيث يجب تقييم هذه التجاوزات في المقرر الواجب تسليمه يتضمن عند الاقتضاء تحفظات يجب رفعها.

**7-1) البناءات الواقعة في التجزئة:** يمكن للبناءات غير المطابقة و المقامة في تجزئات أن تكون موضوع دراسة من اجل مطابقتها

✓ الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة أو الولاية أو البلدية

✓ الأراضي الخاضعة للقانون الخاص

✓ الراضي التابعة للأوقاف

**7-2) مجموعات سكنية و/ أو بنايات:** في حالة البناءات المجموعة ذات الاستعمال السكني المنجزة عشوائياً يجب أعداد مخطط للتهيئة مرفق بدفتر الشروط متضمنة رخصة التجزئة و توكل هذه المهمة إلى الوكالة العقارية الولائية التي تقوم باقتناء و/أو تسوية القطع التابعة لكل سكن ومنه فان مخطط التهيئة يجب أن يوضح المجرأ؛ الطرق العمومية و المساحات المشتركة الأخرى وعند الضرورة تبرمج أشغال التهيئة في إطار التحسين الحضري.

**7-3) البناءات المعزولة:** يجب أن تكون البناءات المعزولة مطابقة لاستعمال الأراضي التي تنص عليه أدوات التعمير بالاضافة إلى التقيد بتقييم مدى دمج هذه البناءات في الموقع .

**7-4) البناءات المقامة خارج القطاعات المعمرة:**

في المناطق الواقعة خارج القطاعات المعمرة تعد مرخصة البناءات ذات الصلة بوجهة واقتصاد الأراضي المعنية .

✓ حالات البناءات المنجزة داخل المستثمرات الفلاحية العمومية أو الخاصة: حددت حقوق

البناء داخل المستثمرات الفلاحية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 سبتمبر

1992 ، لا يمكن مطابقة البناءات التي أنجزت بدون احترام الحقوق المحددة في هذا

القرار.

✓ حالات البناءات المخصصة ذات الاستعمال غير الفلاحي: تقدر حقوق البناء في

المناطق غير القابلة للتعمير ذات الطابع غير الفلاحي(منجمي أو آخر) في الحدود

المتعلقة بوجهة و اقتصاد هذه الأراضي كما تنص عليه الأحكام التشريعية و التنظيمية الخاصة بها.

### 8. احترام معايير البناء:

\* البناءات موضوع طلب تحقيق المطابقة و/أو إتمام انجازها يجب أن تكون قد أنجزت في ظلّ احترام معايير البناء.

\* لا بد أن تتضمن الملفات التقنية الخبرات الخاصة بالأجزاء المنجزة و كذا دراسات الهندسة المدنية بالنسبة للأجزاء التي سيتم انجازها.

### 9. البناءات الخاضعة لقرار العدالة:

\* طبقاً لأحكام المادة 76 مكرر 5 من القانون رقم 90-29 المؤرخ في أول ديسمبر 1990 المعدل والمتمم؛ المتعلق بالتهيئة و التعمير يمكن للبناءات المشيدة دون احترام أحكام رخصة البناء المسلّم ان تكون موضوع متابعة قضائية، عند اصدر القرار يصبح إلزاميا و يجب تنفيذه.

\* في هذا السياق أيضا يجب تطبيق قرار المجلس الشعبي البلدي المتخذ في إطار أحكام المادة 76 مكرر 4 من القانون رقم 90-29 المؤرخ في أول ديسمبر 1990 المعدل و المتمم.

### 10 . تخصيص و استعمال البناية:

إذا كانت البناية موضوع طلب المطابقة تستعمل لنشاط غير ذلك الذي أقيمت من اجله في هذه الحالة تفصل دراسة هذه البناية عن النشاط الذي تأويه، وتطبق في هذه الحالة المواصفات المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

### 11 . قوام مشروع البناء موضوع طلب تحقيق المطابقة و/أو إتمام الانجاز:

قصد تسهيل مطابقة و/أو إتمام انجاز البناءات في الآجال المعقولة تقرر تسليم شهادة الشبكات و التهيئة و كذا شهادة المطابقة لكل حصة، تقييم آجال الانجاز لكل حصة من طرف المهندس المعماري.

### 12 . تحضير طلبات تحقيق المطابقة:

\* تتم دراسة ملفات طلبات تحقيق مطابقة و/أو إتمام انجاز البناءات على أربع مستويات :

- مصالح التعمير التابعة للبلدية؛
- مصالح التعمير الولائية التابعة للدولة؛
- لجان الدوائر؛
- وعند الاقتضاء لجنة الطعن الولائية، تعد الآراء الصادرة عن المستوى الأعلى هي المرجحة.

\* والرأي بالموافقة الصادر عن لجنة الدائرة أو لجنة الطعن يسمح بإعداد التعمير الخاص به من طرف السلطة المعنية طبقاً لأحكام القانون رقم 90-29 المؤرخ في أول ديسمبر 1990 المعدل والمتمم المتعلق بالتهيئة و التعمير.

### 13 . تأويل محتوى النصوص:

\* تم توضيح و تفصيل محتوى نص القانون رقم 08-15 المؤرخ في 20 يوليو 2008 وكذا نصوصه التطبيقية بدقة.

\* فالأحكام التي يقترحها القانون محددة في الزمان باستثناء بعض التدابير التي تبقى دائمة بالنظر للنقائص المسجلة في القانون الأساسي المتعلق بالتهيئة و التعمير.

\* لهذا السبب من المهم جداً تنفيذها بطريقة متبصرة من اجل ضمان مطابقة و إتمام انجاز اكبر عدد من البناءات.

### 14 . التنظيم:

\* أن تنفيذ أحكام هذا القانون يتطلب تنظيمياً محكماً على مستوى مصالح مديرية التعمير و البناء، لذا يجب تنصيب خلية مختصة على مستوى المدير تسند لها المهام التالية :

- إعلام الجمهور حول هذه الآلية؛
  - استقبال و تسجيل الملفات الخاصة بطلب المطابقة المرسلة من طرف البلدية؛
  - تنظيم و تحضير ملفات الطلب و التحقيقات الخاصة بالتفقد الميداني؛
  - طلب و جمع آراء المصالح و الهيئات المعنية؛
  - تحرير آراء مديرية التعمير و البناء؛
  - إرسال الملفات لجان الدوائر؛
  - متابعة القرارات المسلمة من طرف لجان الدوائر؛
  - متابعة إعداد العقود المتعلقة بالموضوع الصادرة عن السلطات المختصة؛
  - السهر على التنفيذ الميداني للتدابير الخاصة بمطابقة و إتمام انجاز البيانات في الأجال المحددة.
- \* أخيراً يجب اتخاذ كل الإجراءات الضرورية و تطبيقها بكل صرامة من اجل وضع حدّ لهذه الوضعية التي تضر بالإطار المبني.

### \* مكتب الشؤون الاجتماعية:

- يهتم بكل ما يخص الفئات المحرومة بالبلديات التابعة لها و بالخصوص في؛ قفة رمضان، منحة التمدرس، المساعدات الاجتماعية للتلاميذ المتمدرسين من أدوات مدرسية، ألبسة.....

- متابعة ملفات التوظيف للفئات الشبابية في مختلف الصيغ؛ الشبكة الاجتماعية، عقود ما قبل التشغيل، تشغيل الشباب.

- التخطيط للقيام بالعمليات التطوعية لتنظيف المحيط.

**\* مكتب المجاهدين:**

- يهتم باستقبال انشغالات الفئة الثورية مثل؛ تسمية المؤسسات على الشهداء أو المجاهدين الموتى.

- تسيير ملفات الرخص؛ كرخصة افتح مقهى و سيارات الأجرة الخاصة بالمجاهدين.

- تسيير ملفات ضحايا الإرهاب و مستحقاتهم.

**\* مكتب السكن:**

- يقوم باستقبال ملفات طلبات السكن؛ الإيجار العمومي.

- برمجة التحقيق للأشخاص المودعين لملفات السكن.

- تحضير الملفات الجاهزة والمكتملة وتقديمها للجنة التوزيع للبت فيها؛ تتكون اللجنة من رئيس الدائرة،

رئيس البلدية، ممثل ديوان الترقية والتسيير العقاري، ممثل مديرية السكن والتجهيزات العمومية، ممثل

مديرية الشؤون الاجتماعية، ممثل الصندوق الوطني للسكن، ممثل المجاهدين .

**\* مكتب التنظيم و العمل: و يتكون من عدة فروع :**

**• الجوازات للسفر:**

- تحديد المواعيد لاستقبال ملفات جواز السفر.

- استقبال الملفات جواز السفر.

- عرض الملفات على التحقيق الأمني.

- إرسال المعلومات للشبكة الوطنية لأجل انجاز جواز السفر.

- تسليم الجوازات.

**• بطاقة التعريف:**

- استلام الملفات.

- انجاز البطاقة.

**• البطاقة الرمادية للسيارات:**

- استلام الملفات.

- انجاز البطاقة.

- تسليم البطاقة إلا في حالة السيارات المرقمة خارج الولاية .
- حين الانتظار الحصول على بطاقة المعلومات من الولاية السابقة .
- رخصة السياقة:
  - استلام الملفات .
  - انجاز البطاقة .
- تسليم البطاقة في حالة الملفات الخاصة بالرخص الجديدة تسلم الملفات الى مديرية النقل ومنه استلام البطاقة من هناك.
- لجنة سحب الرخص:
  - مهامها سحب الرخص مع جعل محاضر المخالفين للقانون واللجنة مكونة من؛ رئيس الدائرة أو ممثله، ممثل الأمن الوطني، ممثل الدرك الوطني، ممثل مديرية الأشغال العمومية، ممثل مدارس السياقة.
- \* **مكتب الانتخابات :**
  - مهامه متابعة وضعية المنتخبين على مستوى البلديات و بالخصوص في فترة المراجعة العادية للانتخابات التي تكون في أول شهر أكتوبر من كل سنة حتى نهاية الشهر، و تفتح استثنائياً لمدة 15 يوم كلما تقرر إجراء انتخابات جديدة أي متابعة القوائم الانتخابية .
  - متابعة ملفات المنتخبين و أعضائهم من نواب و رؤساء اللجان و مندوبون خاصون .
- \* **مكتب الأمن:** ويتكون من :
  - أعوان الحراسة .
  - أعوان الأمن و الوقاية أي الأمن الخاص عند حودث أية مشاكل .

## (2) المجال البشري :

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة، وهي المؤسسة التابعة لقطاع الجماعات المحلية وهي دائرة بوسعادة، حيث تضم 100 عامل منهم 50 عامل دائم موزعين حسب التصنيف التالي رئيس الدائرة، الأمين العام، رؤساء مكاتب، الإداريون، العمال التنفيذيين، و 50 عامل ينتمون إلى عقود ما قبل التشغيل أو تشغيل الشباب، يشرف على المؤسسة رئيس الدائرة الذي هو المسؤول الأول بمساعدة مساعدين وهو الأمين العام الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف مكاتب الدائرة .

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 07 مكاتب كل مكتب يتكون من 03 إلى 04 عمال وكل مكتب له الأعمال الخاصة به تحت إشراف الأمين العام للدائرة الذي يتولى كل ما يحصل داخل العمل وبدوره يقوم بإيصال المعلومات إلى رئيس الدائرة .

### (3) المجال الزمني :

لقد بدأت الدراسة الاستطلاعية المكتبية منذ بداية نوفمبر وتزامنت معها الدراسة الاستطلاعية الميدانية ودامت مدة شهر، بدأت بعدها الدراسة النظرية في بداية ديسمبر وبدأ جمع البيانات النظرية للموضوع وكانت أطول مدة بالنسبة للبحث ودامت مدة أربعة أشهر حتى نهاية مارس وبعض الأيام من أبريل. بعدها كانت الدراسة الميدانية أي الزيارة الميدانية والذهاب إلى الميدان الذي هو دائرة بوسعادة الواقعة في وسط المدينة يوم مارس 2014، وبدأ النزول الفعلي للميدان يوم 02 أبريل 2014 ، ودامت تقريبا إلى نهاية أبريل، حيث وزعت الاستمارات على العينة الخاصة بالبحث وكانت تخص السلطة داخل التنظيم وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وخصت الدراسة الرقابة التنظيمية والاستقرار، أيضا المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الانتماء، وكذا تفويض السلطات والولاء للمؤسسة فوجد بعد التفريغ أن أسلوب الرقابة داخل التنظيم خاصة طريقة مُعاملة المشرف لمرؤوسيه وكذا مشاركة العامل في اتخاذ القرارات ، أكثر العوامل التي تؤدي إلى الاستقرار والانتماء وحتى الولاء للمؤسسة التي بدورها تؤدي إلى الرضا الوظيفي أو عدم الرضا عن العمل .

**خلاصة:**

لقد عرضنا في هذا الفصل مجالات الدراسة الحالية؛ المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني للدراسة والتي تعتبر بطاقة تعريف لمكان الدراسة الميدانية، أيضا عرضنا إجراءات الدراسة؛ من المنهج المستعمل إلى أدوات جمع البيانات إلى مجتمع الدراسة، وبهذا نكون باستطاعتنا النزول إلى الميدان والانتقال إلى عرض وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها .

**تمهيد:**

نحاول في هذا الفصل التأكد من طبيعة العلاقة التي تحكم السلطة التنظيمية وتأثيرها على مستويات الرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرض إلى متغيرات تتعلق بإصدار الأوامر وسريانها، الانتماء والاستقرار في العمل، اتخاذ القرار، الرقابة... الخ، ضمن هذا السياق نبدأ بتحليل الشواهد الكمية التي جمعناها من المؤسسة مجال الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المشار إليها في الدراسة الحالية.

**(1) عرض وتحليل وتفسير البيانات****أولاً/ البيانات الشخصية:**

**الجدول رقم 1:** توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62,5%	25	ذكر
37,5%	15	أنثى
100,0%	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور الذين يعملون في دائرة بوسعادة والتي كانت نحو 62.5% أكبر بكثير من نسبة الإناث والتي تقدر بـ 37.5% .

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول فإن تفسير هذا الحضور القوي للعنصر الذكوري في هذه المؤسسة راجع إلى؛ طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وهذا لاحتكاكها المباشر بالمواطن مما يجعل الموقف حساس أكثر لهذا يحتاج العمل للعنصر الذكوري، فالحاجة إلى وجود عنصر نسائي قليلة نسبة إلى الأعمال خارج الدائرة فهذه النسبة من الإناث تعتبر منطقية .

**الجدول رقم 2:** توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

النسبة المئوية	التكرار	السن
30,0%	12	من 26-21 سنة
27,5%	11	من 32-27 سنة
2,5%	1	من 37-33 سنة
17,5%	7	من 42-38 سنة
22,5%	9	أكبر من 41 سنة
100,0%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الموضح لتوزيع مفردات العينة المبحوثة حسب السن يتضح أن نسبة 30% من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية (من 26-21 سنة)، ثم تأتي الفئة العمرية (من 32-27 سنة) وذلك بنسبة 27.5% ثم تليها الفئة العمرية أكبر (من 41 سنة) بنسبة 22.5% هذا يعني أن ما نسبته 80% من أفراد العينة المبحوثة لا تتعدى أعمارهم 42 سنة؛ وهي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز والاستقلالية، في حين أن نسبة أفراد العينة المبحوثة التي تبلغ أعمارهم 42 سنة فأكثر لا تقدر سوى بـ 17.5% .

وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة للدائرة من أجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية وذلك بتحفيزها على البذل والعطاء والتعامل الجيد مع المواطنين، ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها والقدرة على مواجهة المشكلات كالشكاوي وغيرها التي تتعلق بطبيعة عمل الدائرة .

**الجدول رقم 3:** توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
35,0%	14	أعزب
65,0%	26	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100,0%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون وقد كانت نسبة هذه الفئة نحو 65% وهذا ما يعطي الانطباع أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل إذا أحسن تحفيزهم وتحريك دوافعهم نحو الأداء الجيد، ومن ناحية أخرى فنسبة فئة غير المتزوجين بـ 35%، في حين انعدمت فئة كل من المطلقين والأرامل.

من قراءتنا لنتائج هذا الجدول نستخلص أن هناك استقرار لدى أفراد العينة، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية خصوصاً إذا تعلق الأمر بالعامل الجزائري الذي ينقل مشاكله إلى مكان عمله.

**الجدول رقم 4:** توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2,5%	1	ابتدائي
10,0%	4	متوسط
35,0%	14	ثانوي
52,5%	21	جامعي
100,0%	40	المجموع

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، لأن العلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع ما، وبالرجوع إلى الدراسة الحالية ومن خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي وقد كانت نسبتهم بـ 52.5%، ثم تليها نسبة أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 35%، أما نسبة ذوي المستوى المتوسط فقد كانت نحو 10%، في حين لم تمثل نسبة المستوى الابتدائي سوى 2.5% .

إن النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة المدروسة وهي دائرة بوسعادة من أجل الاستفادة القصوى من كفاءاتها، سواء بإشراك هذه الكفاءات في عملية اتخاذ القرارات، وكذا تفويض السلطة أو من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية داخل المؤسسة عامة، كما أن هذه النتائج مؤشر يدل على تطور المؤسسة الدائرة ميدان الدراسة، وهذا بتلقي مواردها البشرية لتكوين متخصص في الجامعات والمعاهد والمدارس التي تنتشر عبر كامل التراب الوطني، وكذا الدورات التكوينية للعمال مع قلّتها نوعاً ما.

**الجدول رقم 5:** توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
10,0%	4	مدير
82,5%	33	إداري
7,5%	3	عامل مهني
100,0%	40	المجموع

تؤثر طبيعة العمل في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء لأنها تسهم بشكل كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع ما، وقد اشتملت الدراسة الحالية على فئات تميزت بتنوع التخصصات حسب طبيعة العمل المؤدى داخل المؤسسة، وقد جاءت في مقدمة هذه الفئات كما يوضح الجدول أعلاه فئة ذوي طبيعة العمل الإداري بنسبة تمثل بـ 82.5% ، ثم تليها نسبة ذوي طبيعة العمل برتبة مدير بنسبة تقدر بـ 10%، وتأتي في الأخير نسبة ذوي طبيعة العمل الإداري البسيط أو العام بنسبة تمثل بـ 7.5% من مجموع أفراد العينة، نلاحظ من خلال الجدول أن ما يقارب ثلاثة أرباع أفراد العينة نسبته 92.5% هم إما من العمال ذوي طبيعة العمل الإداري أو من العمال ذوي طبيعة العمل الإداري برتبة مدير، في حين أن الخدمات التي يقدمها العمال ذوي طبيعة العمل الإداري البسيط هي خدمات تقدم للمصالح التابعة للدائرة في أغلبها كالمبديات مثلاً، أما بالنسبة للعمال ذوي طبيعة العمل الإداري أو العمال ذوي طبيعة العمل الإداري برتبة مدير؛ فإن الأنشطة والمهام المسندة إليهم تهتم بالدرجة الأولى برسم الاستراتيجيات وتوفير الوسائل، والاهتمام بالجانب التنظيمي للمؤسسة، من أجل تمكين العمال ذوي طبيعة العمل الأقل منهم رتبة من تنفيذ وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة الدائرة .

**الجدول رقم 6:** توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	45,0%
أكثر من 5 سنوات	22	55,0%
المجموع	40	100,0%

لاشك أن الأقدمية في العمل تعتبر من أكثر العوامل المتحكمة في تكوين اتجاهات الأفراد، وذلك من خلال الخبرة والقيمة العملية التي يكتسبها العامل عبر تجاربه في العمل، وقد اشتملت عينة الدراسة على فئات متفاوتة من حيث الأقدمية أو الخبرة في مجال العمل بدائرة بوسعادة وهذا ما يتضح من نتائج الجدول الموضح أعلاه .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 55% من مفردات العينة تتواجد ضمن الفئة أكثر من 5 سنوات، ثم تأتي فئة العمال ذات الخبرة أقل من 05 سنوات وذلك بنسبة 45% .

وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة في العموم هم من الفئات ذات الخبرة الطويلة قد يفسر هذا بقدم إنشاء هذه المؤسسة الدائرة والفئات التي مازلت في البدايات الأولى للعمل مدعمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة لأنه لا يوجد فرق كبير في النسبة وقد يفسر ذلك بمحاولة تطوير القطاع بالفئات الشبابة .

#### ثانيا/ الرقابة التنظيمية والاستقرار داخل المؤسسة ميدانياً:

تعد الرقابة التنظيمية من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في العملية التنظيمية ذلك أن المشكلة الأولى في هذه العملية على حد تعبير باك و أرجيريس؛ هي كيف تجمع عدد من الأفراد كل له معتقداته وقدراته، وجعلهم يتعاونون بشكل يحقق نجاح المنظمة ورضاهم في نفس الوقت، ولما كانت الرقابة التنظيمية وظيفة أساسية وجوهرية من خلال السهر على تنظيم شؤون الأفراد، عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وفيما بين المرؤوسين أنفسهم في جميع الوظائف التي تؤديها المنظمة، قصد السير الحسن للعمل وبالتالي بلوغ الأهداف المرسومة .

**الجدول رقم 7:** يبين الأنماط الإشرافية التي تزيد من رغبة العامل في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	النمط الإشرافي المرغوب
20,0%	8	النمط القائم على الرقابة الصارمة
37,5%	15	النمط القائم على الرقابة المرنة
40,0%	16	النمط القائم على الرقابة الذاتية
2,5%	1	أخرى
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 14 ، درجة الحرية 3 ، قيمة الدلالة 0.002		

ومن أجل معرفة الأنماط الإشرافية التي تزيد من رغبة العامل في العمل داخل الدائرة يبين الجدول أعلاه أن نسبة 40% من مجموع إجابات العينة ترى أن النمط القائم على الرقابة الذاتية هو النمط الإشرافي الذي يزيد من رغبة العامل في العمل داخل الدائرة، كما أن نسبة 37.5% ترى أن النمط القائم على الرقابة المرنة هو النمط الإشرافي الأمثل لزيادة رغبة العامل في العمل داخل الدائرة، في حين لم تتجاوز نسبة إجابات أفراد العينة التي ترى أن النمط القائم على الرقابة الصارمة هو النمط الإشرافي الأمثل لزيادة رغبة العامل في العمل سوى 20% من مجموع الإجابات الإجمالية للعينة، تليها أضعف نسبة يقرون أن أنماط إشرافية أخرى تزيد رغبة العامل في العمل والتي تقدر بـ 2.5% .

وهذه النتائج تدل على أن الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة الصارمة هي أنماط إشرافية تعتمد على الرقابة المركزية واللصيقة مما يعرض العامل إلى حالة نفسية تتسم بالضجر والقلق والملل، لشعوره بأن حريته مقيدة، ومن هذا المنطلق فهي غير مستحبة لدى العامل، أما الأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة المرنة هي نوع من الأنماط الإشرافية التي تستند إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والأنماط الإشرافية القائمة على الرقابة الذاتية وهي تلك الأنماط الإشرافية المبنية على الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتستند إلى الضمير المهني والأخلاقي وبالتالي فهي أكثر دواماً .

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن النمط الإشرافي يؤثر على رغبة العامل في العمل؛ لأن قيمة الدلالة (0.002) أقل من (0.05) عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 8:** يبين الغرض من الأسلوب المطبق من طرف من بيده السلطة.

النسبة المئوية	التكرار	الأسلوب المطبق
22,5%	9	التحكم والضبط
32,5%	13	فرض الانضباط
37,5%	15	تحقيق المواظبة
7,5%	3	أخرى
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 8.400 ، درجة الحرية 3، قيمة الدلالة 0.038		

يعتبر الأسلوب المطبق من طرف أهل السلطة داخل المؤسسة من أهم عناصر الرقابة التنظيمية إذ يلعب دور هام في مجال الاستقرار في العمل على اعتباره وسيلة للتحكم وفرض الانضباط والمواظبة، وتشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه والموضح لأسلوب العمل المطبق داخل الدائرة إلى أن نسبة 37.5% من إجابات مفردات العينة ترى أن ممارسة السلطة تأتي بغرض تحقيق المواظبة داخل المؤسسة، كما أن نسبة 32.5% من إجابات أفراد العينة يرون أن ممارسة السلطة تأتي من أجل تحقيق الانضباط داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 22.5% من هذه الإجابات ترى أن ممارسة السلطة تأتي من أجل التحكم بالمرؤوسين، تليها آخر نسبة والتي هي 7.5% الذين يرون أساليب أخرى للتعامل كالتحفيز مثلاً .

تدل هذه النتائج أنه من أجل ضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى لا بد من توافر مجموعة من القواعد التنظيمية التي تتميز بالوضوح، وتشير نتائج هذا الجدول إلى أن من بيده السلطة يمارس الصلاحيات الممنوحة له من أجل فرض النظام والانضباط داخل المؤسسة بالإضافة إلى التحكم بالمرؤوسين وهذا من باب تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على السير الحسن للعمل داخلها.

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن الأسلوب المطبق من طرف الرؤساء يؤثر على طريقة سير عمل المرؤوسين؛ لأن قيمة الدلالة (0.038) أقل من (0.05) عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 9:** يبين مدى وضوح القوانين المطبقة التي تخص الوظيفة بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	وضوح القوانين بالمؤسسة
15,0%	6	واضحة جداً
20,0%	8	واضحة في أغلبها
30,0%	12	البعض منها واضح
22,5%	9	غير واضحة في أغلبها
12,5%	5	غير واضحة إطلاقاً
100,0%	40	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 30% من مجموع أفراد العينة ترى أن القوانين التنظيمية المطبقة في مؤسسة الدائرة البعض منها واضح، بينما يرى ما نسبته 22.5% من عينة الدراسة أن هذه القواعد غير واضحة في أغلبها، و 20% من مفردات هذه العينة ترى أن القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة هي قوانين واضحة في أغلبها، في حين نجد أن نسبة من يرون أن هذه القوانين واضحة جدا سوى 15%، كما مثلت نسبة من يرون القوانين التنظيمية المطبقة بهذه المؤسسة غير واضحة إطلاقاً 12.5% . وتوضح البيانات الواردة في الجدول نفسه أن آراء العمال اتجاه مدى وضوح القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة تتجه نحو أن القوانين المطبقة واضحة إلى حد ما . حيث كشفت الملاحظة والاستمارة أن القوانين التنظيمية المعمول بها، البعض منها غير واضح وهذا يعود إلى أن العمال ليس لديهم أي إطلاع على معظم القوانين المنظمة للعمل بهذه المؤسسة بصفة خاصة وقطاع الجماعات المحلية بصفة عامة، كما أن طريقة تطبيق هذه القوانين من طرف القائمين على شؤون المؤسسة امتازت بالصرامة وقلة المرونة، مما تسبب في ظهور مثل هذا الرأي وهذا الاتجاه السلبي نحو وضوح القوانين التنظيمية المطبقة .

**الجدول رقم 10:** يبين تأثير التطبيق الحرفي للقوانين على سلوك العمال.

تأثير التطبيق الحرفي للقوانين	التكرار	النسبة المئوية
جمود السلوك وعدم المبادرة	21	52,5%
السرعة في إنجاز المهام	2	5,0%
الدقة والإتقان في إنجاز المهام	14	35,0%
أخرى	3	7,5%
المجموع	40	100,0%
كا <sup>2</sup> : 25، درجة الحرية 3 ، قيمة الدلالة 0.000		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.5% من مجموع أفراد العينة ترى أن التطبيق الحرفي للقوانين يؤدي إلى جمود السلوك وعدم المبادرة، بينما يرى ما نسبته 35% من عينة الدراسة أنه يؤدي إلى الإتقان في إنجاز المهام، 12.5% من مفردات العينة تتوزع ما بين من يرون أن التطبيق الحرفي للقوانين يؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام وإلى إجابات أخرى كعدم تغيير القوانين مثلاً . وهذه النتائج تدل على أن التطبيق الحرفي للقوانين التنظيمية يؤدي إلى جمود السلوك وعدم المبادرة وبالتالي عدم التكيف مع المواقف التي يفرضها العمل ومتطلباته، كما يفقد العامل المرونة في التعامل مع المهام المسندة إليه يؤدي ذلك إلى شعوره بالضجر من هذه المهام، ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة واحتوائه على أسرار الدائرة أو الولاية لهذا لا يحاولون الاجتهاد في تطبيق القوانين. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن التطبيق الحرفي للقوانين يؤثر على طريقة العمل بالنسبة للعمال؛ لأن قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 11:** يبين بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي في مجال العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي
40,0%	16	الاستفادة من الدورات التكوينية
30,0%	14	الترقية المنظمة
25,0%	10	أخرى
100,0%	40	المجموع

تشير نتائج الجدول المتضمن للمعايير التي تستند إليها بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي، كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية داخل دائرة بوسعادة، فيبين الجدول أن نسبة 40% من مجموع إجابات أفراد العينة ترى أن بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي هي الاستفادة من الدورات التكوينية مع أن هذه النسبة تمثل قلة وجود دورات تكوينية، وبنسبة 30% من مجموع إجابات أفراد العينة ترى أن قواعد التقدم الوظيفي هي الترقية المنظمة للعمال داخل المؤسسة، والنسبة 25% من أفراد العينة ترى أن أسس التقدم الوظيفي داخل العمل هي أساليب أخرى كتعليم اللغات داخل المؤسسة مثلاً .

الملاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن المؤسسة المدروسة دائرة بوسعادة رغم أنها تحوز على مؤشر إيجابي وجد هام في معيار الكفاءة 52.5% من مجموع العينة يحوزون على المستوى الجامعي إلا أن هذه المؤهلات والكفاءات لا تستغل الاستغلال الأمثل من أجل تطوير مستوى الأداء المؤسساتي، مما قد يؤثر على استقرار العمال في العمل بالمؤسسة .

**الجدول رقم 12:** يبين الهدف من عمل المشرف كأداة رقابية داخل الدائرة .

النسبة المئوية	التكرار	الغرض من عمل المشرف كأداة رقابية
75,0%	30	المحافظة على السير الحسن للعمل
25,0%	10	ضمان بذل مجهود أكبر
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 10 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.002		

يعمل المشرف على توجيه وتنسيق ومراقبة جهود المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك فهو يلعب دوراً محورياً داخل المؤسسة والدراسة الحالية تبين من خلال الجدول أعلاه الهدف من المشرف كأداة رقابية داخل الدائرة، حيث نجد نسبة 75% من مجموع إجابات العينة المدروسة تؤكد أن الهدف من المشرف كأداة رقابية داخل مؤسسة الدائرة هو المحافظة على السير الحسن للعمل، كما أن نسبة 25% من إجابات أفراد العينة التي ترى أن الهدف من المشرف كأداة رقابية داخل مؤسسة الدائرة هو ضمان بذل مجهود أكبر.

الملاحظ من النتائج أن المشرف يجب أن يكون قريب من العمال، والتعامل معهم بمرونة للمحافظة على السير الحسن للعمل، ولا يجب أن يضغط على العمال من خلال إشرافه وجعلهم يبذلون مجهود أكبر بأسلوب القوة والضغط؛ ذلك أنّ الضغط الشديد يولد بعض الاتجاهات السلبية نحو العمل كعدم الرضا عن العمل كما يؤدي في بعض الأحيان إلى ظهور السلوك الإدماعي والامتنال الزائف. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن المشرف كأداة رقابية يؤثر على السير الحسن للعمل بالنسبة للعمال أو المرؤوسين؛ لأن قيمة الدلالة (0.002) أقل من (0.05) عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 13:** يبين تأثير إعطاء العامل هامش من حرية التصرف على التحفيز والإقبال على العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تأثير إعطاء العامل هامش من الحرية
----------------	---------	-----------------------------------

نعم	35	87,5%
لا	5	12,5%
المجموع	40	100,0%
كا <sup>2</sup> : 22.5 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.000		

اتجاه العاملين بالدائرة نحو أن إعطاء العامل هامشاً من حرية التصرف يؤدي إلى التحفيز والإقبال على العمل، فتشير البيانات التي تضمنها الجدول أعلاه إلى أن نسبة 87.5% من مجموع أفراد العينة المدروسة موافقة تماماً على أن إعطاء العامل هامشاً من حرية التصرف يؤدي إلى التحفيز والإقبال على العمل داخل المؤسسة، كما أن النسبة الضئيلة جداً والتي تمثل بـ 12.5% من مفردات هذه العينة كانت إجاباتهم تدل على أنها غير موافقة على أن إعطاء العامل هامشاً من حرية التصرف يؤدي إلى التحفيز والإقبال على العمل داخل المؤسسة.

وبقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول نلاحظ أن اتجاه العاملين بدائرة بوسعادة نحو أن إعطاء العامل هامشاً من حرية التصرف يؤدي إلى التحفيز والإقبال على العمل داخل المؤسسة يسير في الاتجاه الجيد مما يدل على أن العامل يكون أكثر راحة وأكثر مرونة عندما يكون بعيداً عن الرقابة اللصيقة الدائمة وبالتالي يزيد ذلك من تحفيزه وإقباله على العمل.

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن إعطاء هامشاً من الحرية للعامل يؤدي إلى إقباله على العمل؛ لأن قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 14:** يبين توزيع أفراد العينة حسب الشعور بحرية التصرف والراحة أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة .

مدى الشعور بحرية التصرف والراحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	57,5%
لا	17	42,5%
المجموع	40	100,0%

وعن مدى شعور العاملين داخل المؤسسة الدائرة بحرية التصرف والراحة أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 57.5% من مجموع أفراد العينة ترى أنها تشعر أحياناً بحرية التصرف والراحة في أداء الأنشطة والمهام المسندة إليها داخل المؤسسة؛ قد يعود هذا إلى طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وإلى وضوح القوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة وللعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مقابل نسبة 42.5% ترى أنها لا تشعر بالراحة وحرية التصرف أثناء تأدية المهام والأنشطة الموكلة إليها؛ فتتعلق خاصة بالعمال التنفيذيين والذين لديهم رغبة في تغيير المؤسسة والذين يشعرون بالتهميش لعدم اخذ آرائهم.

من نتائج الجدول نجد أن حرية التصرف أثناء تأدية المهام والأنشطة الموكلة إلى العمال داخل المؤسسة تؤدي إلى الراحة في العمل فتحقيق أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم 15:** يبين مدى مساهمة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تماثل قيم الفرد العامل مع القيم السائدة في المؤسسة.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و تماثل قيم الفرد مع قيم العمل	التكرار	النسبة المئوية
---	---------	----------------

92,5%	37	نعم
7,5%	3	لا
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 28 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.000		

تُعد العوامل الاجتماعية والنفسية من أهم العوامل التي تلعب دوراً محورياً ورئيسياً في بناء منظومة مؤسساتية متينة وقادرة على مسايرة التطورات والتغيرات الطارئة في شتى الميادين التنموية انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال العلاقات الإنسانية التي اتخذتها العديد من الدراسات كموضوع رئيسي لاهتماماتها، بداية من حركة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو، الذي ركز على أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف المرجوة، كما أكد أن الإنسان ليس مخلوقاً اقتصادياً بل هو خليط من المشاعر والطموحات والرغبات، ومن هنا فإن إشباع الحاجات الإنسانية أصبح من الأولويات التي يجب أن توضع نصب أعين القائمين على شؤون المؤسسات، سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات إنتاجية أو خدماتية، وذلك لما تلعبه العلاقات الإنسانية بين الرؤساء ومرؤوسيه من دور فعال في استقرار العاملين ورضاهم عن العمل، ولمعرفة رأي العاملين إلى أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يساهم في تماثل قيم الفرد العامل مع القيم السائدة في المؤسسة، توضح النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه أن نسبة 92.5% من مجموع أفراد العينة أجابوا إجابة إيجابية إلى أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من طرف المشرف والقائمين على سير المؤسسة يساهم في تماثل قيم الفرد العامل مع القيم السائدة في المؤسسة، في حين أن إجابات العينة والضئيلة جداً بالنسبة للإجابة الأولى هي التي أجابت بـ لا بنسبة تقدر بـ 7.5% .

ويبين الجدول نفسه أن العاملين في المؤسسة الدائرة فيما يتعلق بأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يساهم في تماثل قيم الفرد العامل مع القيم السائدة في المؤسسة هو اتجاه إيجابي .

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من طرف المشرف يؤدي إلى تماثل قيم العامل مع قيم العمل؛ لان قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 16:** يبين مدى مساهمة طبيعة الرقابة التنظيمية وتأثيرها على استقرار العامل بمؤسسة الدائرة.

طبيعة الرقابة تساعد على الاستقرار	التكرار	النسبة المئوية
-----------------------------------	---------	----------------

نعم	24	60,0%
لا	16	40,0%
المجموع	40	100,0%

وعن مدى ملائمة طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل دائرة بوسعادة ومساعدة العاملين على الاستقرار في العمل، تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من مجموع مفردات العينة ترى أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة تساعد العامل على الاستقرار في العمل، في حين نجد أن نسبة من يعتبرون أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة لا تساعد العامل على الاستقرار في العمل كانت 40% من مجموع مفردات العينة.

قد أوضح هذا الجدول أن مدى ملائمة ومساعدة طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل دائرة بوسعادة العاملين على الاستقرار في العمل في اتجاه ايجابي، يمكن تعليل هذا أن الهدف من هذه الرقابة تعريف العمال بأخطائهم ومحاسبتهم عنه؛ لان العمل حساس في مجال أسرار الدائرة والبلدية والولاية خاصة في مجتمعنا الجزائري، هذا ما ينعكس على طبيعة الرقابة وبالتالي على استقرار العاملين في العمل داخل المؤسسة ومنه البقاء أو مغادرة المؤسسة.

**الجدول رقم 17:** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى الرغبة في مغادرة المؤسسة .

مدى الرغبة في مغادرة المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	57,5%

النسبة المئوية	التكرار	مدى الرغبة في مغادرة المؤسسة
57,5%	23	نعم
42,5%	17	لا
100,0%	40	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 57.5% من مجموع مفردات العينة كانت إجابتها بنعم بالنسبة لمغادرة المؤسسة إذا أتيحت له فرصة العمل في مؤسسة أخرى، و كانت الفئة التي ترفض تماما مغادرة المؤسسة نسبتها 42.5% .

نلاحظ من الجدول أن للعاملين رغبة بمغادرة المؤسسة؛ قد يرجع هذا إلى أسباب كامنة لا يمكن للعامل الكشف عنها مباشرة تكمن في عدم وضوح القواعد التنظيمية داخل المؤسسة بالقدر الكافي لاستقرار العاملين في العمل، أيضا إلى عدم إسناد بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي كالترقية المنظمة والاستفادة من الدورات التكوينية القائمة على معايير علمية وعملية دقيقة، وطبيعة الرقابة ونظام الإشراف لا يساعد العمال الذين لا يساعدهم هذا النظام.

**ثالثا/ المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء للمؤسسة:**

يُعد مصطلح المشاركة في اتخاذ القرارات من المصطلحات الحديثة التي أصبحت لها أهمية كبيرة في عالم المؤسسات بمختلف أنواعها، وذلك لما تلعبه من دور في بناء إستراتيجياتها، حيث أن توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى إثراء البدائل، لأنها تصبح حينئذ متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة .

**الجدول رقم 18:** يبين مستويات اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	مستوى اتخاذ القرار
87,5%	35	الجهة الرئيسة فقط
12,5%	5	مشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 22.5 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.000		

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 87.5% من إجابات أفراد العينة ترى أن الجهة الرئيسة هي المستوى التنظيمي الذي تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات، في حين أن نسبة 5% من إجابات أفراد العينة ترى أن مشاركة العمال هي المستوى التنظيمي الذي تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات. ومن خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تتجه بصورة أكبر نحو تمركز اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، أن هذا لا ينفي وجود نوع من التفويض للصلاحيات ودرجة مشاركة متفاوت من مستوى لآخر.

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن مستويات اتخاذ القرار تؤثر على مدى الشعور بالانتماء لدى العامل؛ لان قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 19:** يبين مدى مساهمة تفويض الصلاحيات في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تفويض الصلاحيات يساهم في تحقيق الأهداف
----------------	---------	--

دائماً	10	25,0%
غالبا	18	45,0%
أحيانا	11	27,5%
أبدا	1	2,5%
المجموع	40	100,0%
كا <sup>2</sup> : 14.6 ، درجة الحرية 3 ، قيمة الدلالة 0.002		

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أفراد العينة إلى أن تفويض السلطة أو الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، إذ جاءت استجابات أفراد العينة في هذا المجال كما يلي؛ نسبة 45% من أفراد العينة توافق غالباً أن تفويض الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، ونسبة 27.5% من أفراد العينة توافق أحيانا أن تفويض الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، ونجد نسبة 25% من أفراد العينة توافق دائماً أن تفويض السلطة يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وآخر نسبة 2.5% من أفراد العينة غير موافقة أبداً أن تفويض الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال هذه النتائج نستخلص أن العاملين بالمؤسسة يقررون أن تفويض السلطة أو الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة كبيرة؛ قد يرجع هذا أن تفويض السلطة أو الصلاحيات للقادة والمشرفين أو حتى للعمال التنفيذيين، تساعد في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعدته، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن تفويض الصلاحيات يؤثر على التزام العامل بتحقيق أهداف المؤسسة؛ لان قيمة الدلالة (0.002) أقل من (0.05) عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 20:** يبين توزيع أفراد العينة حسب مبدأ تفويض السلطة.

النسبة المئوية	التكرار	مبدأ تفويض السلطة
25,0%	10	إلى كل الأقسام
57,5%	23	إلى بعض الأقسام
17,5%	7	لا تفوض السلطة إطلاقاً
100,0%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.5% من أفراد العينة المدروسة تُقرّ أن السلطة تفوض إلى بعض الأقسام، تليها نسبة 25% من العينة يقولون أن السلطة تفوض إلى كل الأقسام، أما النسبة الأخيرة 17.5% فهي تمثل الذين يقرون أن السلطة لا تفوض أبداً.

من النتائج الموضحة يمكن إرجاع عدم التفويض إلى كل الأقسام لطبيعة العمل في الدائرة؛ فتفويض السلطة إلى الذين لديهم مستويات محددة، أما العمال التنفيذيين داخل العمل فيكون تفويض السلطة لديهم قليل نوعاً ما.

**الجدول رقم 21:** يبين توزيع أفراد العينة حسب إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية
7,5%	3	دائماً
17,5%	7	غالباً
50,0%	20	أحياناً
25,0%	10	أبداً
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 15.80 ، درجة الحرية 3 ، قيمة الدلالة 0.001		

من هذا الجدول والذي يوضح مدى إتاحة الفرص للعاملين من أجل تحمل المسؤولية في الدائرة نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الرؤساء بهذه المؤسسة أحياناً يتيحون الفرصة للمرؤوسين تحمل المسؤولية في العمل، في حين أن نسبة 25% من العينة يقولون أن الرئيس لا يتيح الفرصة لتحمل المسؤولية، ونسبة 17.5% من أفراد العينة يقولون انه غالباً ما يُتاح لهم فرصة تحمل المسؤولية، ونسبة 7.5% تُتاح لهم دائماً فرصة لتحمل المسؤولية .

من النتائج الموضحة يمكن إرجاع إتاحة أحياناً إلى كل العمال لطبيعة العمل في الدائرة؛ فنتيح تحمل المسؤولية إلى الذين لديهم صلاحيات أكبر من العمال الأقل منهم درجة علمية الذين مهامهم التنفيذ داخل العمل.

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية تؤثر على الشعور بالانتماء للمؤسسة؛ وهذا لان قيمة الدلالة (0.001) أقل من (0.05) عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 22:** يبين مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة و المهام المسندة .

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات والارتياح في أداء المهام
95,0%	38	نعم
5,0%	2	لا
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 32.40 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.000		

وبخصوص رأي العاملين إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم داخل المؤسسة يوضح الجدول يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 95% من مجموع أفراد العينة أي الأغلبية الساحقة يقرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم داخل المؤسسة، أما نسبة 5% فقط من يقرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تساهم في زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم. ومن الجدول نفسه يتبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم وقد كشفت الملاحظة أن بعض المرؤوسين وكذا بعض الرؤساء، أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى شعور العامل بأهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه وبهذا شعوره بالانتماء للمؤسسة. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على الشعور الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة؛ وهذا لان قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 23:** يبين مدى أخذ اقتراحات العامل بعين الاعتبار من طرف أهل السلطة.

أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار	التكرار	النسبة المئوية
------------------------------	---------	----------------

دائماً	3	7,5%
غالباً	9	22,5%
أحياناً	18	45,0%
أبداً	10	25,0%
المجموع	40	100,0%

وبخصوص أخذ اقتراحات العاملين في المؤسسة من طرف أهل السلطة يوضح الجدول أن نسبة 45% من مجموع أفراد العينة يرون أنه أحياناً تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار من طرف أهل السلطة، أما نسبة 25% من يرون أنه لا تؤخذ اقتراحاتهم أبداً بعين الاعتبار، تليها نسبة 22.5% الذين يرون أنه غالباً ما تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وهي نسبة كبيرة نوعاً ما، و آخر نسبة 7.5% من أفراد العينة من يرون انه دائماً تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

ومن الجدول يتبين لنا أن الرؤساء يقومون بأخذ اقتراحات المرؤوسين أحياناً في أمور العمل، أما الأفراد الذين لا يؤخذ اقتراحاتهم يمكن إرجاع السبب إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يقتضي أخذ رأي الرؤساء فقط أما العمال الآخرين يقومون بالتنفيذ ما وُكِّل لهم.

**الجدول رقم 24:** يبين توزيع أفراد العينة حسب استشارة العامل من طرف المشرف قبل الإقدام على تغيير المصلحة.

النسبة المئوية	التكرار	الاستشارة عند تغيير المصلحة
2,5%	1	دائماً
32,5%	13	غالباً
35,0%	14	أحياناً
30,0%	12	أبداً
100,0%	40	المجموع

ويوضح الجدول أعلاه مدى استشارة العامل من طرف المشرفين عليه قبل الإقدام على تغيير المصلحة أو القسم الذي يعملون فيه وجدت أن نسبة 35% من مجموع أفراد العينة يقررون أن المشرفين عليهم يقومون باستشارتهم أحياناً قبل الإقدام على تغيير المصلحة أو القسم الذي يعملون فيه، بينما يرى 32.5% من مجموع أفراد العينة أن المشرفين يقومون غالباً باستشارتهم قبل الإقدام على تغيير المصلحة أو القسم الذي يعملون فيه، ونسبة 30% من أفراد العينة يرون المشرفين لا يقومون باستشارتهم عند تغيير المصلحة أو القسم الذي يعملون فيه، أما نسبة أفراد العينة يرون أن المشرفين عليهم يقومون دائماً باستشارتهم قبل الإقدام على تغيير المصلحة أو القسم الذي يعملون فيه سوى 2.5%.

ومن نتائج الجدول نجد أن من أسباب ذلك أن استشارة العامل من طرف المشرفين عليه قبل الإقدام على تغيير المصلحة أو القسم الذي يعمل فيه؛ لا تتم إلا عند أولئك الذين يؤديون أنشطة ومهام في المستويات التنظيمية العليا، وبدرجة أقل عند المرؤوسين الذين يؤديون أنشطة ومهام في المستويات التنظيمية المتوسطة في حين من النادر تقريباً استشارة الذين يؤديون أنشطة ومهام في المستويات التنظيمية الدنيا، لهذا نجد درجة الاستشارة في داخل الدائرة، تتفاوت حسب طبيعة المهام والأنشطة المسندة للعامل .

**الجدول رقم 25:** يبين توزيع أفراد العينة حسب إسهامات اللامركزية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	إسهامات لا مركزية اتخاذ القرار
47,5%	19	خلق روح التعاون والانسجام

إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية	10	25,0%
تنمية المهارات	10	25,0%
أخرى	1	2,5%
المجموع	40	100,0%
كا <sup>2</sup> : 16.20 ، درجة الحرية 3 ، قيمة الدلالة 0.001		

ويُخص لنا الجدول أعلاه الجوانب التي تساهم فيها لامركزية اتخاذ القرارات داخل الدائرة، حيث جاءت النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول كما يلي؛ أن نسبة 47.5% من إجابات أفراد العينة ترى أن لامركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تساهم في خلق روح التعاون والانسجام بين مختلف الفئات العمالية، و أن نسبة 25% من إجابات أفراد العينة ترى أن لامركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تساهم في إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية، ونسبة 25% المساوية لما قبلها من إجابات أفراد العينة ترى أن لامركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تساهم في تنمية المهارات لدى العاملين، ونسبة قليلة تقدر بـ 2.5% من إجابات أفراد العينة ترى أن لامركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تساهم في جوانب أخرى مثلاً كتتمية العلاقات الإنسانية والصدقة.

ونخلص من هذه النتائج أن لامركزية في اتخاذ القرارات تساهم في الشعور بالانتماء هذا لان اللامركزية من النظم التنظيمية البديلة التي تساعد على توفير المرونة للمنظمة، وفي نفس الوقت تساهم في تحقيق استفادة أكبر من قدرات الأفراد في جميع المستويات، ومن بين هذه البدائل احتلت اللامركزية مكان في المنظمات ولا تزال جانبا هاما من اهتمام المسؤولين والمديرين في المنظمات، خاصة الكبيرة منها، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن لامركزية في اتخاذ القرارات تؤثر أثناء الانتماء للمؤسسة؛ وهذا لان قيمة الدلالة (0.001) أقل من (0.05) عند درجة حرية 3 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 26:** يبين إلى ما تؤدي إليه المشاركة في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات
82,5%	33	الانتماء إلى المؤسسة
17,5%	7	أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 16.90 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.000		

يبين الجدول أعلاه شعور وإحساس العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل الدائرة، وجاءت نتائج هذا الجدول كالتالي؛ 82% من إجابات أفراد العينة ترى أنه عند مشاركة العامل في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤدي هذا إلى شعوره بالانتماء إلى هذه المؤسسة، أما النسبة المتبقية 17.5% فهي تمثل إجابات أفراد العينة التي ترى أن إشراك العامل في اتخاذ القرارات يؤدي إلى شعوره بأهمية الأنشطة المسندة إليه .

الجدول يوضح لنا مدى شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة من خلال الإشراك في عملية اتخاذ القرارات؛ هذا لان اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية الذي يساعد على الانتماء لمؤسسة العمل. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على الانتماء للمؤسسة؛ وهذا لان قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0.05) عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 27:** يبين مدى مساهمة طبيعة طريقة اتخاذ القرارات في الشعور بالانتماء.

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة طريقة اتخاذ القرارات بالشعور بالانتماء
----------------	---------	---

نعم	24	60,0%
لا	16	40,0%
المجموع	40	100,0%

يوضح الجدول أعلاه أن مدى طريقة وطبيعة اتخاذ القرارات في المؤسسة تساهم في الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة دائرة بوسعادة، من النتائج الموضحة نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن الطريقة أو طبيعة اتخاذ القرارات بالمؤسسة تؤدي بدورها إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة، ونسبة 40% من مجموع أفراد العينة يرون أن الطريقة في اتخاذ القرارات لا تؤثر على الانتماء.

وقد كشفت الملاحظة أن أهم العوامل المساهمة في ظهور هذا المستوى السلبي من الشعور بالانتماء لدى العاملين داخل المؤسسة؛ قلة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا العمل، أيضاً قلة إتاحة الفرصة للعامل من أجل تحمل المسؤولية داخل المؤسسة، مع محدودية تفويض السلطة وانحصارها في مستويات تنظيمية معينة، دون الوصول إلى المستويات التنظيمية الدنيا.

**الجدول رقم 28:** يبين توزيع أفراد العينة حسب الشعور بالاعتزاز للانتماء لمؤسسة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالاعتزاز للانتماء للمؤسسة
67,5%	27	نعم
32,5%	13	لا
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 4.90 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.027		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 67.5% من أفراد العينة المدروسة يشعرون بالاعتزاز كونهم ينتمون للمؤسسة، تليها نسبة 32.5% من أفراد العينة أجابوا بعدم اعتزازهم للانتماء للمؤسسة .

نستنتج من خلال النتائج أن العمال الذين تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار مع مشاركتهم في اتخاذ القرارات هم الذين يشعرون بالاعتزاز كونهم ينتمون للمؤسسة، أما الذين لا يشعرون بالاعتزاز؛ قد تكون لديهم طموحات أكبر من العمل في هذه المؤسسة خاصة أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي الذي لا يرضى إلا إذا كان ينتمي إلى مستوى تنظيمي أعلى .

وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نجد أن الشعور بالاعتزاز يؤثر على الانتماء لمؤسسة العمل من طرف العمال؛ لان قيمة الدلالة (0.027) أقل من (0,05) عند درجة حرية 1 ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 29:** يبين توزيع أفراد العينة حسب اعتبار المؤسسة جزء من العامل.

النسبة المئوية	التكرار	اعتبار المؤسسة جزء منك
65,0%	26	نعم
35,0%	14	لا
100,0%	40	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 65% من أفراد العينة المدروسة الذين يعتبرون المؤسسة جزء منهم، تليها النسبة 35% من العاملين الذين أجابوا بأن المؤسسة ليست جزء منهم، نلاحظ من النتائج العمال الذين يعتبرون المؤسسة قد تكون لديهم مدة عمل طويلة، أما الذين لا يعتبرون المؤسسة جزء منهم؛ قد تكون لديهم طموحات أكبر من العمل في هذه المؤسسة خاصة أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي الذي لا يرضى إلا إذا كان ينتمي إلى مستوى تنظيمي أعلى .

**الجدول رقم 30:** يبين توزيع أفراد العينة حسب المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	المحافظة على ممتلكات المؤسسة
87,5%	35	نعم
12,5%	5	لا
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 22.50 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.000		

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 87.5% أفراد عينة الدراسة التي تمثل العمال الذين يحافظون على ممتلكات المؤسسة وتقل نسبة الذين لا يحافظون على الممتلكات إلى 12.5% . من هذه النتائج نخلص أن عمال المؤسسة يحافظون على ممتلكات المؤسسة ولا يدخلون العصبية في التعبير عن استيائهم في جميع المستويات تقريباً؛ فهذا يرجع الضمير المهني ولا يحتاج إلى شهادات عليا؛ وبهذا لا يُخربون الممتلكات العامة. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نلاحظ أن الحفاظ على ممتلكات المؤسسة يتبعها الانتماء لمؤسسة العمل؛ لأن قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0,05) عند درجة حرية 1 ، ومستوى ثقة 95% .

رابعاً/ توزيع المهام وعلاقتها بالولاء للعاملين للمؤسسة:

الجدول رقم 31: يبين توزيع أفراد العينة حسب مصادر المعلومات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	مصدر المعلومات
55,0%	22	الهيئة الإدارية
32,5%	13	المشرف المباشر
12,5%	5	العلاقات الخاصة والزلاء
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 10.8 ، درجة الحرية 2 ، قيمة الدلالة 0.004		

تشير البيانات والمعلومات التي تضمنها هذا الجدول والمتعلقة بمصادر المعلومات المتعلقة بالعمل لدى العاملين بالمؤسسة الدائرة، إلى أن إجابات أفراد العينة التي تقرّ بأن مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هي الهيئة الإدارية قد قدرت بنسبة 55% من مجموع الإجابات الإجمالية، قد يكون هذا لطبيعة عمل المؤسسة الحساس من طبيعة إصدار الأوامر، تليها نسبة 32.5% من العمال مصدر أوامرهم من طرف المشرف المباشر؛ وهنا لنا تظهر أهمية المشرف كمنسق للجهود المبذولة داخل هذه المؤسسة خاصة في ظلّ خصوصية الخدمات التي تقدمها للمواطنين ومواجهته المباشرة له، وبعدها تأتي إجابات العينة التي تقرّ أن مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هي العلاقات الخاصة والزلاء وذلك بنسبة 12.5%؛ وهنا أيضاً تبرز قيمة ودور الجماعات غير الرسمية والاتصال غير الرسمي كمكمل للجماعات الرسمية والاتصال الرسمي من أجل تفعيل الأداء المؤسسي.

من خلال نتائج هذا الجدول نستنتج أن المصادر التي يعتمد عليها العامل داخل المؤسسة في جمع المعلومات المتعلقة بعمله هي مصادر متعددة، وهذا بدوره يؤثر على الولاء للعامل. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نلاحظ أن مصدر المعلومات يؤثر على الولاء العمالي لمؤسسة العمل؛ لأن قيمة الدلالة (0.004) أقل من (0,05) عند درجة حرية 2 ، ومستوى ثقة 95% .

الجدول رقم 32: يبين مدى مساهمة انسياب المعلومات بطريقة سلسلة في دقة وانسجام الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	انسياب المعلومات يؤثر على الأداء
85,0%	34	نعم
15,0%	6	لا
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 19.60 ، درجة الحرية 1 ، قيمة الدلالة 0.000		

وفيما يتعلق برأي العمال ما إذا كان انسياب المعلومات بطريقة سلسلة يساهم في دقة وانسجام الأداء فإن هذا الجدول يبين إلى أن نسبة 85% من مجموع أفراد العينة تقول أن انسياب المعلومات بطريقة سلسلة يساهم في دقة وانسجام أداء العمل داخل المؤسسة، كما تذهب نسبة قليلة جداً مقارنة مع الأغلبية من هذه العينة إلى أن انسياب المعلومات بطريقة سلسلة لا يساهم في انسجام الأداء وتقدر بـ 15% . وبالعودة إلى النتائج التي جاء بها هذا الجدول نلاحظ أن رأي العامل في مجال أن انسياب المعلومة بطريقة سلسلة يساهم في دقة وانسجام أداء العمل داخل المؤسسة وهو رأي ايجابي بدرجة كبيرة يبرز أهمية المعلومات خاصة في مجال اتخاذ القرارات و مشاركة العمال والتنسيق والتسيير والإدارة، وبالتالي بذل الجهود من أجل أداء فعال يُحقق المصالح والأهداف المشتركة بين المؤسسة والعامل على حدٍ سواء . وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نلاحظ أن انسياب المعلومات بطريقة سلسلة يؤثر على انسجام أداء العامل في العمل؛ لان قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0,05) عند درجة حرية 1 ، ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 33:** يبين مدى مساعدة طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات على

الأداء وتنفيذ الأنشطة بدقة.

النسبة المئوية	التكرار	مدى ملائمة طريقة سريان المعلومات
12,5%	5	دائماً
57,5%	23	غالباً
27,5%	11	أحياناً
2,5%	1	أبداً
100,0%	40	المجموع
كا <sup>2</sup> : 27.60، درجة الحرية 3، قيمة الدلالة 0.000		

وعن مدى ملائمة ومساعدة طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة دائرة بوسعادة العاملين على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة، يبين الجدول أن نسبة 57.5% من مجموع مفردات العينة أن طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة غالباً تلائم وتساعد العامل على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة، ونسبة 27.5% من أفراد العينة ترى أن انسياب ومجرى المعلومة داخل الدائرة تكون في بعض الأحيان ملائمة ومساعدة للعامل من أجل أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة، كما بلغت نسبة العينة التي ترى أن طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية لهذه المؤسسة تلائم و تساعد العامل على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة دائماً بـ 12.5% ونجد نسبة الذين يرون أن طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية لهذه المؤسسة لا تلائم ولا تساعد العامل على أداء المهام بـ 2.5% .

بقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول نستخلص أن السلطة في هذه المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً لهذا المجال أي للمعلومة وطريقة سريانها رغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المعلومات في نظر العمال من أجل الأداء والتنفيذ الدقيق للأنشطة والمهام، فهذا سيؤثر على ولاء العمال للمؤسسة، رغم ذلك فالمؤسسة غالباً ما طريقة تعاملها مع العمال تساعد على الأداء الأفضل للعامل. وبالرجوع إلى كا<sup>2</sup> نلاحظ أن طريقة سريان المعلومات تؤثر على أداء ودقة العامل في العمل داخل المؤسسة وكذا على ولاءه لمؤسسة العمل؛ لان قيمة الدلالة (0.000) أقل من (0,05) عند درجة حرية 3، ومستوى ثقة 95% .

**الجدول رقم 34:** يبين مدى تأثير طريقة إصدار الأوامر داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	طريقة تأثير طريقة إصدار الأوامر
50,0%	20	التنسيق والتناغم بين فئات العمل
50,0%	20	ظهور صراعات تنظيمية بين فئات العمل
100,0%	40	المجموع

وقد شكَّات مشكلة طريقة إصدار الأوامر داخل المؤسسة أحد أهم عناصر تداخل الصلاحيات وانعكاساتها على ولاء العاملين بها، والدراسة الحالية تُبيِّن من خلال نتائج الجدول أعلاه أن طريقة إصدار الأوامر داخل هذه المؤسسة تؤدي إلى التنسيق والتناغم بين مختلف فئات العمل بنسبة 50%، كما يرى البعض الآخر من أفراد عينة الدراسة بنفس النسبة 50% أن طريقة إصدار الأوامر يؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية بين فئات العمل.

انطلاقاً من هذا فإن تحديد القنوات التي يتلقى منها العامل الأوامر المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة أمر حتمي، بل أكثر من ضرورة تقتضيها ضرورات التنظيم أي وحدة الأمر والقيادة وذلك أن يتبع المروؤوس رئيساً واحداً وأن يتلقى الأوامر من جهة واحدة، لأن طريقة الأوامر غير المنظمة قد يؤدي إلى خلق صراعات دائمة بدل من التعاون والتناغم بين العمال بمختلف انتماءاتهم الفئوية.

**الجدول رقم 35:** يبين مدى الرضا على طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الرضا على طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة
2,5%	1	راضي تماما
22,5%	9	راضي في الغالب
32,5%	13	راضي إلى حد ما
22,5%	9	لست راضي في الغالب
20,0%	8	لست راضي إطلاقاً
100,0%	40	المجموع

من خلال النتائج التي تضمنها الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 32.5% من أفراد العينة راضية إلى حد ما على طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 22.5% من هذه العينة راضية في الغالب، تليها نسبة مساوية لما قبلها 22.5% غير راضية في الغالب، والنسبة 20% من أفراد العينة المبحوثة غير راضية إطلاقاً على طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة، ونسبة 2.5% راضية تماماً على طريقة وتوزيع المهام داخل المؤسسة .

إن النتائج الواردة في الجدول تدلّ على رضا أغلبية العاملين على طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة، ومن الجدول نفسه نلاحظ أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المدروسة ايجابي نوعاً ما لدى بعض الفئات العمالية والبعض الآخر ليس راضي تماماً إلا نسبة قليلة؛ وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل من بينها؛ العوامل التي تتعلق بالسلطة كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وطبيعة الرقابة، وتداخل الصلاحيات وهذه العوامل كانت محل اختبار في الدراسة الحالية .

وهكذا فإن السلطة لها مكانة هامة وحيوية داخل المؤسسة نظراً لدورها من خلال عملية إصدار ووضع القوانين التنظيمية والتوجيه والتخطيط والتنسيق، وصلاحيات المراقبة، وحتى يستمر أداء المؤسسة لا بُد من تواجد فاعلين يتم توجيه نشاطاتهم فيها عن طريق وضع إجراءات ولوائح وقوانين تنظم عملية سيرها واختلال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين قد يخلق نوع من الانسجام واضطراب العاملين في عملهم؛ مما ينعكس سلباً على رضاهم الوظيفي، وهذا ما ينعكس بدوره على الأداء العمالي بصفة عامة .

## (2) مناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث:

بعد الانتهاء من عرض الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع البحث؛ السلطة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، فانه سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال الدراسة وهذا على ضوء

فرضيات البحث.

### ✚ مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي هي: أن للرقابة التنظيمية علاقة باستقرار الفرد العامل داخل المؤسسة؛ في دائرة بوسعادة من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

❖ كما أكدت الشواهد التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 8 أن 37.5% من إجابات مفردات العينة ترى أن الأسلوب المطبق من أهل السلطة هو وسيلة للمواظبة داخل المؤسسة، و 32.5% من إجابات أفراد العينة يرون أن الأسلوب المطبق من أهل السلطة هو وسيلة لفرض الانضباط، وهذا ما يدل على الدور الذي يلعبه أهل السلطة في احترام القواعد المنظمة للعمل كالالتزام بمواعيد العمل واستمراريته، والسهر على تنفيذ اللوائح والقوانين، في جو يجعل من الرسمية أسلوب مرن لأداء الأنشطة .

❖ يفيد حجم البيانات الكمية المستقاة من المؤسسة ميدان الدراسة أن التطبيق الحرفي للقوانين والقواعد التنظيمية يؤدي إلى جمود السلوك وعدم المبادرة؛ وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 10 بنسبة 52.5% من أفراد العينة المدروسة، ونسبة 35% يرون أن التطبيق الحرفي للقوانين يؤدي إلى الدقة .

❖ أما بالنسبة لواقع القوانين والقواعد التنظيمية المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة فتؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 9 أن هذه الأخير غير واضحة بالقدر الكافي بنسبة 30% من جهة، وأنها في بعض الأحيان لا تستند إلى الأساليب العلمية والعملية أثناء تطبيقها، حيث يتبين دائما من خلال الشواهد الكمية أن اتجاه وضوح القواعد التنظيمية اتجاه سلبي نوعا ما، قد تكون هذه النسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة 65% التي ترى أن بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية داخل هذه المؤسسة غير متوفرة بنسبة معتبرة .

✓ من خلال الشواهد الإحصائية السابقة الذكر نخلص إلى أن القواعد التنظيمية عندما لا تتسم بالمرونة تؤثر على مبادرة الأفراد وابتكارهم، مما يؤدي إلى سيادة السلوك الآلي الذي يتسم بالجمود، وفيما يخص المؤسسة ميدان الدراسة فالقوانين التنظيمية بها تتسم عموما بعدم الوضوح أو بالوضوح

أحياناً من جهة، وعدم احتكامها في الكثير من الأحيان إلى الأساليب العلمية والعملية أثناء التطبيق، مما قد يؤثر على استقرار العمال في العمل بها.

❖ وأفادت الشواهد الكمية المستقاة فيما يتعلق بالإشراف التي يوضحها الجدول رقم 12 أن 75% من مجموع إجابات العينة المبحوثة ترى أن الهدف من المشرف كأداة رقابية داخل المؤسسة دائرة بوسعادة هو المحافظة على السير الحسن للعمل، من خلال تدخله لحل المشكلات وصعوبات العمل التي تواجههم أثناء تأدية المهام المسندة إليهم، الأمر الذي يجعل العامل يشعر بالارتياح والرضا، كما تؤكد الشواهد نفسها في الجدول رقم 7؛ أن النمط الإشرافي القائم على الرقابة الذاتية هو النمط الذي يزيد من رغبة العامل في العمل داخل هذه المؤسسة، وذلك في الدرجة الأولى بنسبة 40%، ثم يأتي النمط القائم على الرقابة المرنة في الدرجة الثانية بنسبة 37.5% و 20% النمط القائم على الرقابة الصارمة على التوالي.

❖ وتقيد الشواهد الواردة في الجدول رقم 13 أن إعطاء العامل هامشاً من حرية التصرف يؤدي إلى التحفيز والإقبال على العمل داخل المؤسسة بنسبة 87.5%، حيث أن اتجاه العينة المبحوثة في هذا المجال يسير في الإيجابي، أما واقع عمال المؤسسة مجال الدراسة فإن مدى شعور العاملين فيها بحرية التصرف والراحة أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم بنسبة كبيرة 57% الموضحة في الجدول رقم 14، أما أسباب عدم شعور العاملين بحرية التصرف والراحة داخل المؤسسة فهي تعود بالدرجة الأولى إلى كل من طبيعة نظام الإشراف والرقابة، وقلة الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين وبدرجة ثانية إلى طريقة تطبيق قواعد العمل ولوائحه، وبدرجة أقل إلى طبيعة العمل.

✓ إن طبيعة ونمط العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على رغبة العامل في العمل، فكلما كانت العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والمرونة في تطبيق القوانين التنظيمية، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرغبة في العمل لدى العامل، فالمرونة في المحاسبة عن الأخطاء الصغيرة والتسامح؛ في مثل هذه الحالات يزيد من فعالية المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية، ومن جهة أخرى لا يعني التسامح استبعاد العقاب في بعض المواقف على أن يكون استخدامه على قدر الخطأ وبما يكفل تصحيح سلوك المرؤوس، كما أنه كلما كانت العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة كلما كان الاستعداد دائماً للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية بإصدار الأوامر.

❖ تؤكد الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة أن نسبة 92.5% من مجموع أفراد العينة المبحوثة موافقة كلياً على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يساهم في تماثل قيم الفرد العامل مع القيم السائدة في المؤسسة أي ما يعادل الكل تقريباً من حجم العينة.

✓ تفيد الشواهد الإحصائية المأخوذة من ميدان الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يساهم في تماثل قيم الفرد العامل مع القيم السائدة في المؤسسة، وقد أفادت الملاحظة على العمال أنه إذا كانت طبيعة المعاملة التي يتلقاها المرؤوس من رؤسائه أثناء العمل حسنة، فإن ذلك يساهم بدرجة كبيرة في تماثل قيم العامل مع القيم السائدة، وهذا بدوره يساهم في شعوره بالارتياح والرضا، كما أن ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المعاملة والعلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت معاملة الرئيس للمرؤوسين معاملة حسنة وإنسانية كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح .

❖ وتفيد البيانات المتحصل عليها من الجدولين رقم 16 و 17 أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة لا تساعد العاملين على الاستقرار في العمل؛ حيث أن نسبة 40% من الذين يرون أن الرقابة لا تساعد على الاستقرار، مع أن نسبة 60% يرون أنها تساعد على الاستقرار، تقابلها نسبة 57% من أفراد العينة يريدون مغادرة المؤسسة والذهاب إلى مؤسسة أخرى؛ وقد تبين من خلال الملاحظة أن هذا قد يرجع إلى عدم وضوح القوانين التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة بالقدر الكافي لاستقرار العاملين في العمل، عدم استناد بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية إلى معايير علمية دقيقة، طبيعة نظام الإشراف والرقابة المتبعة داخل المؤسسة لا يساعد على الاستقرار بها لأنها غالباً تبحث في الأخطاء لا تعمل على التطوير لتقنيات الأداء وأساليبه .

✓ من خلال التحليل والتفسير للنتائج الجزئية للفرضية الأولى، وانطلاقاً من النسب ذات العلاقة الدالة، نخلص إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية واستقرار العاملين في المؤسسة حيث أنه كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والتفاهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واعتمدت الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية،

كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة؛ من النتائج الموضحة أعلاه نخلص إلى أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة كبيرة .

#### ✚ مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي هي: أن للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالشعور بالانتماء للمؤسسة؛ دائرة بوسعادة، من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

❖ تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال الجدول رقم 18 أن نسبة 87.5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن الجهة الرئيسة فقط هي المستوى التنظيمي الذي تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات، ونسبة 12.5% من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن اتخاذ القرارات يتم من خلال مشاركة الفاعلين الاجتماعيين أي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛ مما يوحي بأن السلطة في الدائرة تميل أكثر إلى المركزية في اتخاذ القرارات.

❖ أثبتت الشواهد الإحصائية الميدانية التي تحصلنا عليها في الجدول رقم 19 أن اتجاهات أفراد العينة المبحوثة إلى أن تفويض الصلاحيات يساهم غالباً في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، فهو اتجاه إيجابي حيث أن نسبة 45% من أفراد العينة المبحوثة توافق في الغالب أن تفويض الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة و 27.5% من أفراد العينة المبحوثة توافق أحياناً بأن مبدأ تفويض الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، ونسبة 25% من أفراد العينة المبحوثة توافق دائماً أن تفويض الصلاحيات يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ أي أن ما نسبته أكثر من النصف 70% من أفراد العينة المبحوثة إما موافقة في الغالب أو موافقة تماماً بأن هذا المبدأ يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة .

❖ أما فيما يخص واقع التفويض بالنسبة للسلطة في المؤسسة ميدان الدراسة؛ فالشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من خلال الجدول رقم 20 ؛ تؤكد أنه رغم أن اتجاه العاملين نحو مبدأ تفويض الصلاحيات بمؤسستهم اتجاه إيجابي بدرجة كبيرة، إلا أن 57.5% من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن المؤسسة؛ دائرة بوسعادة تقوم بتفويض السلطة إلى بعض المستويات التنظيمية فقط؛ وهذا يعني أن مبدأ التفويض لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمؤسسة ويكتفي

بمستويات تنظيمية محددة فقط، كما أنه تفويض غير فعلي وهو مجرد تفويض للمنصب دون السلطة، مما ينعكس على مستويات شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة على مركزية اتخاذ القرارات بصورة أكبر منه على لامركزية اتخاذ القرارات.

✓ ورغم أن الشواهد الإحصائية التي جاءت في الجدول 21 تؤكد أن مدى إتاحة الفرص للعاملين تحمل المسؤولية في المؤسسة يسير في اتجاه ايجابي نوعاً ما بنسبة 50% بإتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية أحياناً، و 17.5% في الغالب إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية، إلا أن هذا لا يُعد قدراً كافياً من أجل تنمية المهارات لدى العاملين في هذه المؤسسة، مما ينعكس على مستويات شعورهم بالانتماء داخلها.

✓ من النتائج الواردة في الجداول رقم 19، 20، و 21؛ تؤكد أنه كلما كان تفويض السلطة إلى المستويات التنظيمية الدنيا كلما ساهم ذلك في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، كما تؤكد أن تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمؤسسة، وهذا ما قد ينعكس سلباً على الالتزام بتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة، على اعتبار أنه من مزايا تفويض السلطة؛ يُحقق قدراً أكبر من الثقة بالنفس، واحترام الذات مما يؤدي إلى زيادة اعتزازهم بالانتماء للمؤسسة، كذلك يساعد التفويض للصلاحيات على تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم مما يزيد من إقبالهم عليه، وأن تفويض الصلاحيات يساعد على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وجعل مناخ العمل يسوده التفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين الذي يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

❖ وبخصوص إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل يؤكد أن نسبة 95% من مجموع أفراد العينة المبحوثة التي يبينها الجدول رقم 22 ؛ أن ذلك يساهم في زيادة الارتياح أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم داخل المؤسسة؛ أي أغلبية العينة المدروسة؛ وهذا ما يدل على مدى وعي العمال بالأهمية التي تمثلها المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة في مجال اكتساب المهارات والتكيف مع المواقف الصعبة التي قد يواجهونها، وحتى بالنسبة للعلاقات الإنسانية لديهم، بالإضافة إلى استغلال المؤسسة لكامل طاقاتها وكفاءاتها المتوفرة استغلالاً حسناً .

❖ وقد دلت الشواهد الإحصائية الميدانية والموضحة في الجدول رقم 24؛ بأن مدى استشارة العامل من طرف المشرفين عليه قبل الإقدام على تغيير المصلحة أو القسم الذي يعمل فيه، يسير في

الاتجاه السلبي نوعاً ما، ورغم أن مثل هذه الوضعية قد تفرضها طبيعة العمل في مؤسسة الدائرة ومؤسسة الجماعات المحلية بصفة عامة، إلا أن ذلك قد ينعكس سلباً على درجات الشعور بالانتماء لدى العاملين بالمؤسسة .

❖ أما عن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ صياغة القرارات داخل المؤسسة المدروسة؛ يسير في اتجاه سلبي نوعاً ما؛ قد يرجع هذا إلى عدم مشاركة الفئة العمالية التي تنتمي إلى المستوى التنظيمي الأدنى أو الفئة العمالية التنفيذية مع هذا فهناك مؤشر على المشاركة في اتخاذ وصياغة القرارات؛ هذا لأن هناك فئة تنظيمية من العمال تُشارك في صياغة اتخاذ القرارات وهذا حسب مستواها التنظيمي الذي تنتمي إليه فتكون هذه الفئة من المستويات التنظيمية العليا، فالشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 26 تشير إلى أن 82.5% من مجموع أفراد العينة المبحوثة يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الانتماء للمؤسسة، و 17.5% من أفراد العينة يرون أنها تؤدي إلى أهمية الأنشطة والمهام المسندة للعامل؛ وهذا يدل على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤدي بهم إلى الانتماء للمؤسسة وبهذا إلى تأدية العمل المطلوب وتحقيق أهداف المؤسسة .

✓ الشواهد المأخوذة من مؤسسة الدراسة تؤكد أنه كلما زادت المشاركة العمالية في صياغة القرارات، وكلما زادت أهمية القرارات المتخذة في المستويات التنظيمية الدنيا، كلما زاد ارتياح العاملين أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم .

✓ كما أن الشواهد الإحصائية خاصة من الجدولين 27 و 28 تبين أن طبيعة المشاركة العمالية في صياغة القرارات داخل المؤسسة لا تساعد نوعاً ما على ارتياح العاملين أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليهم، مما يؤثر سلباً على شعور العاملين بالانتماء .

❖ أوضحت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة والواردة في الجدول رقم 25 ، بأن نسبة 47.5% من استجابات المبحوثين ترى أن لا مركزية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تساهم في خلق روح التعاون والانسجام بين مختلف الفئات العمالية .

✓ من الشواهد الكمية الواردة في الجدولين 20 و 25؛ نخلص إلى أنه كلما اتجهت المؤسسة إلى سياسة تعتمد على سياسة لامركزية اتخاذ القرارات كلما ساهم ذلك بالضرورة في خلق روح التعاون والانسجام بين مختلف الفئات العمالية، غير أن المؤسسة المدروسة تعتمد نوعاً ما على سياسة

تتجه نحو المركزية أكثر منها إلى اللامركزية، وهذا ما قد يؤدي إلى توجيه المرؤوسين من جميع المستويات أنظارهم إلى أعلى دائما، أي إلى من يعلوهم من الرؤساء، وهم غالبا لا ينظرون إلى من دونهم ولا يعيرون اهتمامهم إلى مشكلاتهم أو إلى أمور توجيههم ونموهم، لأن كل رئيس ينظر إلى رئيسه الذي يعلوه ويتلقى منه الأوامر والتوجيهات واتخاذ لقرارات، كما أن النظام المركزي يُعوّد العاملين على التهرب من تحمل المسؤولية ويؤدّد لديهم الشعور بأنهم مجرد أداة لتنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات، وهم عاجزون عن استعمال الحرية حتى إذا أعطيت لهم، ويفقد الفرد منهم ثقته بنفسه ويتسرب إليه الشعور بأنه قاصر عن كل شيء وغير كفي لأداء أي عمل، وعلى النقيض فأسلوب اللامركزية في الإدارة يقوم على فكرة تشتيت السلطة وتوزيعها بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته، وعلى تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى وبهذا المفهوم يحمل في طياته إمكانيات تنوع القرارات التي تصدر عن العاملين فيها، مما يؤدي إلى تدعيم التعاون بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، فيما يتعلق بأداء برامجها، كما يعمل على رفع الروح المعنوية، وخلق روح المبادرة، والقضاء على الروتين وانخفاض مقاومة التغيير.

✓ تفيد الشواهد الكمية المستقاة من ميدان الدراسة والمبينة في الجدول رقم 27 أن 82.5% من إجابات مفردات العينة المبحوثة ترى أن العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يُشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة .

✓ وتفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 28 أن شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة من خلال طريقة طبيعة اتخاذ القرارات فيه، يسير نحو الاتجاه السلبي نوعا ما لان نسبة 40% لا تشعر بالانتماء من طريقة اتخاذ القرارات قد يرجع هذا إلى؛ قلة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا العمل، قلة إتاحة الفرصة للعامل من أجل تحمل المسؤولية داخل المؤسسة محدودية تفويض الصلاحيات والسلطة وانحصارها في مستويات تنظيمية معينة، دون الوصول إلى المستويات التنظيمية الدنيا، من النتائج المبينة نجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة، ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها، كما أن المشاركة تلعب دورا هاما في تحسين نوعية القرارات المتخذة، لأن رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد الواحد، ويقوي مفهوم الالتزام بالقرارات

وهنا تبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات كعنصر أساسي لعلاقات السلطة ودوره في تفعيل شعور العاملين بالانتماء داخل المؤسسة .

✓ من خلال التحليل والتفسير للنتائج للفرضية الثانية، وانطلاقاً من النسب ذات العلاقة الدالة، نتوصل إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إرتباطية وكذا ارتباطاً وثيقاً بين المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وشعور العاملين بالانتماء داخلها؛ حيث تلعب المشاركة دوراً رئيسياً في اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة .

#### ✚ مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي هي: أن كيفية توزيع المهام علاقة بولاء العاملين للمؤسسة؛ بدائرة بوسعادة، من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية :

❖ يتضح من البيانات والشواهد الكمية المتحصل عليها من المؤسسة ميدان الدراسة الموضحة في الجدول رقم 31 أن 55% من مجموع الإجابات الإجمالية للعينة المبحوثة مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هو الهيئة الإدارية، و32.5% مصدر المعلومات المتعلقة بعملها هي المشرف المباشر، كما أن 12.5% مصدرها فيما يخص المعلومات المتعلقة بالعمل هو كل من طرف العلاقات الخاصة والزملاء، فانتقال المعلومة بطريقة سلسلة وواضحة للعاملين من طرف أي مصدر من المصادر المذكورة ضروري لخلق اتصال ايجابي داخل المؤسسة الذي يؤدي للولاء لمؤسسة العمل؛ وهذا لتحقيق ما وجدت المؤسسة من أجله وكذا أهدافها.

✓ إن هذه الشواهد دليل من جهة على ازدواجية السلطة التي يخضع لها عمال المؤسسة المدروسة، خاصة من هم ضمن عمال المصالح المهنية الخاصة بالتنفيذ، ومن جهة أخرى على الدور المحوري الذي يلعبه المشرف المباشر في ظلّ علاقات السلطة المتمسمة بهذه الميزة، كما يجب أن لا نغفل دور الجماعات غير الرسمية والاتصال غير الرسمي الذي يتم بأسلوب غير رسمي أو خارج

القنوات المحددة للاتصال، حيث يعتمد هذا النوع من الاتصالات أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية أو الصلات التي تربط بين أجزاء المؤسسة وعاملاتها، ويلجأ إليها العاملين لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات، فإذا توفر نظام اتصال غير رسمي يعاون نظام الاتصال الرسمي فإن ذلك يجعل المؤسسة قادرة على جمع المعلومات الدقيقة والمعلومات الصحيحة، وتكون بذلك أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما ينعكس إيجاباً على الإدارة التي تسعى إلى التعايش مع النظامين، مع ضرورة تطويع النظام غير الرسمي ليسير في ذلك النظام الرسمي عن طريق رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفعالية .

❖ وتؤكد البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الجدول رقم 32 أن 85.5% من مجموع أفراد العينة موافقة تماماً أن انسياب المعلومات بطريقة سلسلة يساهم في دقة وانسجام أداء العامل داخل المؤسسة فهذا يعتبر اتجاه إيجابي لدى العمال داخل المؤسسة .

❖ وفيما يتعلق بمدى ملائمة ومساعدة طريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة ميدان الدراسة على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة الموضحة في الجدول رقم 33، فإنه ما يعادل 70% من أفراد العينة يرون أن انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية تساعد على أداء الأنشطة والمهام أي أنها تسير في اتجاه إيجابي داخل المؤسسة؛ فكلما كان انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية سلساً، كلما ساهم ذلك في دقة أداء وتنفيذ العمال للأنشطة الموكلة إليهم رغم أن الشواهد الإحصائية تفيد أن انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة لا تلاءم كل العاملين على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة وهذا بنسبة 29% حسب نفس الجدول، وقد ذلك يعود إلى كون المعلومات المتعلقة بتنمية العاملين، وكذا المعلومات المتعلقة بشؤون العمل وطرق أدائه في هذه المؤسسة لا تصل إلى المستويات التنظيمية الدنيا في الوقت المناسب ولا بالكيفية التي تساعد العامل على الارتياح أثناء تأدية المهام والأنشطة، حيث تتعرض دائماً إلى العوامل التي تجعلها لا تصل بنفس الطريقة التي خرجت فيها المعلومة؛ كالإشاعة والتأخر في الوصول إلى الجهات المعنية، مما يجعلها تتسم بالبطء والتعقيد و الروتين .

❖ وتفيد الشواهد الكمية المستقاة من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم 34 أن 50% من مجموع إجابات العينة المبحوثة تؤكد أن تعدد الأوامر وطريقة إصدارها داخل المؤسسة تؤدي إلى

ظهور الصراعات التنظيمية بين مختلف فئات العمل، كما أكدت البيانات الإحصائية أن 50% من مجموع إجابات العينة المبحوثة تُقر بأنها تؤدي إلى التنسيق بين فئات العمل، فالحصول على معلومات العمل عن طريق المشرف المباشر أو الهيئة الإدارية تؤثر على التنسيق والتناغم بين الفئات العمالية وقد تؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية غير ايجابية بين هذه الفئات فتؤثر على تحقيق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها، فتنبرز هنا أهمية المشرف المباشر في عملية تنسيق وتوجيه وترشيد جهود العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وعلى اختلاف انتماءاتهم الفئوية، ومن هذا المنطلق أصبح من الضرورة إخضاع اختيار المشرفين إلى المقاييس العلمية والعملية من أجل قدرتهم على توفير الجو الملائم للرفع من الروح المعنوية، وبث روح التعاون والانسجام والتناغم بين المرؤوسين فيما بينهم، وبين المرؤوسين ورؤسائهم، وبالتالي توحيد الجهود من أجل أداء فعال وتحقيق الأهداف العامة، فأغلبية المشرفين تنقند إلى طريقة التعامل الأدبي التي تمكن من التواصل مع المرؤوسين وتساعد على خلق روح التعاون والانسجام والتناغم والإخلاص والوفاء بين العاملين باختلاف انتماءاتهم ومستوياتهم التنظيمية، مما قد يؤثر سلباً على ولاء العاملين خاصة في ظل تداخل الصلاحيات الذي تتميز به المؤسسة المدروسة .

✓ من الشواهد السابقة الذكر نخلص إلى نتيجة مفادها أن تعدد قنوات التواصل يؤثر على فعالية واستمرارية أداء العاملين داخل المؤسسة وقد زادت أهمية الاتصالات في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط المؤسسات، وتنوع الخدمات التي تقدمها من جانب، وزيادة حجمها وتعدد تنظيمها من الجانب الآخر، فالاتصالات كانت وما زالت أداة المؤسسة في تحقيق أهدافها العديدة سواء كانت تلك الأهداف تتمثل بتقديم الخدمات، أو تحقيق الرفاهية الاجتماعية على نطاق المجتمع ككل، فلا يمكن تصور وجود تخطيطاً فعالاً أو تنظيمياً متكاملًا وتنسيقاً تاماً أو قيادة فاعلة في ظل غياب الاتصالات المنظمة الفعالة لإحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات، خاصة في المؤسسة المدروسة دائرة بوسعادة التي تتسم بالموقف الحساس للتعامل يوميا مع المواطنين و تقديم الخدمات دون أن يظهر للمواطن استياءه .

✓ من خلال تحليل وتفسير النتائج للفرضية الثالثة، وانطلاقاً من النسب ذات العلاقة الدالة نخلص إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين تداخل كيفية توزيع المهام ومستويات الولاء لدى العاملين داخل المؤسسة .

حيث أنه كلما زادت مصادر المعلومات تعددا كلما ساهم ذلك في دقة أداء وتنفيذ الأنشطة، بشرط توفر سلاسة سريانها بين المستويات التنظيمية، وإذا اتسم سريانها بعدم السلاسة أدت إلى نتيجة عكسية وأصبحت غير ملائمة لأداء وتنفيذ الأنشطة بدقة، وكلما تعددت القنوات التي لها صلاحية

إصدار الأوامر، كلما زاد ظهور الصراع بين العاملين باختلاف انتماءاتهم الفئوية ومستوياتهم التنظيمية، و أثر ذلك على فعالية واستمرارية أداء العاملين، مما قد ينعكس سلباً على إخلاص الأفراد ووفائهم

❖ تفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 35 أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ايجابي نوعاً ما؛ حيث أن 32.5% من أفراد العينة راضية إلى حد ما على طريقة توزيع وممارسة السلطة داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 22.5% من هذه العينة راضية في الغالب، وهناك نسبة لا بأس بها غير راضية على ممارسة السلطة، وقد يرجع هذا إلى عدة عوامل؛ من بينها العوامل المتعلقة بالسلطة كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وطبيعة الرقابة المنتهجة، وطريقة توزيع المهام وهذه العوامل كانت محل اختبار الدراسة الحالية .

✓ وهكذا فإن السلطة لها مكانة هامة وحيوية داخل المؤسسة؛ نظراً لدورها من خلال عملية إصدار ووضع القوانين التنظيمية والتوجيه والتخطيط والتنسيق، وصلاحيات المراقبة، وحتى يستمر أداء المؤسسة لا بُد من تواجد فاعلين يتم توجيه نشاطاتهم فيها عن طريق وضع إجراءات ولوائح وقوانين تنظم عملية سيرها واختلال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين قد يخلق نوع من عدم الانسجام واضطراب العاملين في عملهم؛ مما ينعكس سلباً على رضاهم الوظيفي، وهذا ما ينعكس بدوره على الأداء العمالي بصفة عامة .

**النتيجة العامة :** لقد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية الثلاث صدق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها؛ أن هناك علاقة ارتباطية بين السلطة التنظيمية والرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؛ دائرة بوسعادة .

\* فالسلطة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والاستقرار والولاء والارتياح، وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العمال، في حين أن السلطة القائمة على المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية التي يسودها الغموض والشك وانعدام الثقة وعدم الاحترام، والأساليب المتسمة بالصرامة والمعاملة السيئة، تؤدي إلى تدمير العمال وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم، ومنه فإن مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الحالية التي كانت حول السلطة داخل التنظيم والرضا

الوظيفي، ويمكن الإشارة إلى أن العلاقة القائمة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ترتبط بالخصائص الشخصية أو الديموغرافية للأفراد خاصة عندما يتعلق الأمر بالسن، والمستوى التعليمي وطبيعة العمل، وكذا الأقدمية في العمل والمهام المسندة .

### تحليل النتائج في ضوء الدراسات المشابهة :

بعد تعرضنا للجانب الأول من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، والمتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية، والتأكد من صدق الفرضية العامة وثباتها ميدانيا، سوف نتعرض في هذا السياق إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات المشابهة .

➤ وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها وما توصلت إليه من نتائج، نجد أن دراسة **طلعت إبراهيم لطفي** والتي تمحورت حول الديمقراطية الصناعية من خلال دراسته لمدى فاعلية الممارسات الديمقراطية في المصنع المصري قد تشابهت نتائجها إلى حد كبير مع نتائج الدراسة الحالية، إذ أكدت الدراسة الحالية على أنه كلما زادت احتمالات فرص ممارسة العامل للديمقراطية الصناعية كلما ازداد ارتباط القرارات التي يشارك فيها بمهنته، وظروف عمله داخل المؤسسة كما ترتفع مكانة مهنته داخلها ويزداد شعوره بالرضا الوظيفي، وزيادة المسؤوليات التي يتحملها، بالإضافة إلى زيادة فرص الترقى والتقدم المتاحة في ميدان العمل .

➤ وقد تعززت نتائج الدراسة الحالية بالتطابق في الجزء المتعلق بطبيعة الرقابة التنظيمية مع دراسة الظاهرة البيروقراطية لميشال كروزيه، والتي توصل فيها إلى أن التطبيق الحرفي للإجراءات والقواعد يؤدي إلى جمود السلوك، وبالتالي زيادة الروتين والملل، كما أن مركزية اتخاذ القرارات تؤدي للجمود وتضعف وتضييق من فرص المبادأة، وأن القواعد والقوانين التي تضع وتحدد بالتفصيل وظائف المرؤوسين دون مراعاة الجانب الإنساني، تضعف الحافز وتتنقص من دافعية وإقبال المرؤوسين على العمل والإبداع ويضرب لنا الباحث هنا مثال واقعي وهو الترقية على أساس الأقدمية التي تبعد انجاز وجهد العامل وكفاءته، الأمر الذي ينقص ويضعف من دافعيته نحو العمل .

➤ دراسات **هاوثورن** التي أكدت دور وأهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة داخل جماعة العمل في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن العلاقات الحسنة المبنية على الثقة والاحترام المتبادلين بين المشرف والعمال تؤدي إلى زيادة الاستقرار في العمل وبالتالي الرضا الوظيفي، كما تقترب الدراسة الراهنة مع دراسة **باردييه**

**BARDET** في فرنسا والتي توصلت إلى أن خلق نوع من التضامن الاجتماعي بين الإدارة والعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة روح التضامن بين العمال ورضاهم الوظيفي مما يساهم في زيادة وتطور وجودة إنتاج ونشاط الشركة .

➤ من ناحية أخرى نجد أن نتائج الدراسات التي قام بها **DALTON** في مجال السلطة والصراع التنظيمي تقترب حتى وإن كان ذلك بصورة غير مباشرة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حيث أن اهتمام الأفراد والجماعات بترشيد مصالحهم الخاصة وتحسين أوضاعهم ومكانتهم، سعياً منهم إلى كسب مزيد من القوة والسيطرة، كما أن كل من الاستشاريين والتنفيذيين يرغب كل من جهته فرض امتثاله طبقاً لمعاييرها الخاصة، ويستند الاستشاريون إلى المعرفة والخبرة الفنية بينما يستند التنفيذيون إلى السلطة والتسلسل الرئاسي، مما يؤدي سيادة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

### (3) التوصيات والاقتراحات:

#### التوصيات:

بعد الدراسة النظرية والميدانية ورغم الصعوبات التي واجهت الدراسة في إنجاز هذا العمل البسيط المتعلق بالسلطة التنظيمية و مستويات الرضا الوظيفي المتعلقة لدى العمال داخل المؤسسة؛ دائرة بوسعادة، و على ضوء النتائج المتواصل إليها من خلال البحث يمكن إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي تساهم في إصلاح المورد البشري لوجب جزء في الدائرة بصفة خاصة و قطاع الجماعات المحلية بصفة عامة .

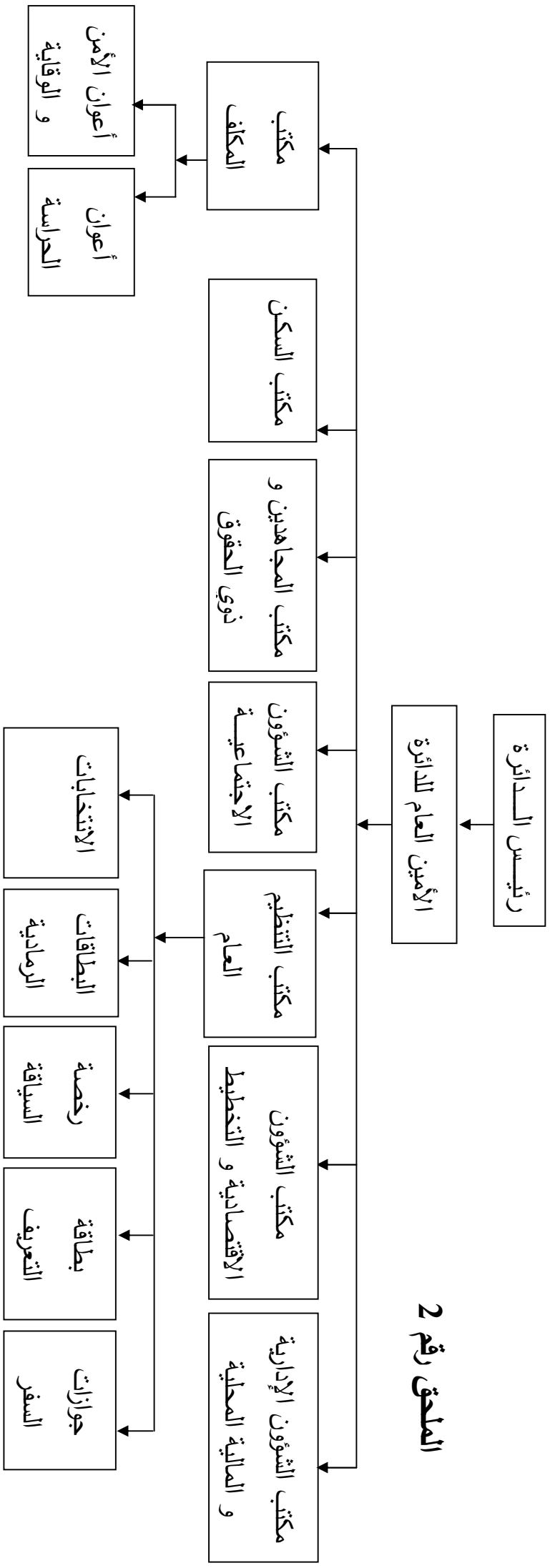
- زيادة البحوث وتكثيف البحوث في مجال الرضا الوظيفي خاصة لدى العاملين بقطاع الجماعات المحلية .
- عمل دراسات موضوعية مستمرة و مسوحات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جميع المؤسسات، وذلك نظراً لأهمية موضوع الرضا الوظيفي في تحقيق أفضل مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسات .

- التقليل من حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرار وعملية السلطة داخل التنظيم .
- مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بشكل فعال من اجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي .
- مواصلة الإدارة تعيين أهدافاً واضحة وواقعية للأداء، و أهدافاً صعبة ولكن مقبولة مع التأكيد على توفير معلومات مرتدة عن التقدم في تحقيق الهدف .
- استخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهاراتهم، بما يهيئ مقومات أداء فاعل، و توجيه جهودهم لتعكس على مستوى أدائهم في العمل.
- الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للعمال والعمل على حلها .
- تحسين الظروف المعيشية لموظفي الدائرة ، والعمل على تحسين مستوى الرواتب، بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.
- العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز، وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع الموظفين على التنافس والإبداع في العمل، وتقدير جهود الموظفين، وتقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين المتميزين في أدائهم.
- أخذ وجهة نظر العاملين بالدائرة خاصة العمال الذين يقابلون المواطنين وآرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار واستشارتهم في القرارات والإجراءات التسييرية ولو بشكل يناسب مستواهم التنظيمي .
- محاولة كسر روتين العمل المستمر داخل المؤسسة بجعل ندوات داخلية وخارجية للعمال حتى العمال الذين ينتمون لمستويات تنظيمية دنيا و هذا لتدريبهم .
- تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها وينتقل إلى مؤسسة أخرى .
- أن يتناسب الراتب مع رواتب المؤسسات الأخرى التي فيها دخل جيد .
- أن يكون الراتب موحد بين الموظفين في نفس العمل أو المجال.
- زيادة الرواتب حتى تشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل .
- أن توفر المؤسسة وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم وبالعكس .
- أن يوجد مشاركة مع الزملاء في ندوات وورش عمل وأنشطة أخرى .
- أن تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين .
- عدم ازدواجية العمل مع الموظفين والتميز بينهم .
- إيجاد حالة من الترابط والتنسيق بين البلديات في مجالات العمل .
- ضرورة التفاهم بين المستويات الإدارية .

### خلاصة الفصل:

بعد أن تم عرض الجداول التي من خلالها تمت مناقشة الفرضيات توصلت الدراسة الحالية إلى تحقيق كل من الفرضية الأولى المتعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها باستقرار الفرد العامل داخل المؤسسة، كذلك بالنسبة للفرضية الثانية التي ترى أن للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بشعور العامل بالانتماء للعمل والمؤسسة، كما قد أثبتت الفرضية الثالثة التي مفادها أن لكيفية توزيع المهام علاقة بولاء العاملين للمؤسسة، هذا ما يؤدي إلى تحقيق الفرضية العامة أن هناك علاقة ارتباطية بين السلطة داخل التنظيم والرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؛ بدائرة بوسعادة، حيث أن السلطة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء

والاستقرار والولاء والارتياح، وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العمال .



الملحق رقم 2

الهيكل التنظيمي للمؤسسة التابعة لقطاع الجماعات المحلية؛ دائرة بوسعادة

## الملحق رقم 1

جامعة المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

### استمارة استبيان:

يشرفني أن اطلب من سيادتكم المحترمة بطلب الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان المتعلق بالبحث الموسوم ب: السلطة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية- بدائرة بوسعادة .

\* تكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن المعلومات التي ستدلي بها سرية للغاية ولا تستخدم إلا لغرض علمي بحت .

إشراف الأستاذة:بتقة ليلي

إعداد : بن شلالي آسية

السنة الجامعية: 2013-2014

**أولاً: البيانات الشخصية:**

**(1) الجنس:**

- ذكر  
 أنثى

**(2) السن:**

- من 21 سنة - 26 سنة  
 من 27 سنة - 32 سنة  
 33 سنة - 37 سنة  
 من 38 سنة - 42 سنة  
 من 41 سنة فأكثر

**(3) الحالة المدنية:**

- أعزب  
 متزوج  
 مطلق  
 أرمل

**(4) المستوى التعليمي:**

- ابتدائي  
 متوسط  
 ثانوي  
 جامعي

**(5) طبيعة العمل:**

- مدير  
 إداري  
 عامل مهني

**(6) الأقدمية في العمل:**

- أقل من 05 سنوات  
 أكثر من 05 سنوات

**(7) المهام المسندة: .....**

**ثانيا: البيانات الخاصة بالرقابة التنظيمية و الاستقرار:**

**(8) أي من الأنماط الإشرافية التالية تزيد من رغبة العامل في العمل:**

النمط القائم على الرقابة الصارمة

النمط القائم على الرقابة المرنة

النمط القائم على الرقابة الذاتية

أخرى تذكر.....

**(9) في رأيك هل الأسلوب الذي يطبقه الذي بيده السلطة داخل المؤسسة (الدائرة):**

وسيلة للتحكم والضبط

وسيلة لفرض الانضباط

وسيلة للمواظبة

أخرى تذكر.....

**(10) هل تعتقد أن القوانين المطبقة التي تخص الوظيفة في مؤسستك:**

واضحة جدا

واضحة في أغلبها

البعض منها واضح

غير واضحة في أغلبها

غير واضحة إطلاقا

**(11) في رأيك هل يؤدي التطبيق الحرفي للقوانين داخل المؤسسة إلى:**

جمود السلوك وعدم المبادرة

السرعة في إنجاز المهام

الدقة والإتقان في إنجاز المهام

أخرى تذكر.....

**(12) فيما يخص بعض القواعد المنظمة لأسس التقدم الوظيفي مجال العمل داخل مؤسستك فهل**

**يمكن:**

الاستفادة من الدورات التكوينية

هناك ترقية منظمة

أخرى.....

13 هل يعتبر المشرف داخل المؤسسة أداة رقابية تهدف إلى:

المحافظة على السير الحسن للعمل

ضمان بذل مجهود أكبر

أخرى تذكر.....

14 يؤدي إعطاء العامل هامشا من حرية التصرف إلى التحفيز والإقبال على العمل:

نعم

لا

15 هل تشعر بحرية التصرف والراحة في أداء الأنشطة والمهام المسندة إليك:

نعم

لا

16 هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من طرف المشرف تساهم في تماثل قيم الفرد العامل مع

القيم السائدة في المؤسسة:

نعم

لا

-إذا كانت الإجابة بلا، لماذا.....

17 هل طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة في مؤسستك تساعدك على الاستقرار في العمل:

نعم

لا

-إذا كانت الإجابة بلا، لماذا.....

18 إذا أتاحت لك فرصة مغادرة المؤسسة، والعمل في مؤسسة أخرى، هل تغادر:

نعم

لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا.....

ثالثا: البيانات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار و الشعور بالانتماء:

19 من خلال مسارك الوظيفي هل اتخاذ القرارات داخل مؤسستك يتم على مستوى:

الجهة الرئيسة فقط

مشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين(العمال)

أخرى تذكر.....

20) ما رأيك في أن تفويض الصلاحيات يساهم في الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة:

- دائما  
 غالبا  
 أحيانا  
 أبدا

21) هل مؤسستك تقوم على مبدأ تفويض السلطة:

- إلى كل الأقسام  
 إلى بعض الأقسام  
 لا تفوض السلطة إطلاقا

22) هل يتيح لك رئيسك في العمل فرصا لتحمل المسؤولية:

- دائما  
 غالبا  
 أحيانا  
 أبدا

23) هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل إلى زيادة ارتياحك أثناء أداء الأنشطة والمهام المسندة إليك:

- نعم  
 لا

24) هل اقتراحاتك فيما يتعلق بالعمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف أهل السلطة في المؤسسة:

- دائما  
 غالبا  
 أحيانا  
 أبدا

25) في حالة تغيير المصلحة أو القسم الذي تعمل فيه، هل يقوم المشرفين باستشارتك قبل الإقدام على ذلك؟

- دائما  
 غالبا  
 أحيانا  
 أبدا

26) حسب رأيك هل تساهم لامركزية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في:

خلق روح التعاون والانسجام

إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية

تنمية المهارات

..... أخرى تذكر

27) في رأيك هل مشاركة العامل في اتخاذ القرارات تساهم في شعوره ب:

الانتماء إلى المؤسسة

الافتخار

أهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه

..... أخرى تذكر

28) هل طريقة اتخاذ القرارات داخل مؤسستك تساهم في شعورك بالانتماء إليها:

نعم

لا

29) هل تشعر بالاعتزاز و الفخر كونك تنتمي إلى المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم

لا

30) هل تعتبر أن المؤسسة جزء منك؟

نعم

لا

31) هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة؟

نعم

لا

رابعا: البيانات الخاصة بتوزيع المهام و الولاء للعامل داخل المؤسسة:

32) هل تتحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق:

الهيئة الإدارية

المشرف المباشر

العلاقات الخاصة والزملاء

..... أخرى تذكر

33) هل انسياب المعلومات بطريقة سلسلة يساهم في انسجام أداء العامل:

نعم

لا

34) فيما يتعلق بطريقة انسياب وسريان المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل

مؤسستك، هل تساعدك على أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة:

دائما

غالبا

أحيانا

أبدا

35) في رأيك هل تؤدي طريقة إصدار الأوامر داخل المؤسسة إلى التأثير على:

التنسيق و التناغم بين فئات العمل

ظهور صراعات تنظيمية بين فئات العمل

أخرى تذكر.....

36) بصفة عامة هل أنت راض على طريقة توزيع المهام داخل مؤسستك؟

دائما

غالبا

أحيانا

أبدا

## قائمة المراجع

### الكتب:

- (1) أبو بكر مصطفى بعيده، الرقابة الإدارية في المنظمات ،المنظمة العربية لعلوم الإدارة،العدد273 ، عمان، الأردن،1983.
- (2) احمد جاد عبد الوهاب،السلوك التنظيمي-دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر و التوزيع ،ط1، مصر،2000.
- (3) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،1999 .
- (4) احمد رمضان حامد، السلوك التنظيمي، ط5، دار النهضة، مصر،1993.
- (5) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة،ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،1979.
- (6) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة، مصر ، 2000 .
- (7) السيد محمد الحسين، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط2 ، مصر، 1977 .
- (8) ألفين توفلر، تحول السلطة- المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدي،الهيئة المصرية العامة للكتاب،1995.
- (9) أسامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية،المعهد العالي للخدمة الاجتماعية،الازرطة، الإسكندرية،1966.
- (10) اعتماد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، 1994 .
- (11) اشرف عبد الغني شريت، علم النفس الصناعي-أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2007 .
- (12) جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم،ترجمة خالد حسن رزوق، معهد الإدارة العامة،السعودية،1988.
- (13) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2003.
- (14) جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، ط1، بن مرابط للنشر،2009.
- (15) زويغي والغنام، مناهج التربية، ط1، بغداد، 1974 .
- (16) زكي محمد هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات ، ط3 ، الكويت ، 1980 .
- (17) حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد،الجزائر،1993.
- (18) حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2006 .

- (19) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (20) حسين عبد الحميد أحمد رشوان علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- (21) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع الصناعي دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، د.ت.
- (22) ماجدة عطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- (23) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة مصطفى وسعيد سبعون، دار القصبه للنشر الجزائر، 2004.
- (24) محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- (25) محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 2000 .
- (26) محمد نصر مهنا، في تاريخ الأفكار السياسية وتنظير السلطة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
- (27) محمد حسن حمدات، لسلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- (28) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- (29) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- (30) محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 1975 .
- (31) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، مطبعة النخلة، 1992.
- (32) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية-دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- (33) سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل- مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- (34) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006 .

- (35) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994 .
- (36) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 1974 .
- (37) عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998 .
- (38) علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- (39) علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998 .
- (40) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994 .
- (41) عبد القادر حريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه-النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد16، جامعة الحاج لخضر، مطبعة القدس، باتنة، 2007 .
- (42) عليش محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، دت .
- (43) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002 .
- (44) عمر وصفي عقيلي، الإدارة-أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- (45) عمر سعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998 .
- (46) فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مدني، الجزائر، 2002 .
- (47) فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، ط27 ، دار المشرق للنشر، بيروت، لبنان، 1986 .
- (48) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974 .
- (49) صلاح لبومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
- (50) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002 .
- (51) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2002 .
- (52) خليل محسن محمد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم، الكويت، 1992.

## الرسائل الجامعية:

- (1) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 .
- (2) هواين صالح، التدريب المهني و أثره على الرضا عن العمل، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الصناعي، معهد علم النفس وعلوم التدريب، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1990 .
- (3) عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، 2007 .
- (4) علي بن يحي الشهرري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2002 .
- (5) ساكري دليلة، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005 .

## خاتمة:

لقد كان العامل شأنه شأن أي فرد مُقبل على مهنة ما، لا تختلف دوافعه عن دوافع غيره تبعاً لما يطمح إلى تحقيقه، ولا تتحقق أهدافه إلا إذا كانت المؤسسة مهتمة بالعناصر التي تتدخل في حياة العامل من متغيرات ذاتية ومهنية لتحقيق أكبر رضا للأفراد العاملين داخل المنظمة، وبالتالي الاستمرار في الوظيفة .

فقد حاولت الدراسة الحالية إيجاد العلاقات القائمة بين طبيعة السلطة داخل التنظيم ومستوى الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة المدروسة؛ دائرة بوسعادة، ولقد تطلب ذلك التعرض إلى مختلف المداخل النظرية والدراسات الإمبريقية التي عالجت في ضوء كل من؛ طبيعة الرقابة التنظيمية وعلاقتها باستقرار العامل داخل المؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالشعور بالانتماء للمؤسسة، أيضاً كيفية توزيع المهام وعلاقتها بولاء العاملين للمؤسسة من هنا طرحت الدراسة جملة من التساؤلات والفروض التي حاولنا اختبارها ميدانياً ضمن هذا السياق فإن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن واقع السلطة ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة المحلية دائرة بوسعادة فأجريت على عينة من العمال، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف الدراسة، وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي جسدها في ثلاث فرضيات جزئية توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة والجزئية انطلاقاً من علاقات السلطة كمفهوم ارتكازي نذكر منها؛ كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والتفاهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة المدروسة (الدائرة)، وأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، أيضاً كلما كانت كيفية توزيع المهام بطريقة عادلة تؤدي بدورها إلى ولاء العاملين لمؤسسة العمل، وكلما زاد تداخل الصلاحيات عند توزيع المهام انخفض مستوى ولاء العاملين للمؤسسة إذ أنه كلما تعددت مصادر المعلومات كلما ساهم ذلك في دقة أداء وتنفيذ الأنشطة، بشرط توفر سلاسة سريانها بين المستويات التنظيمية، وإذا اتسم سريانها بعدم السلاسة أدت إلى نتيجة عكسية وأصبحت غير ملائمة لأداء وتنفيذ الأنشطة بدقة، وكلما تنوعت القنوات التي لها صلاحية إصدار الأوامر كلما؛ زاد ذلك في ظهور الصراع بين العاملين باختلاف انتماءاتهم القنوية ومستوياتهم التنظيمية، وكلما تعددت قنوات الاتصال كلما أثر ذلك على فعالية واستمرارية أداء العاملين، ما قد يعكس سلبياً على إخلاص الأفراد ووفائهم .

إذاً فالسلطة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والاستقرار والولاء والارتياح وبالتالي الرضا الوظيفي لدى

العمال، في حين أن السلطة القائمة على عدم المشاركة والمركزية في اتخاذ القرارات والأساليب الرقابية المتسمة بالغموض والشك وانعدام الثقة وعدم الاحترام، والأساليب المتميزة بالصرامة والمعاملة السيئة، تؤدي إلى تدمير العمال وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم .

ورغم أن الدراسة الحالية تمكنت من تحقيق الفروض التي انطلقت منها، إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من السياسات والإستراتيجيات المنتهجة داخل المؤسسات، فضلاً عن التحولات التي تمس البيئة الخارجية، ومع ذلك تبقى مسألة السلطة تشكل مفهوم محوري في الدراسات التنظيمية . وفي الأخير قد يطرح السؤال التالي نفسه؛ هل المؤسسات التابعة لقطاع الجماعات المحلية الجزائرية عامة والمؤسسة المدروسة؛ دائرة بوسعادة خاصة ستهتم مستقبلاً بالعناصر الهامة التي تتدخل في حياة العامل خاصة منها السلطة داخل التنظيم وإيجاد طرق لجعل هذه السلطة أداة رقابية مرنة وهذا لتصل إلى وجدان العامل وبالتالي تحقيق رضاه الوظيفي ومنه الاستمرار في الوظيفة داخل هذه المؤسسة ومنه تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة ؟ .