



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الموضوع :

الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل من وجهة نظر عمال مصنع الآجر "الأطلس" -بوسعادة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
نور الدين بسطي.

إعداد الطالب:
عيسى عباسي.

السنة الجامعية:
2015 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

احمد الله واشكره على توفيقه لى فى حياتى كلها ، واساله د وام الفضل ، والمنة ، والتوفيق .

اشكر كل من ساعدنى وقدم لى يد العون والمساعدة وزودنى بالمعلومات اللازمة لتمام هذا البحث . .

اخص بالذكر الاستاذ :نورالدين بسطى ، المشرف على هذه المذكرة وذلك لمساعدته وتوجيهاته القيمة فى انجاز هذا العمل ،

وكذا لتفهمه للظروف ، ولاخلاقه العالية .

واتوجه الى الدكتور : قجة رضا على مساعداته المتواصلة .

كما اتوجه الى الاستاذ الدكتور : فكرون السعيد على الدعم المعنوي الكبير الذي ساعدنى كثيرا .

ولا انسى بالشكر كل من ساعدنى فى اكمالها فى صورتها الحالية ، الاستاذ:سعد بباح ،الاستاذ :شويحة بلال .

المهندس:سليم صخارة ،و الاستاذين : بن عالية بوخلط ، وحمزة بن الطاهر الذين قدموا لى المساعدات والتسهيلات والافكار

والمعلومات ، ربما دون ان يشعروا بدورهم فى ذلك ، فلهم منى كل الشكر والاحترام ، وارجو الله ان يوفقهم فى حياتهم العلمية والعملية .

الباحث: عيسى عباسى .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

06	I. الإشكالية
08	II. الفرضيات
09	III. أسباب اختيار الموضوع
10	IV. أهمية الموضوع
11	V. أهداف الدراسة
12	VI. تحديد المفاهيم والمصطلحات
12	VII. الدراسات السابقة
28	VIII. العلاقة السوسيوتنظيمية بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة
32	IX. موقع البحث بالنسبة للعلوم والنظرية السوسيو تنظيمية
34	

الفصل الثاني : ماهية الممارسة السلطوية

38	توطئة.....
38	I. مفهوم السلطة.....
41	II. أنواع السلطة.....
44	III. أنماط السلطة.....
46	IV. مظاهر السلطة.....
49	V. أشكال السلطة.....
50	VI. النظريات التي عالجت السلطة.....
61	VII. خصائص السلطة.....
64	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث : ماهية التكيف التنظيمي

67	توطئة.....
68	I. التكيف التنظيمي وسوء التكيف.....
71	II. أبعاد التكيف التنظيمي.....
73	III. النظريات التي عالجت التكيف التنظيمي.....
76	IV. أهمية التكيف.....
78	V. معايير.....
79	VI. أساليبه.....
81	VII. التكيف التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات.....
88	VIII. مراحل التكيف التنظيمي.....
91	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

94	توطئة.....
	I. مجالات الدراسة:
95	1- الجغرافي.....
102	2- البشري.....
105	3- الزمني.....
	III. المنهج:
106	1- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
106	2- أدوات وتقنيات جمع البيانات.....
108	3- مجتمع وعينة البحث.....
109	4- المعالجة الإحصائية.....
109	5- مصادر جمع البيانات.....

الفصل الخامس :عرض النتائج ومناقشتها

112	I. عرض وتحليل خصائص العينة.....
117	II. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.....
125	III. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.....
132	IV. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.....
140	V. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
144	VI. الاستنتاج العام.....
146	خاتمة.....
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
103	يوضح العدد الكلي للعمال حسب مناصب العمل	01
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	02
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	03
114	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	04
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.	05
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	06
119	إشراك العمال في اتخاذ القرار	07
119	طرح المدير أفكاره	08
120	سعي المدير لتطبيق تعليماته	09
121	ترك العمل في حال توفر فرصة عمل أخرى	10
122	نوع السلطة والرضا	11
122	نوع السلطة وتغيير العمل	12
122	الأخذ بالآراء والاستقلالية	13
123	حرية الأفكار والتعاون	14
125	الصعوبة في الاتصال	15
126	توفر المعرفة بالمهام	16
126	نوع الاتصال والتعاون	17
128	وقت وصول المعلومة والأداء	18
128	الاحترام والتوجيه	19
129	الاستقرار والمعرفة بالمهام	20
132	متابعة المدير للعمل	21
132	الأجر أقل من الجهد	22
133	دور الرقابة في زيادة الأداء مع الرقابة المبنية على الثقة	23
134	دور الرقابة في زيادة الأداء	24

134	نوع الرقابة والأداء	25
135	نوع الرقابة وشعور العمال	26
135	متابعة المدير للعمل وزيادة الإنتاج	27
136	نوع الرقابة وتشجيع العمل	28
138	روح المبادرة والتشجيع	29

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
112	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	01
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	02
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	03
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.	04
117	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	05
128	الإحساس بالاحترام مع التوجيه	06
129	الاستقرار مع المعرفة الكاملة	07
137	نوع الرقابة والتشجيع	08

مقدمة

مقدمة:

تُعد التنظيمات كيانات اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أهدافه المسطرة والخطط الموضوعة، وهي في هذا السبيل تعمل جاهدة للحفاظ على بيئتها الداخلية، واستقرارها التنظيمي، واستغلال مواردها المادية التي اثبت التاريخ أهميتها البالغة، والبشرية التي اثبت التاريخ نفسه أنها تمثل سواعد الأداء ومجاديف الإنتاج والإبداع . ولعل الاتجاه الإداري الحديث يؤكد على الأهمية القصوى للعنصر البشري في تنظيمات العمل باعتباره المورد الأساس الذي يطغى على غيره من الموارد، و الذي تحقق من خلاله التنظيمات الميزة التنافسية داخل سوق العمل، ولنفس الغاية أعتبر موضوع التكيف التنظيمي للأفراد العاملين من المواضيع التي تناولتها الأبحاث السوسولوجية والسوسيو سيكولوجية بالكثير من الدراسة والتحليل والتعمق. محاولة فهم وتفسير تذبذب منحيات الأداء والرضا، ومحاولة أيضا خلق بيئة ملائمة يمارس من خلالها الأفراد مهامهم وأدوارهم ، ويعملون في ظلها على تحقيق أهداف التنظيم وخططه.

ومما لا شك فيه أن البيئة التنظيمية خاضعة لعدة عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية تتحكم فيها، على رأسها الممارسة السلطوية للإدارة لمختلف العمليات الإدارية من اتصال ورقابة وتحفيز.....وتعتبر مظاهر البيئة التنظيمية التي تنعكس على الأفراد من مستويات الرضا والأداء والتزام الأفراد وولائهم مؤشرات للممارسة السلطوية التي يتعرضون لها، باعتبارهم متأثرين بهذه الممارسة والمحطة التي تنتهي عندها تلك الممارسات.

وفي هذا السياق جاءت دراستنا محاولة الكشف عن علاقة الممارسة السلطوية بالتكيف التنظيمي للعامل، وفي ضوء ذلك ولمعالجة هذا الموضوع فُسمت دراستنا إلى جانبين، وخمس فصول؛ الجانب النظري ويشمل فصل الإطار العام للدراسة، وفصلاً نظرياً للممارسة السلطوية وفصلاً ثالثاً نظرياً للتكيف التنظيمي. أما الجانب الميداني،

فتناول فصلاً رابعاً للطريقة والإجراءات الميدانية للدراسة، وآخر خامساً لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومناقشة

الفرضيات في ضوء النتائج المتوصل إليها، مع تقديم مجموعة من النتائج، خاتمة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أ. الإشكالية.

ب. الفرضيات.

ج. أسباب اختيار الموضوع.

د. أهمية الموضوع.

هـ. أهداف الدراسة.

و. تحديد المفاهيم والمصطلحات.

ز. الدراسات السابقة.

ح. العلاقة السوسيوتنظيمية بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

ط. موقع البحث بالنسبة للعلوم والنظرية السوسيو تنظيمية.

1- الإشكالية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأشكالها اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة، مصدرها أساسا اتساع البيئة الداخلية والخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتداخل فيما بينها وكذا التعقد حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على المستوى الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة لمختلف العوامل التنظيمية والتي من أهمها العنصر البشري والتي تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها.

إن أهم وظيفة هي كيفية الحفاظ على العنصر البشري الذي يتطلب العديد من المستلزمات، ومن بين هذه المستلزمات ضرورة خلق التكيف التنظيمي للعامل، والذي يتطلب توفر العديد من العوامل، ولعل التاريخ قد أثبت أن العوامل المادية بمختلف أنواعها، مطلب أساسي، ولكن التاريخ نفسه أثبت أنها غير كافية، بل لا بد من توفر عوامل أخرى تتعلق بالعنصر البشري، وهي تنظيمية، معنوية، لها علاقة مباشرة بممارسة السلطة.

إن هذه الدراسات قد هيأت سياقات معرفية تكفل وضع تصور مفاهيمي متساند لعملية التكيف التنظيمي، من خلال مختلف الأبعاد التي حصرتها، والتي تتجلى خصوصا في: بعد الرضا الوظيفي، وبعد الأداء الوظيفي، ثم بعد الحوافز والمكافآت، كأبعاد دالة على ظاهرة التكيف التنظيمي للعمال داخل المؤسسات الاقتصادية.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -كغيرها من المؤسسات الاقتصادية حساسة لنوعية العنصر البشري العامل فيها، كما تتأثر بمدى تكيف هذا العنصر مع المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، لذا نجدها منذ الاستقلال حاولت إيلاء هذا الجانب أهمية بالغة من خلال مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها؛ فمرحلة التسيير الذاتي قد راعت هذا الجانب من خلال إعطاء العمال حق إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، بحيث تكون مختلف القرارات التي تصدر قرارات تشاركية تتبع من صميم إرادة العمال، مما يساعد على تكيفه وانسجابه مع بيئة

عمله، غير أن الذي لوحظ أن هذه الغاية لم تتحقق نظرا لما أحاط بتلك المرحلة من توجه نحو مركزية اتخاذ القرارات، مما خلق نوعا من الخلل التنظيمي، حال دون تحقيق تكيف تنظيمي فعال بين العمال ومؤسساتهم، هذه الوضعية -إضافة إلى عوامل أخرى موضوعية- دفعت إلى إيجاد إطار تنظيمي من نوع آخر، تمثل فيما يعرف بالمؤسسة العامة، أو مرحلة المشروع العام؛ وفي عام 1971 ومع إقرار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وما تبعه من ثورات: زراعية، وصناعية، وثقافية؛ جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والتي تبلورت فيها الفكرة الاشتراكية في تسيير المؤسسات الجزائرية، حيث أعطيت للعمال حقوق وصلاحيات واسعة انطلاقا من فكرة أن المؤسسات ما هي إلا ملكية مشتركة بين مجموع العاملين (أي هي ملك للشعب)، ومن حقهم تسييرها؛ ويتجسد هذا الحق في المجالس العمالية المنتخبة التي يكون لها الكلمة الفصل في تحمل القرارات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسات (الشركات)؛ لقد كان من المفروض أن تؤدي هذه الوضعية إلى تحقيق تكيف تنظيمي عالي المستوى داخل المؤسسات، إلا أن الذي وقع هو أن اتخاذ القرارات قد زاد من حدة المركزية وذلك مع انعدام عملية الاتصال وكذا عملية الرقابة التنظيمية، أضف إلى ذلك الممارسات غير النزيهة، والمعايير غير المدروسة التي كان يشترط توافرها في من ينوب عن العمال؛ كل هذه العوامل رجعت بنتائج عكسية لم تصب في صالح تعزيز التكيف التنظيمي للعاملين داخل مؤسساتهم، هذه الحالة استمرت في الظهور، واستمرت شدتها تتراوح ما بين القوة والضعف في مختلف المراحل اللاحقة، حيث جاءت مرحلة الثمانينات بالتغيير، الذي تمثل فيما أصبح يعرف لاحقا بإعادة الهيكلة التنظيمية، فمرحلة استقلالية المؤسسات، ثم مرحلة الخصخصة، وصولا إلى مرحلة الشراكة، هاته المراحل التي تميزت بتزايد أعداد العاملين في القطاع الخاص، والذي اختلفت أوضاع العاملين فيه حسب طبيعة كل مؤسسة، وتباينت تبعاً له درجات التكيف التنظيمي .

إن ظاهرة التكيف التنظيمي ذات علاقة وثيقة مع الممارسة السلطوية السائدة داخل المؤسسة، هذه الممارسة تتجلى من خلال أبعادها، والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر اتخاذ القرار، عملية الاتصال، والرقابة التنظيمية؛ فاتخاذ القرار يمثل واحدا من المهام الرئيسية في الإدارة، والذي يترتب عليه نجاح المؤسسة أو فشلها؛

أما فيما يخص بعد عملية الاتصال فإن وجود نظام اتصال فعال يعتبر ضرورة ملحة للإدارة، ولا يمكن تصور عملية فعالة لاتخاذ القرارات من دون وجود نظام اتصالات فعال؛ في حين أن عملية الرقابة التنظيمية يكمن دورها في السهر والحرص على تطبيق المعلومات، كما تتجلى في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطط المرسومة، وتصحيحه (الأداء) إذا أثبت أنه ينحرف عن الخطة الموضوعية، و بوجود رقابة تنظيمية والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

الذي يتضح لنا من خلال هذا التفكير لمفهوم الممارسة السلطوية، هو العلاقة بين أبعاد الممارسة السلطوية، وظاهرة التكيف التنظيمي.

وانطلاقا من هذه الحثيات والسياقات البحثية السالف ذكرها جاءت هذه الدراسة لتسلط مزيدا من الضوء على ظاهرة التكيف التنظيمي في علاقتها بالممارسة السلطوية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وجاء سؤال الانطلاق كما يلي:

ما علاقة الممارسة السلطوية بالتكيف التنظيمي للعامل داخل مصنع الآجر الأطلس بوسعادة؟

ويمكن أن ندرج تحت هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرار بالتكيف التنظيمي للعامل؟
- 2- هل توجد علاقة عملية الاتصال بالتكيف التنظيمي للعامل؟
- 3- هل توجد علاقة عملية الرقابة بالتكيف التنظيمي للعامل؟

II-الفرضيات:**الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل داخل مصنع الأجر الأطلس بوسعادة.

الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ما بين الإشراف في عملية اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي للعامل .

2- توجد علاقة ما بين عملية الاتصال الفعال والتكيف التنظيمي للعامل.

3- توجد علاقة ما بين عملية الرقابة المرنة والتكيف التنظيمي للعامل.

III-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع قد جاء استجابة لأسباب ذاتية، وأخرى موضوعية، نذكر منها ما يلي:

1- رغبة الباحث في تناول هذا الموضوع كونه يعتبر من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العملية

الإدارية وعلى سلوك العاملين بها بشكل خاص.

2- إثراء المكتبة العلمية بدراسة حول هذا الموضوع من خلال أبعاد ومؤشرات جديدة .

3- أهمية موضوع الممارسة السلطوية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعاملين، وضرورة توافر إحاطة به

لدى المدراء والعاملين بالمنشآت الصناعية، للدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام.

4- ملاحظة نقص التكيف التنظيمي لدى كثير من العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، بنوعيتها

الخاصة والعامة، مما يؤثر بشكل مباشر على تلك المؤسسات، نتيجة الممارسات السلطوية غير السليمة.

5- قلة الدراسات التي عالجت هذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل "الممارسة السلطوية"

بالمتغير التابع "التكيف التنظيمي" ومن هذا المنطلق زادت رغبتني في محاولة التعرف على واقع الممارسة السلطوية

من الناحية النظرية والعلمية في علاقتها مع التكيف التنظيمي لدى العامل .

VI- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تعالج موضوع التكيف التنظيمي للعامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومدى تأثيره بالممارسة السلطوية السائدة، حيث أن قوة أي منظمة تبرز في نسبة أدائها العام هذا الأداء الذي يتحدد بالأساس الى الشروط التقنية بمدى تنافسية الأفراد العاملين التي تتحكم فيها بشكل كبير درجة تكيف هؤلاء العاملين وبظهر في رضاهم وولائهم ثم بصفة كلية تبرز في الأداء من هنا تتجلى أهمية التكيف كطرف فاعل في معادلة الأداء للتنظيم ككل ولما كان هذا التكيف يرتبط بالعمال خصوصا فإنه يتأثر بجملة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة والتي تظهر بوضوح في نوع الممارسة السلطوية السائدة .

إن هذه الحثيات يمكن أن تقودنا الى بناء تصور شامل عن أهمية دراستنا الحالية والموسوم بالممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي لدى العامل، وبالضبط في كشف العلاقة ما بين هذين المتغيرين.

خاصة في هذه المرحلة التي تحتاج لجهود كبيرة في ظل المعطيات والمتغيرات الاقتصادية التي تواجهها المؤسسات الصناعية الجزائرية، وتحولها إلى نظام اقتصاد السوق، والمسعاي المبذولة حاليا للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية؛ ووضع التوصيات المناسبة والكفيلة بالتغلب على المشاكل التي تواجهها، وأيضا زيادة التكيف التنظيمي للعمال، مما ينجر عنه زيادة الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وهي الأمور التي تصب في خانة رفع الإنتاجية، ومن ثم تنمية الاقتصاد الوطني ككل.

V- أهداف الدراسة:

- إن للبحث أهداف عديدة ويبقى الهدف الرئيسي الإجابة على التساؤل الذي طرحته الإشكالية وهو محاولة الكشف عن الجوانب المحيطة بالممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي لدى العامل وأهداف أخرى والتي هي كالآتي:

- التعرف على الممارسة السلطوية السائدة في المنشأة الصناعية الأطلس لإنتاج الآجر ببوسعادة.
- تحليل وتقييم مستوى التكيف التنظيمي للعمال داخل المنشأة الصناعية المذكورة.
- تحديد علاقة الممارسة السلطوية السائدة على التكيف التنظيمي للعمال داخل المنشأة الصناعية.

- إبراز دور الممارسة السلطوية الفعالة في تحقيق التكيف التنظيمي لدى العامل.

- تقديم معلومات حول الممارسة السلطوية المرنة وتأثيرها الايجابي في تحقيق التكيف التنظيمي لدى

العامل

- فهم الواقع الحالي للمؤسسة الخاصة للأجر الأطلس -بوسعادة- من خلال موضوع البحث.

- الكشف عن بعض الجوانب الخفية كأهداف أخرى.

IV-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إذا كانت البحوث العلمية عامة والاجتماعية خاصة تهتم بمعالجة قضايا ملحة في المجتمع، تبعا لمنهجية معينة قصد الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ومصداقية، فإن الباحث الاجتماعي لا يحقق أهدافه إلا إذا قام بمجموعة من الخطوات الضرورية التي تتطلبها الدراسة، لعل أهمها تحديد المفاهيم المتداولة في البحث مثلما هو الحال بالنسبة لصياغة الإشكالية و وضع الفرضيات و غيرها من الخطوات المنهجية.

و للمفاهيم في هذا المقام أهمية كبرى لا يمكن إغفالها و ذلك لأنها تمثل حلقة وصل بين الإطار النظري و الميداني لذا يجب عند تحديد المفاهيم مراعاة الأطر العامة التي تحيط مفهوما من المفاهيم التي تم توظيفها في البحث¹، وخاصة تلك المفاهيم الواردة في عنوان البحث، و مادام كل علم يسعى إلى تطوير أدواته و وسائله وفقا لمعطيات الواقع المراد دراسته، فإن الأمر يزداد إلحاحا لما يتعلق الأمر بمصطلحات العلوم الاجتماعية، لأنه كلما تطورت صياغة المفاهيم في البحث العلمي كلما استطاع الباحثون تنمية تصورات جديدة و من ثم المساهمة في تقدم المعرفة العلمية و تمكين الباحثين من حل العديد من المشكلات التي يطرحها الواقع الاجتماعي.

وفي هذا الصدد يقول روبرت ميرتون: "تلعب المفاهيم دورا محوريا في علاقة النظرية السوسولوجية بالبحث الامبريقي، حيث أن تحديد المفاهيم يوضح بصورة جلية طبيعة البيانات التي تدرج تحت هذا المفهوم، ويساعد على التقليل من احتمال احتوائه لبيانات أخرى تحت مفاهيم معينة و القصد من استعمالها دون أي لبس أو

¹ علي غربي: أهمية المفاهيم في البحث العلمي-أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية- منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص-ص: 90-89.

اختلاف¹، لهذا فقد اشتمل البحث على جملة من المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع التي تعددت مصادرها واختلف تناولها بين علماء الاجتماع وعلماء النفس والتربية وذلك لعلاقتها الشديدة بتلك المبادئ و من هذه المفاهيم ما يلي:

الممارسة :

لغة : ممارسة: (اسم) مصدر مَارَسَ مُمَارَسَةً الْحُقُوقِ : مُبَاشَرَتُهَا الْمُمَارَسَةُ : عملية البيع أو الشراء بدون مزايده ولا مناقصة²

السلطة (Authority):

تعدُّ (السلطة Authority) مفهوماً إشكالياً، ذلك أنها توصف من قبل الباحثين في سوسيولوجيا السياسة والفكر السياسي على أنها أكثر الأشياء تأثيراً في حياتنا اليومية. وقد اعتنت العديد من المدارس الفكرية بمحاولة تحديد مفهوم (السلطة)، ولكن ورغم من هذه الأهمية فإنه يصعب الحصول على تعريف وتحديد يجمع عليه لهذا المفهوم. إذ يمكننا الاكتفاء بتعريف السلطة على أساس أنها مفهوم يتناول علاقة ثنائية بين طرفين أفراداً أو مجموعات، وتتمثل هذه العلاقة في قدرة الطرف الأول على التأثير على الطرف الثاني، فهي علاقة سببية في أساسها. لكن مسألة السلطة تعد مفهوماً أكثر تعقيداً في الواقع. فالسلطة لغةً في الأصل (سلط) بمعنى القهر، وقد سلطه الله فتسلط عليهم، والاسم سلطة (بالضم). السليط الطويل اللسان والأنثى سليطة سلطانية، ولسان (سلط وسليط) أي فصيح، وقال الزجاج كل سلطان في القرآن حجة وقوله تعالى {هلك عني سلطانيه}³، معناه ذهب عني حجتي، فالسلطان الحجة، ولذلك قيل للأمرء سلاطين لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق. والسلطان الوالي. وقيل السلطان قدرة الملك، والتسليط إطلاق

1- علي غربي: المرجع السابق، ص 91.

2- ابن منظور: لسان العرب، دار الفكر، المجلد الرابع، الطبعة السادسة، دمشق، 1988، ص: 147.

3- سورة الحاقة، الآية: 29.

السلطان وقد سلطه الله عليه وفي التنزيل العزيز {ولو شاء الله لسلطهم عليكم}¹. والتسليط: التغليب، وإطلاق القهر والقدرة.

اصطلاحاً:

عرفها (برتراند روسل عام 1938) الفيلسوف الانجليزي "ان السلطة تعني بكل بساطة انتاج اثار مرجوة " وعرفها (روبرت دال) الامريكي "السلطة بانها الطاقة التي يستعملها أي شخص للحصول على شيء ما من اخر، لم يكن يقدمه له لولا ذلك التدخل" ويعرف كل من (لاسوال وكابلان) السلطة السياسية: " بأنها عبارة عن شكل في ممارسة التأثير، اجراءات تهدف التأثير في البرامج السياسية للاخرين، عن طريق اتخاذ عقوبات قاسية - حقيقة ام افتراضية - تجاه البرامج السياسية المختلفة عن تلك التي تعتمد عليها".

عرف السلطة "فيبر": "ان السلطة هي الاحتمالية *probabilité* بان قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة"²

التعريف الإجرائي للممارسة السلطوية :

السلطة هي السيطرة وهي عملية تفاعلية تحدث بين شخصية الممارس للسلطة والتابعين له داخل هذه المنظمة والذي يجمعهم هدف معين يسعون في تحقيقه وتبرز ملامح السلطة في قدرتها على التأثير على التابعين دون اللجوء إلى السلطات القانونية من خلال إتباع أساليب الإقناع والضغط والتحفيز للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من اجلها.

-اتخاذ القرار:

القرار: هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة والمتاحة لهم . أو هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ³.

1 - سورة النساء، الآية: 89.

2 - حسن ملحم: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، ط1، الجزائر، 1993، ص-ص: 13-23.

3 - محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس ادارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص173.

يكاد يتفق علماء الإدارة والسلوك التنظيمي على إن عملية اتخاذ القرارات تعني الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف إثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختصر اتخاذ القرارات الإدارية هو أسلوب علمي لحل المشكلات الإدارية¹

إن ما يتفق عليه العلماء هو وجود البدائل لكن لم يشيروا إلى المشاركة في اتخاذ القرار خاصة إن المشاركة تلعب دورا مهما في فتح المجال لعرض جميع الحلول الممكنة ومعرفة ما يدور داخل التنظيم.

لنحاول أن نفكر ما هو القرار. التعريف السيكولوجي الدقيق هو : " القرار يعني اختيار خطة عمل معينة من ضمن مجموعة كاملة من الإمكانيات المتوفرة ، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والقوى التي تؤثر على المشكلة التي يجب حلها ".

فالقرار هو الممارسة الفعلية للاختيار الحر ، وهو المحور المركزي لبؤرة تحكنا في حياتنا .
إن الإنسان يعتمد على نفسه ويقود سفينة حياته بناء على قرارات القبطان الذي في داخله .

إذا لماذا علينا أن ننصب عرقا ونحرق العديد من خلايا الدماغ تفكيرنا بالقرار ؟

هذا لان نتائج قراراتنا تؤثر بشكل مباشر على حياتنا من الناحية المادية (الدخل ، شراء ملك معين) ومن الناحية الاجتماعية (اختيار شريك حياتنا ، اختيار من رئيس الدولة الذي يتخذ قرارات مصيرية للدولة²

القرار الإداري: هو حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة ، وبعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل ، وأثرها في تحقيق أفضل عائد بأقل تكلفة محققا الأهداف المرغوبة.

¹ ناصر محمد العديلي *إدارة السلوك التنظيمي*، ط1، مرمر للطباعة الالكترونية، 1993، ص435.

² <http://www.google.fr>

أما محكمة القضاء الإداري والمحكمة الإدارية العليا في مصر ترى اتخاذ القرار هو: "إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة في الشكل الذي يحدده القانون لما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين و اللوائح وذلك بقصد إحداث مركزا قانوني معين متى كان ممكنا وجائزا ، وكان الباحث عليه ابتغاء مصلحة عامة¹.

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار: إن اتخاذ القرار يمس الجانب الإنساني والذي لامحالة سينعكس اقتصاديا على حسن سير المنظمة و تحقيق الأهداف المتكاملة للفرد والتنظيم . وعليه فاتخاذ القرار هو: "عملية تشاركيه بين عناصر التنظيم بكل مستوياته للوصول لاختيار أحسن البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا الوظيفي وكذا الولاء التنظيمي "

الاتصال :

نظرا لأهمية عملية الاتصال في نظام المعلومات واتخاذ القرارات فلا بد من التطرق إليه وتعريفه.

لغة : مشتقة من كلمة "وصل" والذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية .

أما قاموس اوكسفورد يعرف الاتصال : نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو بالكتابة أو اللوائح أو الإشارات).

اصطلاحا : حسب تشارلز كوني " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن².

الاتصال عملية مستمرة ودائمة التغير ولها مستويات متعددة³، ويجب علينا التركيز على الاتصال التنظيمي لأنه يمثل بعد من إبعاد الممارسة السلطوية محور هذه الدراسة وعليه :

¹ - محمد عبد العال السناري: القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مطابع الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص

² - فضيل دليو: الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص:15.

³ - محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، مجلد 5، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص: 1725.

الاتصال التنظيمي : عرف صالح خليل أبو أصبع : "الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبيئتها" نعلم إن الاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل التنظيم ونشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها ¹.

تايلور يقول انه : " تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو بأخرى".
 أما San borne reading يرون : " انه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة " ².
 وصالح بن نوار يراه : " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ".

من خلال ما تم عرضه من تعريفات عن الاتصال التنظيمي استطعت تسجيل بعض المعلومات والملاحظات التالية :

أن Taylor ركز على تدفق المعلومات ووصولها للمستقبل بطريقة أو بأخرى دون أن يشير إلى تفاعل العملية الاتصالية التي أشار إليها كل من San Born. Rading في تعريفهما ، لكن اقتصر التعريف على نطاق منظمات كبرى ومعقدة ، حيث نجد أن الاتصال التنظيمي يبقى نفسه بتفاعل جماعة العمل داخل التنظيم بغض النظر عن كون هذا التنظيم معقد أو مبسط ، كبير أو صغير ، التنظيم يبقى تنظيماً.

وهذا ما أوضحه شلبي في تعريفه للاتصال التنظيمي من تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية وهنا نجد إن هذا التعريف اقتصر على الاتصال الداخلي للمؤسسة مهملًا الاتصال الخارجي وبالتالي نستطيع رؤية ذلك في تعريف صالح بن نوار الذي يراه تبادل للمعلومات داخليا وخارجيا، وحدد هدف الاتصال من خلال

¹ صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، 1998 ، ص43.

² - محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي ، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص:18.

التماسك والتفاعل والوصول إلى تحريك جماعة العمل لبلوغ الهدف لكن تعريفه ركز على الاتصال الهابط (النازل) للتنظيم .

لا يمكن التحدث عن الاتصال دون إن نذكر وجهة نظر هيربرت سيمون : "الاتصال عبارة عن عملية بواسطتها تنتقل مدخلات القرار من عضو لأخر في المؤسسة"¹.

نفهم هنا انه بدون اتصال لا يمكن للأفراد في مختلف المناصب والمستويات القيام بعملهم لان الروابط بين هؤلاء توفرها عملية الاتصال .

كما إن عملية القرارات المتخذة من أعلى إلى أسفل لاتخلو من المخاطر لكون بعض المسؤولين يمكن ان يتصرف في اتجاه المصلحة الشخصية ويعتقد ان التحكم في المعلومة يعني التحكم في الافراد وبالتالي في الحفاظ على السلطة .

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي : الاتصال التنظيمي هو : " صيرورة إرسال واستقبال المعلومات على كافة المستويات التنظيمية سواء داخل المؤسسة لتحقيق أهداف عامة وخاصة تنعكس على الفرد والتنظيم معا " .

الرقابة:

لغة : من الفعل رقب والقاف والباء أصل واحد مطرد يدل على انتصاب لمراعاة شيء من ذلك الرقيب وهو الحافظ².

اصطلاحا: الرقابة هي : " عملية تركز على التحقق من انجاز العمل وفق قرار او وضع او معيار يتناسب مع متطلبات الوظيفة والقواعد المفروضة عليه ، سواء كان العمل عموميا او فرديا "

1 - أحمد العماري: تطوير النظام المحاسبي المصرفي لترشيد عملية اتخاذ القرار الإداري، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، 2002، ص:166.

2 - ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، ص: 427.

الرقابة التنظيمية : لقد تعددت التعاريف لهذا المفهوم ، ولا يمكن حصرها بسبب اختلاف وجهات النظر حول تعريفها ، إضافة إلى ان مفهوم الرقابة التنظيمية متداخل مع بعض المفاهيم كالرقابة البيروقراطية والضبط البيروقراطي ، الإشراف... الخ

فهذه المفاهيم متشابهة وذات أهمية بالغة في مجال تنظيم السلوك الإنساني وقصد تسليط الضوء أكثر حيث يعرفها " طارق المجذوب " على إنها : " عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تدليلها في اقرب وقت ممكن .

التعريف الإجرائي للرقابة:

الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات والأخطاء وتحديد انسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

التكيف

لغة: كَيْفٌ: قال له كيف حالك، و كَيْفٌ الشيء: جعل له كيفية معلومة، كَيْفَهُ فكَيْفَ سره، تَكَيْفٌك: صار على كيفية من الكيفيات¹.

اصطلاحاً: استعير هذا المصطلح من البيولوجيا، حيث يشير إلى توافق الكائن العضوي مع بيئته، و في أثناء عملية التكيف الناتجة يمكن أن يطرأ تعديل على نشاط الكائن العضوي لكي يتلاءم مع البيئة المتغيرة، أو قد تطرأ تغييرات أساسية على الكائن العضوي تسهم في بقاء النوع، ولهذا عندما استخدم استخداماً اجتماعياً ظل يحمل معنى التوافق أو التلاؤم، و لكن أستبدل الكائن بالبيئة الاجتماعية أو الجماعات المحددة أو المجتمع بأسره.

¹- المنجد في اللغة والإعلام، منشورات دار المشرق، بيروت لبنان، ط 27 سنة 1984 ، ص 705.

كما أننا نجد أن هناك اختلافاً بين العلماء في تحديد مفهومه، فقد عرف التكيف على أنه: "يتضمن تفاعل بين الشخص وبيئته، وكل منهما يؤثر على الآخر ويفرض عليه مطالب، وفي معظم الحالات يكون التكيف توافقياً بين هذين الموقفين المتقابلين".¹

- أن التكيف هو التوافق مع البيئة الفيزيائية والعضوية والنتاج النهائي لهذه العملية يتمثل في البقاء البيولوجي للمكان العضوي أو الأنواع، أو تجمعات السكان".

-تعريف بنجمان وولمان: إن التكيف هو: "علاقة منسجمة مع البيئة يتضمن قدرة الفرد على إشباع معظم حاجاته، ومواجهة معظم المطالب المادية والاجتماعية الملقاة على عاتقه"².

-تعريف ريتشارد لازاروس: يعرف التكيف بأنه: "موازنة متقبلة ودائمة التغير بين الحاجات والرغبات من جهة، وبين مقتضيات وقيود البيئة من جهة أخرى"³.

ويعرفه حامد زهران على أنه: "السعادة مع الآخرين، والالتزام بأخلاقيات المجتمع، ومسايرة المعايير الاجتماعية، والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي، وتقبل التغير الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي، والعمل لخير الجماعة، والسعادة الزوجية، مما يؤدي إلى تحقيق الصحة النفسية"⁴.

كما يعرفه أسعد رزوق بأنه: "تلك العملية التي يقتبس فيها الفرد نمط السلوك الملائم للبيئة أو التغيرات البيئية، و بالنسبة لسلوك الفرد هو التغيير الذي يطرأ تبعاً لضرورات التفاعل الاجتماعي، و استجابة لحاجة المرء إلى الانسجام مع مجتمعه و مسايرة العادات والتقاليد الاجتماعية التي تسود هذا المجتمع."⁵

1- جابر عبد الحميد و سليمان الخضري الشيخ: دراسات نفسية في الشخصية العربية، القاهرة 1978، ص 347.

2- محمد مصطفى أحمد: التكيف و المشكلات المدرسية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص 09.

3- نصر الدين جابر: علاقة أسلوب التقبل، الرفض الوالدي بتكيف الأبناء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد علم النفس وعلوم التربية.

4- حامد عبد السلام زهران: الصحة النفسية و العلاج النفسي، عالم الكتب، القاهرة، 1974، ص 150.

5- محمد مصطفى أحمد، نفس المرجع، ص 10

ويعرفه أحمد عزت راجح بأنه: "محاولة الفرد إحداث نوع من التوافق والتوازن بينه وبين بيئته المادية أو الاجتماعية، ويكون ذلك عن طريق الامتثال للبيئة أو التحكم فيها أو إيجاد حلول وسطية بينهما".¹

وما يلاحظ على هذه التعاريف السابقة أنها تركز على المجتمع ومكوناته المختلفة كشرط لإحداث التكيف اللازم، فالفرد السوي والمتكيف هو الذي يستطيع التوافق مع الثقافة و العادات و التقاليد التي يفرضها المجتمع عليه، و في هذا تقليل من قيمة الفرد باعتباره كائن مفكر و مبدع يسعى نحو التطور الإيجابي وإهمال لحاجاته التي يسعى لإشباعها داخل هذا المجتمع سواء كانت جسمية أو نفسية أو اجتماعية.

ويرى سعد جلال: "تكيف الفرد يتوقف على مدى إشباع حاجاته لتأكيد ذاته، عن طريق إشباع الحاجات الأخرى الفيزيولوجية منها والاجتماعية، إلا أنه قد تعترض سبل الفرد عقبات تحول دون إشباع هذه الحاجات، فتؤدي إلى عدم تكيف الفرد"².

ويعرفه فاخر عاقل بأنه: "العلاقة التي تحدث بين الفرد ومحيطه، وذلك حين ترضى دوافعه وغرائزه"³.

تعريف (klein) : بأنه " العملية التي يتعلم من خلالها الفرد الوظائف الجديدة والأدوار والثقافات السائدة ويتكيف معها"⁴.

التعريف الإجرائي للتكيف التنظيمي: تلك العلاقة المنسجمة بين الفرد وبيئته التنظيمية، بحيث يتحقق إشباع حاجات ومتطلبات كلا الطرفين.

¹ - محمد مصطفى أحمد: المرجع نفسه، ص 11.

² - سعد جلال: المرجع في علم النفس، ط 1، دار الفكر العربي، 1985، ص 487.

³ - فاخر عاقل: معجم علم النفس، ط 3، دار العلم للملايين، بيروت، 1979، ص 14.

⁴ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج 4، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007، ص: 286.

الحوافز والمكافآت:**أ. لغة:**

- الحوافز جمع "حافز"، وهو اسم فاعل مشتق من الفعل الثلاثي "حَفَزَ"، ومدار هذه المادة على معنى: الحث، والدفع، قال في معجم المقاييس في اللغة: ((الحاء، والفاء، والزاي كلمة واحدة تدل على الحث، وما قُرِبَ منه))، وقال في الصحاح: ((حَفَرَهُ أَي : دفعه من خلفه))¹

- المكافآت جمع "مكافأة"، قال في "تاج العروس"، و "لسان العرب": مادة "كَفَأَ"، كَأَفَأَهُ على الشيء مُكافَأَةً وكِفاءً جزاءه، تقول ما لي به قِبَل ولا كِفاء أَي ما لي به طاقة على أن أكافئَه.

وفي "مختار الصحاح"، مادة "كَفَأَ"، ك ف أ : الكَفِيُّ بالمد النظير، وكذا الكُفِيُّ، والكُفُّو بسكون الفاء وضمها بوزن "فُعِل" و"فُعِل"، وفي أكثر نسخ الصحاح قال "فُعُول" هو من تحريف الناسخ والمصدر الكَفَاءة بالفتح والمد، وفي حديث العقيقة { شَاتَانِ مُكافِئَتَانِ } بكسر الفاء أَي متساويتان والمحدثون يقولون مُكافَأَتَانِ بفتح الفاء، وكل شيء ساوَى شيئاً فهو مُكافِئٌ له.²

ب. اصطلاحا:

يقول د. أحمد ماهر: إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضوا في المنظمة التي يعمل بها.

يقول ميشيل أرمسترونج: تحفيز الأفراد هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي مكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال أنظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين، ومديري الأفراد لا يزال لهم الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون أفضل ما لديهم.

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتعبية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر³.

1 - خالد بن عبد الله المصلح: الحوافز التجارية التسويقية، وأحكامها في الفقه الإسلامي، (بدون معلومات).

2 - موقع "معاجم" على الأنترنت، <http://www.maajim.com/%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%81%D8%A3%D8%A9> تاريخ التصفح: 2015/05/15، على الساعة: 14.07 بتوقيت الجزائر.

3 - محمد أحمد العطار: الحوافز، مفهومها وأهميتها، موقع مفكرة الإسلام على الأنترنت، تاريخ الدخول: 2015/05/15 على الساعة 14.14: بتوقيت الجزائر <http://www.islammemo.cc/2010/01/29/94212.html>

ج. التعريف الاجرائي:

هي مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين، ويمكن أن تسهم وتزيد من جودة وكفاءة الأداء وتدفع العاملين الى بذل المزيد من الجهد وتحقيق التميز.

الأداء الوظيفي:

أ. لغة: لفظ الأداء لا يخرج عن المعنيين التاليين:

قال الجوهري: «أَدَى دَيْئَهُ تَأْدِيَةً أَي قَضَاهُ، وَالاسْمُ: الْأَدَاءُ»¹.

وقال ابن سيده: «أَدَى الشَّيْءَ : أَوْصَلَهُ، وَالاسْمُ : الْأَدَاءُ» .

ب. اصطلاحا:

تعريف بدوي: الأداء الوظيفي يعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء المدرب".

تعريف هلال: الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة².

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يُتعرّف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت "هاينز" الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

1 - آيت عمران معنى الأداء عند القراء، مداخلة على الأنترنت <http://vb.tafsir.net/tafsir29926/#ixzz2UQCvI3Hn> تاريخ التصفح: 2015/05/15، على الساعة 18.47، بتوقيت الجزائر.

2 - عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت، موقع وجدة سيتي: <http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/> تاريخ الدخول: 2015/05/15.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة¹.

ج. التعريف الاجرائي:

هو مجموع المسؤوليات والواجبات والنشاطات والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

الرضا الوظيفي:

أ. لغة: ضد السخط، ومنه قوله -صلى الله عليه وسلم- في الحديث الصحيح: "اللهم إني أعوذُ برضائك من سَخَطِكَ وبمُعَافَاتِكَ من عُقُوبَتِكَ وأعوذُ بك منك لا أُحْصِي ثَنَاءَ عَلَيْكَ أَنْتَ كَمَا أَثْنَيْتَ عَلَى نَفْسِكَ"؛ والرضا يثنى على رِضْوَانٍ وَرِضْيَانٍ، ويقال في الرضى رَضِيَ رَضِيَ رِضَا وَرِضَا وَرِضْوَانًا وَرِضْوَانًا ، وأرضاه أعطاه ما يرضى به، وترضاه طلب رضاه. واسترضاه وترضاه: طَلَبَ رِضَاهُ وَرَضِيَهُ وَبِهِ فَهُوَ مَرْضُ ي وَمَرْضِي وَارْتِضَاهُ لِضَحْبَتِهِ وَخِدْمَتِهِ، وَتَرَضِيَاهُ: وَقَعَ بِهِ التَّرَضِي، وَاسْتَرَضَاهُ: طَلَبَ إِلَيْهِ أَنْ يُرَضِيَهُ. فالرضى بالشيء الركون إليه وعدم النفرة منه².

ب. اصطلاحاً: تعريف أول " الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة

لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل".
تعريف ثان: عرف " هوبوك " الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".

تعريف ثالث: يرى " سترونج " الرضا الوظيفي بأنه " هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة".

تعريف رابع: يعرف " لوك " الرضا الوظيفي بأنه " حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة".

تعريف خامس: يعرفه كل من " سارتن " و " تان " بأنه " شعور جارف بالانتماء إلى الجماعة، وهو محصلة المشاعر التي يكسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة"³.

1 - أحمد سيد الكردي: مفهوم الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651> تاريخ التصفح: 2015/05/15.

2 - خالد حسن محمد البعداني، محاضرة بعنوان: الرضا، جامعة الإيمان الخيرية، اليمن.

3 - سارة نبيل: مفهوم الرضا الوظيفي، مقالة منشورة على الأنترنت: <http://www.hrdiscussion.com/hr49301.html> ، تاريخ التصفح: 2015/05/15.

ج. **التعريف الإجرائي:** يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

العامل¹:

يعرف عند الاقتصاديين بأنه: "كل من يقوم بعمل في مجال نشاط إقتصادي، بغرض الاكتساب أو الربح، سواء كان باستخدام الجهد البدني والعقلي فقط، أو باستخدام ذلك مع رأس المال".

ويعرف عند القانونيين بأنه "ذلك الشخص الذي يضع جهده المهني المشروع تحت التصرف، أو لمصلحة الغير" **التعريف الإجرائي للعامل:** العامل هو كل إنسان يقوم بنشاط معين مستخدماً قوته العضلية أو الفكرية طبقاً لعقد العمل المبرم بينه وبين صاحب العمل، والذي يمكنه من اكتساب حقوق، ويلزمه بواجبات، ويتحصل في مقابل عمله على أجر مادي محدد مسبقاً.

- هناك عدة مصطلحات مشابهة للتكيف مثل التلاؤم، الانسجام، التوافق، لكننا سنكتفي باستعراض مفهوم أو مصطلح التكيف، وعقد المقارنة بينه وبين التوافق نظراً للتشابه الكبير من جهة، ومن جهة أخرى سنعتمد عليه ونوظفه في دراستنا هذه، خاصة في النظريات التي تناولت الموضوع، إذ أنها استعملت مصطلح "التكيف" بدلا من مصطلح "التوافق" لكنها كانت تعبر عن نفس العملية.

- **التوافق:** هو مصطلح سيكولوجي أكثر منه سوسولوجي، ويقصد به إيجاد علاقة تناسق بين فرد أو جماعة وموقف اجتماعي معين، و يستخدم هذا اللفظ بمعنى التكيف على الإطلاق، والتوافق بمعنى عام يعني "العملية التي يلجأ إليها الكائن العضوي أو الشخصية ليتمكن من الدخول في علاقة توازن وانسجام مع البيئة، مع ضرورة توافر الشروط لتحقيق هذه العلاقة، حيث يرى المهتمون بمجال السلوك التنظيمي أن التوافق التنظيمي يشير إلى التواءم بين الفرد ومنظّمته من خلال شكل من أشكال التناسق المتبادل الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد وظيفي سواء للمهنة أو للفرد، وتأتي حالة التوافق من خلال عملية مستمرة من التفاعل بين الفرد ومنظّمته، بدءاً بالميل إليها وانتهاءً بالتمسك بها، وتحتل نظرية جيتربرج مكاناً مميزاً في تحديد المراحل المؤدية إلى الإحساس بالتوافق

1 - رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص-ص: 14-15.

التنظيمي من خلال ما أسمته بالنمو، وترى هذه النظرية أن التوافق التنظيمي أساسه الاختيار¹، ومن خلال هذا التعريف للتوافق نستنتج أنه لا يختلف كثيرا عن التكيف إذ يتفقان في النقاط التالية:

- كلاهما ليس حالة من السعادة أو الرضا يفوز بها الفرد فحسب، بل هو عملية ديناميكية و مستمرة.

- عملية تنطوي على علاقة بين الطرفين هما: الإنسان و القوى البيئية.

- عملية وظيفية تحقق التوازن بين إشباع حاجات الفرد المختلفة من جهة أخرى.

- كلاهما يقتضي التعديل و المرونة في السلوك أو في البيئة أو فيهما معا.

و بما أن موضوع دراستنا حول التكيف التنظيمي، فإننا سنتعرض هنا إلى تعريف التنظيم، لكي نصل إلى التركيب بينهما من خلال تعريف المختصين.

- **التوافق المهني:** يعتبر التوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته ويشتمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من تغير بين وقت لآخر وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمرؤوسين وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المعني بالمرونة ويتحقق خلال سنوات عمل الفرد أي خلال تاريخه المهني.²

- ويعرف التوافق المهني بأنه: "توافق الفرد لدينا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائص الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع صاحب العمل ومع المشرف عليه ومع زملائه وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة و الخاصة بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة، ومع ميوله ومع مزاجه كل هذا يدخل في مفهوم التوافق المهني".³

1- محمد رفقي محمد فتحي عيسى: التوافق المهني وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى معلمات الرياض، المجلة التربوية، تصدر عن مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، مجلد 09، العدد 34، 1995، ص: 120.

2- بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2001 ص47.

3- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص74.

"والتوافق المهني هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية - المادية الاجتماعية و المحافظة على هذا التلاؤم كما ان قدوة الفرد على التكيف لظروف العمل تعني توافقه لكل العوامل المحيطة به في مكان العمل ولكل التغيرات التي تحدث نتيجة هذه العوامل ، كما يتضمن توافقه مع صاحب العمل أو رئيسه في العمل وكذا زملائه ، ومع متطلبات العمل ، وكذا مع استعداداته الذاتية ، والرضا عن العمل يعتبر احد مظاهر التوافق في العمل ، ومن الضروري لتوافق العمل في عمله أن يكون هذا العمل مشبعا لحاجاته المختلفة ، فكلما أمكن إشباع حاجات العمل الفسيو لوجية والأمن وتقدير الذات وغيرها كلما زاد من توافق العامل مع عمله."¹

ج- التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي للتوافق المهني هو شعور الفرد بإمكانية ملائمه وضعه النفسي لمقتضيات العمل ورغبته في التواصل معه وشعوره بأن العمل يحقق له مايريده بأهداف شخصية بالإضافة إلى رضا الفرد عن زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه بصفة عامة وشعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمناه في حياته، وأخيرا شعوره بالولاء لعمله ولأهداف هذا العمل.

1 - كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 1996 ، ص.165،166

الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترضتها والتي تمكن الباحث الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر في تلك النتائج في مجالات زمنية ومغايرة وتشكل في مجموعها تراكمًا في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموماً.

لذلك سنحاول التطرق لبعض الدراسات السابقة والتي سبقت دراستنا الحالية، وإن وجب التنويه في هذا الصدد إلى ندرة البحوث والدراسات السوسولوجية في هذا الموضوع وحسب اطلاعنا وإمكانياتنا المتواضعة ومن بين أهم هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:

دراسة بونخلة فريد¹: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري" دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فارمال- بمدينة عنابة، نوقشت في جامعة قسنطينة 2007/2006، لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية حيث كان سؤال الانطلاقة الذي خلصت إليه هذه الدراسة هو ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟ وفرضيات الدراسة كانت كالتالي:

الفرضية العامة: هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

الفرضيات الفرعية:

1- يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

2- كلما كان الاتصال إيجابياً مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.

¹ فريد بونخلة: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية (دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فارمال- بمدينة عنابة)، جامعة منتوري قسنطينة 2007.

3- تؤثر عملية تفويض السلطة ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من 121 عاملا يتوزعون بالشكل التالي:

- الإطارات: 41

- المتحكمين: 41

- المنفذين: 39

ولقد اعتمدت الدراسة في اختيار العينة على المسح الشامل، حيث اخذ كل أفراد مجتمع البحث باستثناء 11 عاملا منهم 7 يعملون في سلك الأمن الخاص بالمصنع، و4 يعملون في مصلحة النظافة، لأنهم خارجون عن إطار الدراسة وبعيدين عن الجانب الإداري وعملية الإنتاج للمصنع.

أهم النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج إلا أننا سنركز على النتائج التي تمس موضوع الدراسة الحالي من قريب أو من بعيد خاصة وان هذه الدراسة قد تناولت متغير اتخاذ القرارات الذي يعتبر متغير مستقل في دراستي الحالية ومن بين النتائج:

-تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرارات.

-تأثير عامل الوقت على اتخاذ القرارات.

-وجود قرارات تتخذ ولكنها لا تنفذ وتبقى في إدراج المكاتب.

أما هذه الدراسة فقد اتضح لي من خلالها معرفة تأثير القادة على القرارات وكيف تطبق والظروف الزمنية التي تتعقد فيها القرارات وكذلك قد أشار في مذكرته إلى الاتصال وركز على الاتصال الايجابي والذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج ايجابية، وعليه سعيت من خلال مذكرتي إلى التعرض أو بالأحرى التركيز على منحى آخر لتفادي تكرار المواضيع و محاولة إبراز جوانب أخرى في كيفية إدارة المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الثانية:

دراسة فايزة الرويم: فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية (دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة)، دكتوراه 2013 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى العمال في ضوء بعض المتغيرات بمؤسسات مهنية مختلفة من مدينة ورقلة، انطلاقاً من الأهداف التي سطرته الباحثة في أطروحتها والمتمثلة في البحث نظرياً حول الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعمال، و معرفة واقع الاتصال الإداري القائم في مؤسساتنا و مستوى الرضا الوظيفي للعمال و كذلك مستوى ولائهم التنظيمي، وأيضاً معرفة العوامل الشخصية و الوظيفية المؤثرة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية المستوى الوظيفي، الأقدمية) في كل من الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي. كما أن الباحثة اعتمدت في دراستها الميدانية على المنهج الوصفي، أما العينة المستخدمة فقد اشتملت على (1072) مفردة موزعة على قطاعات مختلفة من الولاية، كما اعتمد الباحث في جمع البيانات على أداة وحيدة هي الاستبيان. وبعد التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للنتائج المحصلة، واختبار الفرضيات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية (ورقلة) .
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري و الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية (ورقلة) .
- تختلف فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر العمال باختلاف المتغيرات التالية : الجنس و السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية و المستوى الوظيفي، فيما لا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.

-يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف الجنس و الأقدمية، فيما لا يختلف باختلاف المتغيرات التالية : السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية و المستوى الوظيفي .

-يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المستوى الوظيفي و الأقدمية، فيما لا يختلف باختلاف المتغيرات التالية الجنس و السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية¹.

هذه الدراسة من بين الدراسات التي تناولت بعدا من إبعاد المتغير المستقل الخاص بدراستنا (الاتصال) ومدى أهميته في تحقيق الرضا والولاء (إبعاد المتغير التابع _التكيف_). والتطرق للعلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي كممارسة سلطوية وانعكاساته على الأفراد العاملين من الرضا والولاء، غير أنها اختلفت مع دراستنا في تناولها الاتصال كمتغير مستقل في حين اعتمدته دراستنا كبعد من أبعاد الممارسة السلطوية أما عن المنهج والأداة فقد تشابهت دراستنا في ذلك.

الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة²، من إعداد "مراد كشيئب"، مذكرة ماجستير، 2007/2006، جامعة منتوري بقسنطينة.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومعرفة الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة، من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة والمتمثل في (الاستقرار ، الأمن الوظيفي ، الروح المعنوية)، وكذا محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وبين الرضا الوظيفي، على ضوء طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي الترقية.

و تأسيسا على ما سبق فإن الدراسة تطرح إشكالية بحثية تتجلى في تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

¹فايزة الرويم: فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2013.

² - مراد كشيئب: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي (ميناء سكيكدة نموذجاً)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

1. هل هناك علاقة بين الإشراف و الاستقرار في العمل ؟
 2. هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل ؟
 3. هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز و ارتياح العمال في عملهم ؟
 4. هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال ؟
 5. هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة و التقاهم إلى زيادة ارتياح العمال ؟
- استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقه على العينة العشوائية البسيطة التي تكونت من 25 عاملا، تم اختيارهم من بين أفراد المديرية العامة البالغين 128 عاملا.
- وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهي النتيجة التي تهم دراستنا هذه من حيث بحثها في العلاقة بين الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي، حيث تعتبر الرقابة مكونا من مكونات الممارسة السلطوية، في حين أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد مكونات مفهوم التكيف التنظيمي للعامل.

العلاقة السوسيوتنظيمية بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

من خلال تعرضنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية بناء على مراجعتنا لمختلف التصورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل ، وسعينا إلى التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى ، من هذا المنطلق نحاول أن نعرض على نتائج الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وما توصلت إليه الدراسات الراهنة.

حيث نسجل تباين في المقاربات النظرية المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت في معظمها وجود ارتباط بين متغيرات موضوع الدراسة، ويتضح هذا جليا من خلال ما توصلت إليه دراسات الاختبار الميداني للبيروقراطية ، ومدى واقعية النموذج الفيبري في التنظيم . إذ توصلت إلى جملة من النقاط مفادها أن الممارسة السلطوية المبنية على صرامة القواعد البيروقراطية ، ومركزية اتخاذ القرارات . والإشراف الضيق المبني على الرقابة اللصيقة ، تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعمال، حيث أكدت أن مركزية اتخاذ القرارات تؤدي للجمود ،

وضعف وضيق فرص المبادأة والتصرف أمام العاملين والمشاركة ، مما ينجر عنه الشكوى والتذمر من صعوبات الإجراءات وتعقدها ، كما وجد أن معظم العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات . وهذا ما يتطابق مع دراستنا، كما توصلت إلى أن إعطاء ومنح الحرية للشخص أثناء القيام بالعمل يعتبر عاملا إيجابيا لتحسين الأداء وزيادة رضاه الوظيفي وهذا ما يتوافق مع دراستنا.

-عدم إشراكهم في لاتخاذ القرارات.

-ضيق نطاق الإشراف السائد في المؤسسة.

-إشراك العمال في اتخاذ القرارات والحد من التعسف الإداري في حق العمال.

-عامل الآلية والتكنولوجيا الذين أصبح عامل رقابي يؤثر على الرضا الوظيفي.

-اعتماد مقياس يدمج بين عامل الأقدمية الكفاءة كأساس للترقية والتقدم الوظيفي.

- ضرورة تفعيل عملية الاتصال التنظيمي الفعال باشكاله المتنوعة .

- ضرورة وجود عملية الرقابة التنظيمية المرنة التي تهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة والعمال معا.

إن معالجة هذه القضايا وفق الأطر المنهجية والعلمية يتطلب منا طرح كم هائل من التساؤلات البحثية المتعلقة

بعزل المتغيرات التنظيمية والبحث عن كيفية تأثير الرضا الوظيفي.

موقع البحث بالنسبة للعلوم والنظرية السوسيو-تنظيمية:

لقد اثبتت الدراسات الحديثة ان العنصر البشري يعتبر أهم العوامل التنظيمية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة ، ان هذه الأهمية تميز بها هذا العامل التنظيمي جعلته محط اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم ومختلف الفروع العلمية ذات الصلة ، فعلماء النفس اهتموا بهذا العنصر البشري بما يرتبط بنفس الإنسان وما يحفز ويدفعه إلى الفاعلية بغض النظر عن كل العوامل الخارجية التي تحيط به ، في حين اهتم به علماء الاقتصاد من جانب اقتصادي بحت متجاهلا بقية الجوانب الأخرى التي من شأنها إعطاء ملامح واضحة من وراء استثمار هذا العنصر ، وفي العلوم الإدارية والسياسية اهتمت بهذا العنصر بما يتعلق بالوظائف الموكلة إليه فقط ، كما ينظر إليه رجال القانون رؤية أخرى إذ يرى بان العامل هو ذلك الشخص الذي يعمل لصالح غيره وليس لصالحه الخاص. الأمر الذي يحدد لنا ماهية العامل الأجير الذي يعمل لصالح غيره مقابل اجر محدود وبالتالي فان العامل الأجير تربطه علاقة تبعية لصاحب العمل ونرى ان علم القانون أهمل عدة جوانب مهمة.

ولكن علم الاجتماع التنظيم فتناوله من زوايا مختلفة ذلك لأن علم الاجتماع شمولي حيث أولى أهمية بالغة وقد عالجته الكثير من النظريات في التنظيم ومن النظرية التي تتماشى مع هذا البحث هي النظريات السلوكية في التنظيم والتي سيتم تبنيها وكما يتم على أساسها معالجة الموضوع وتحليله وتفسيره وعلم الاجتماع الذي ينظر إليه على انه دراسة السلوك الموجه في المجتمع وفق محتوى جديد اختص به علم الاجتماع التنظيم من عدة جوانب كالنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

والتي تطرق إليها على سبيل المثال لا الحصر "ثيستر بارنارد" في نظريته "النظام التعاوني " والذي يقصد بها نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية والذي اكد فيها على ضرورة واهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لاي تنظيم اداري واعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الادارية مع العاملين وليس فقط استخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض عقوبات

وذكر بان للعوامل الاقتصادية دور ثانوي مقارنة بالحوافز المعنوية .¹

كما دعا "شيستر برنارد" إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طرق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، ودعوة "برنارد شيستر " هذه نابغة من إدراكه لأهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في اي تنظيم فهو يقول مثلا : " ان احد العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الافراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني ويضيف إلى ذلك ان الفرد هو دائما العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم . وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون ، وإلا فان المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها¹.

كما اهتمت النظريات الحديثة في علم الاجتماع التنظيم بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل ، ولذلك كان الاهتمام روادها منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل ، والرقابة على الإنتاج وتحديد طرق الأجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية لأنها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام².

كما جاء أيضا في النظريات الحديثة لعلم الاجتماع التنظيم³ انه إذا أراد التنظيم استخدام عنصر الدافعية يجب عليه ان يبني نظاما تحفيزيا يأخذ بعين الاعتبار هذه الدوافع لدى الفرد ، كي يستطيع ان يمارس تأثيرا بارزا بواسطتها ، وذلك في خلق الاتجاهات المؤيدة له ، وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينه وبين الافراد ، وبالتالي تتحقق أهداف كل الطرفين.

و من خلال ماسبق ذكره نستطيع القول انه لكي يتعاون الافراد على تحقيق أهداف المنظمة لابد من قيام المدير بالنظر إلى كافة الإبعاد التي تم ذكرها في ما يخص الممارسة السلطوية التي تحدث التكيف التنظيمي للعامل .

1- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط 1، دار الطليعة ، بيروت ، 1982 ، ص . ص 27،28.

2- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة،الجامعة الأردنية ،عمان ، 1982، ص 173.

3 لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية – جامعة منتوري قسنطينة ، ص:41.

الفصل الثاني:

ماهية الممارسة السلطوية .

الفصل الثاني: ماهية الممارسة السلطوية.

توطئة.

١. مفهوم السلطة.
٢. أنواع السلطة.
٣. أنماط السلطة.
٤. مظاهر السلطة.
٧. خصائص السلطة.
٧١. أهم النظريات التي عالجت السلطة.
٧١١. خلاصة الفصل.

توطئة:

لقد أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الغربية خلال الثورة الصناعية وبعدها إلى تشجيع عدد من المفكرين والباحثين للخوض في دراسة المشاكل التي بدأ تظهر في البيئة التنظيمية والصناعية، صبت معظم هذه المحاولات في خانة إيجاد مقترحات تساهم في الاستثمار الأمثل لمختلف الموارد البشرية والمادية قصد زيادة الإنتاج أو توفير بيئة عمل أكثر إنسانية للأفراد، وقد ظهرت في بدايات القرن العشرين اتجاهات هدفت إلى تأطير الأفكار والممارسات التنظيمية، بما فيها الممارسات السلطوية على شكل نظريات، سنحاول في الصفحات التالية هيكله بعض ما يتعلق بالممارسة السلطوية في شكل مباحث:

1- مفهوم السلطة:

كل منظمة لها هيكل تنظيمي مدروس حسب طبيعة تنظيمها وخدماته، ويتربع على قمة هذا الهيكل التنظيمي شخص تتمركز عنده صلاحيات فرض الأوامر والقرارات وتقديم التوصيات وإحداث التغيير وإعطاء البديل للمشكلات.

ترجع بدايات التفكير حول قضايا الحكم و الصراع من اجل السلطة إلى الأعمال الفلسفية الأولى التي دارت محاولاتها الفكرية و القانونية حول مسائل محددة بتسيير و مراقبة الحياة العامة لمجتمعات المدينة أو الدولة، مما يعني أن الإنسان قد اكتشف مبكرا أهمية وجود سلطة تعمل على حل النزاعات و إقرار العدل بين أفرادها، مع حرصها على توزيع المهام و الموارد بعدل وهذا ما جعل "جورج بالندييه" يستدل على اقدمية السلطة إلى المجتمعات البدائية، لان الحاجة إلى السلطة كانت ولا زالت تعني حفظ المجتمعات من أسباب الفوضى وإقرار النظام، ويؤكد على أن السلطة مهما تعددت الأشكال التي تطبع طرف اشتغالها فقد عرفت كل

المجتمعات الإنسانية حتى البدائية منها، فهي دوماً في خدمة نسق اجتماعي لا يمكنه الحفاظ على نفسه دون تدخل كل من العادات أو القوانين، و من خلال توافق آلي مع القواعد.¹

انطلق علماء الاجتماع والسياسة في الولايات المتحدة الأمريكية عند تحديدهم لمدلول السلطة من مفهوم النفوذ، ولذلك عارض عالم الاجتماع الأمريكي أريك روي كل الذين فهموا السلطة بأنها القوة التي يمارسها البعض أو استخدام العنف لان ذلك حسب قوله يحد من فكرة السلطة ويمنحها تأكيداً خاطئاً، فجوهر السلطة ليس أنها قوة أو عنف، ولكنه تأثير اللذين يتمتعون بالسلطة على أحكام وأفعال الآخرين دون اللجوء إلى العنف.²

غير أن هناك من الباحثين من ابعده عن مفهوم السلطة جانب الإكراه للنفوذ، ومن ضمن هؤلاء العلماء "روبرت دال" الذي عرف النفوذ بوصفه علاقة بين فاعلين يتمكن بواسطتها احدهم من دفع الآخرين إلى التصرف بطريقة مختلفة، كما قد يفعلونه دون هذه العلاقة³

و هذا في حين انه عرف السلطة بأنها حالة خاصة من ممارسة النفوذ ، تنطوي على خسائر قاسية بالنسبة لمن يفرض الامتثال ولا يبتعد "هارولد لاسويل" عن هذا المعنى حيث يعرف السلطة من خلال النفوذ فيعتبرها حالة خاصة من ممارسة النفوذ، فهي العملية التي تؤثر في سياسة الآخرين، بواسطة التهديد أو الاستخدام العقلي للحرمان القاسي اثر عدم الامتثال للسياسات المقررة .

وفي ضوء هذه التعريفات تصبح السلطة تمثل شكلاً محدداً من أشكال النفوذ وهي الأشكال التي تتضمن القهر والإكراه. واستناداً لمفهوم النفوذ عرف "دوفرجيه" السلطة بقوله: السلطة هي هذا الشكل من النفوذ أو القدرة الذي تقيمه معايير ومعتقدات وقيم المجتمع الذي تمارس فيه.⁴

1 - روبرت أدال: التحليل السياسي الحديث ، ترجمة علي ابو زيد و علي الدين الهلالي ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، سنة 1993 ، ص: 10.

2 - اريك روي بمقدمة في دراسة السلوك و المؤسسات السياسية " ترجمة عبد الهادي الجوهري ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، الجزء الثاني ، سنة 1985 ، ص: 137 .

3 - روبرت أدال ، مرجع سابق ، ص: 49.

4 - موريس دوفرجيه : علم اجتماع السياسة ، ترجمة سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، ط1، 1991، ص: 125.

وبهذا حاول المختصون قياس النفوذ من خلال الدراسة الميدانية والكشف عن أثره على صناعة القرار سواء

على المستوى المحلي أو الوطني .

كما تبرز وجهة أخرى يمكن الخوض فيها من أجل تحديد ماهية السلطة، فالسلطة هي ظاهرة اجتماعية ترتبط بالقوة، إذ أن القوة تتخرط و تتغلغل داخل كافة جوانب المجتمع هذا ما احدث تباينا في الاتجاهات عند محاولة تحديد

مدلولها ، حيث يعرفها "توم بوتومور" على أنها: "قدرة الفرد أو فئة اجتماعية على انتهاج سبيل في العمل (على

اتخاذ و تنفيذ القرارات إذا اقتضت الضرورة ضد مصالح لتحقيقها و المحافظة عليها".¹

أما دهرندروف فقد اعتبر القوة خاصية طارئة تكون للأفراد من كونها للبناءات الاجتماعية، وأنها علاقة

اجتماعية واقعية في حين أن السلطة علاقة شرعية ، كما يؤكد على غرار كثير من الباحثين و المفكرين بان اللجوء

إلى القهر و العنف يصبح نادرا في المجتمعات التي تكون فيها الأنظمة السياسية شرعية. ولذلك فالسلطة هي القوة

المقبولة اجتماعيا ، فهي حق لبعض الأفراد لممارسة القوة وإصدار الأوامر والتعليمات، وواجب من جانب الآخرين

الامتثال و الطاعة²

فالسلطة التي تجد قبولا لدى أفراد المجتمع تستغني عن استخدام القوة القهرية إلا نادرا، وهي تتضمن

بالأساس شكلا من أشكال القوة وهي القوة الشرعية والنظامية .

ويلاحظ بان مفهوم النفوذ يسمح لنا بالتعرف على مواقع الذين يستحوذون على بعض أشكال القوة، ويؤثرون

بالتالي على قرارات السلطة.

كما أن محور السلطة حول مفهوم القوة يسمح لنا بالتمييز بين الأشكال التعسفية والقهرية لاستعمال القوة

في حال غياب الشرعية و اهتزازها وبين الأشكال القائمة على الامتثال للأوامر.³

¹ - توم بوتومور: علم الاجتماع السياسي ، ترجمة و مبيض نظمي ، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1986 ، ص: 7.

² - محمد علي محمد: أصول الاجتماعي السياسي ، السياسة و المجتمع في العالم الثالث ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، الجزء الثاني ، ص: 19.

³ - نور الدين زمام: السلطة و إشكالية التنمية بالبلدان النامية ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتورة دولة في علم الاجتماع بجامعة الجزائر ،

II-أنواع السلطة :

لقد اختلفت النظرة إلى السلطة حيث قسمت إلى عدة أشكال :

- أنواع السلطة تبعا لسمات الشخصية و العوامل الايكولوجية :

أ - **السلطة الكاريزمية أو الموهبية** : و هي تعتمد على الصفات و المميزات و القدرات و الخصائص و الجاذبية التي تتمتع بها شخصية صاحب السلطة ، و من أمثلة هذا النموذج لسلطة : سلطة الأنبياء و القادة الروحيين و أبطال الحروب

ب - **السلطة التقليدية** : و هي تركز على السن و المكانة التقليدية التي يحملها صاحب السلطة و يقبلها التابعين ، و تظهر هذه السلطة لدى المجتمعات البدائية

ج - **السلطة القانونية (الرشيدة)** : و هي السلطة القائمة على مجموعة من القواعد و المعايير التي قننت بالقبول الاجتماعي و إقرار التابعين بشرعيتها و تركز السلطة القانونية في المكتب لمن يشغله .

- أنواع السلطة تبعا للموقف و طبيعة العمل .

أ - **سلطة الموقف**: أحيانا يتيح للموقف الفرصة بان يوضع الفرد في موقف السلطة ، فمثلا إذا وجد احد العمال أمرا خطيرا قد يضرهم أو يضر زملائهم أو يضر المنظمة التي يعمل فيها، كمشاهدته دخانا يتصاعد من احد المخازن المغلقة على اثر حريق قد نشب به فان ذلك يعطيه سلطة التصرف في كسر جميع الأبواب و النوافذ لمحاولة السيطرة على الحريق ، و هو الذي لا يعتبر من سلطاته في غير هذا الموقف .

ب - **سلطة الوظيفة** : يرتكز هذا النمط من السلطة على حقيقة مؤداها أن لكل وظيفة مقدار معين من المهام المطلوب انجازها ، لذلك لابد من إعطاء شاغل هذه الوظيفة مقدار و نوع من السلطة تمكنه من انجاز ما يكلف به من مهام ، و على ذلك فان السلطة لا تعطى للفرد لمجرد انه يشغل وظيفة معينة ، بل لان هناك مهام وواجبات يقوم بها . فمقدار السلطة يتغير بتغير مقدار المهام المطلوبة في الوظيفة .

ج - **سلطة المعلومات** : قد تعطى السلطة للفرد لأنه يملك قسطا كبيرا من المعلومات في تخصص معين و بهذا المفهوم لا يتوقف مقدار سلطة الفرد على طبيعة و كمية المهام الخاصة بالوظيفة التي يشغلها أو على المستوى

الإداري الذي تقع فيه ، بل أيضا على كمية ونوعية معلوماته، ذلك لان السلطة في هذا النمط تتناسب تناسبا طرديا مع مقدار معلوماته .

ويظهر هذا النوع من السلطة في المنظمات التي يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على درجة التقدم العلمي فيها، حيث لا تكون السلطة فيها مع أفراد الإدارة العليا إذ كانوا من غير العلماء بقدر ما هي مع العلماء المتخصصين الذين يشغلون مستوى إداري اقل، و قد يؤدي ذلك إلى ظهور بعض المشكلات بين هؤلاء المديرين و أولئك المتخصصين.

د - سلطة الأمر والتوجيه والرقابة: وهي السلطة الأساسية في التنظيم، حيث تتضمن اصدرا المديرين و المشرفين الأوامر واتخاذ القرارات والإجراءات، وأمر مرؤوسيهم بالعمل وتوجيههم وهذا هو الشكل العادي من السلطة. كما يمكن تقسيمها كذلك إلى: السلطة التنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، سلطة اللجان .

أ - السلطة التنفيذية: هي أهم نوع من أنواع السلطة في المنظمة فهي السلطة النهائية لأمر الآخرين واتخاذ و تنفيذ القرارات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليهم ، كذلك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة ، فهي سلطة توجيه الآخرين ومطالبتهم بتنفيذ الخطط و السياسات والإجراءات والتعليمات، وبمعنى آخر تعتبر السلطة التنفيذية أساس العلاقة بين الإدارة والأفراد .

ب - السلطة الاستشارية: تظهر الحاجة إلى السلطة الاستشارية خاصة في المنظمات الكبيرة ، حيث لا يستطيع صاحب السلطة التنفيذية القيام بمفرده بجميع الوظائف الإدارية بالكفاءة المطلوبة، فكلما كبر حجم المنظمة واتسع نشاطها كلما أصبح المدير التنفيذي غير قادر على دراسة وتحليل جميع المشاكل بالدقة الكافية وذلك لقلة معلوماته في تخصصات معينة في المجالات المختلفة لمساعدته في القيام بها .

ج - السلطة الوظيفية : هي أسلوب من أساليب تشغيل الأفراد و توزيعهم على المجالات المختلفة بالمنظمة كل حسب تخصصه وقدراته و خبراته، وهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي لصاحبها الحق في إصدار الأمر، كما تختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق في عمومه و لكن يستعمله في مجالات معينة .

د - سلطة اللجان : يمكن تقسيم اللجان إلى نوعين :

- نوع مؤقت لبحث موضوع معين أو مشكلة بعينها ثم يصدر توصيته بشأنها ، و هذا النوع ليس له أي سلطة في إصدار الأمر .

- أما النوع الثاني فهي اللجان التي لها صفة الدوام و عادة لها السلطة التنفيذية بفعل هذه اللجان ، ففي الواقع هو امتداد لعمل المدير العام ، مقدار و نوع ما تمتع به من السلطات ، فإذا كانت سلطتها اتخاذ القرارات فهي تنفيذية و إذا كان رأيها للاسترشاد في اتخاذ القرارات فهي استشارية ¹.

¹ - إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي ، الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص-ص: 148 -

III- أنماط السلطة:

إنّ الأنواع الثلاثة للسلطة التي تكلم عنها (فيبر) هي السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية والسلطة القانونية، وفي النوع الأول من السلطة (السلطة التقليدية) Traditional Authority، فإنّ الشرعية تعتمد على الاعتقاد بقدسية التقاليد التي كانت موجودة، بغض النظر عن أساسها الفعلي أو الواقعي، وتلك التقاليد هي التي تقرّر شرعية من هو في السلطة، فالسلطة الأبوية، أي سلطة الأب أو الزوج أو رب الأسرة على أفراد أسرته، وسلطة رئيس العشيرة أو القبيلة على أفرادها، وسلطة الأمير أو الملك التقليدي، كما في الملكية التقليدية التي ما زالت قائمة حتى اليوم في بعض البلدان على أفراد شعبه تمثل أنواعاً مختلفة من السلطة التقليدية، فالأساس الذي تعتمد عليه هذه السلطة هو اعتقاد الأفراد السائد بوجود قواعد معينة لها قدسية أو قوة روحية معينة بحيث تعرّض المخالف لها للغضب الإلهي، أو تعرّضه لنوع من العقاب الدنيوي، وهذه القواعد هي التي تجزم بضرورة خضوع الأفراد أصحاب السلطة سواء كانوا ملوكاً، أم أمراء، أم أرباباً لأسر، أم رؤساء لعشائر أو قبائل للعقاب الإلهي أو الدنيوي.

أمّا (السلطة الكاريزمية) Charismatic Authority فهي تقوم على أساس وجود شخص يمتلك صفات استثنائية غير اعتيادية، وهذه الصفات يعتقد بها أفراد الشعب ويخضعون له على أساس هذا الاعتقاد، من هنا فالشرعية التي يتمتع بها حكم هؤلاء الأفراد تنبع من اعتقاد الناس بصفاتهم الخارقة التي قد تستمد جذورها من شيء غيبي، مثل الاعتقاد بالقوى الروحية التي يتمتع بها الحاكم أو التي قد تظهر بواسطة المعجزات أو بواسطة انتصاراته المتوالية في الحروب، أو في مختلف المجالات الأخرى التي هي في صالح أفراد الشعب، ولكن مثل هذه السلطة قد تتلاشى إذا لم يكن هناك شيء من الدلائل على صحة الصفات الخارقة أو غير الاعتيادية التي يتمتع بها الحاكم، والأمثلة التي يوردها (فيبر) على ممارسي هذه السلطة تشمل الأنبياء والسحرة والقادة المشهورين، ورؤساء بعض الأحزاب لمن يتبعهم من الأفراد.

ويذهب (فيبر) إلى القول: بأنه لما كان هذا النوع من السلطة لا يستند إلى قواعد متفق عليها، سواء عن طريق العقلانية أم التقليدية، وإنما يستند إلى ما يظهر لأفراد الشعب بأن صفات الحاكم هي صفات غير اعتيادية، لذا فإن هذا النوع من السلطة لا يتسم بالعقلانية، فهي سلطة (لاعقلانية) Irrational لأنها لا ترتبط ولا تنتمي للنظام الاجتماعي الذي تظهر فيه¹.

وهناك النوع الثالث من السلطة الذي أشار إليه (فيبر) وهو "السلطة القانونية" Legal Authority التي تشير إلى نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد بقواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، يفوض الذين يملكون مقاليد السلطة إصدار أوامره بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليها، وقد استخدم (فيبر) كلمة "بيروقراطية" Bureaucracy للإشارة إلى هذا النمط من السلطة.

أن هذه النماذج المثالية لا تعني بأنها تتضمن جميع السلطات الشرعية الممكنة، فكثير من السلطات القائمة تحتوي على بعض عناصر السلطة الكاريزمية مع بعض عناصر السلطة التقليدية، أو هناك تراكيب متعددة ناتجة عن مزيج من عناصر السلطات الثلاث بالشكل الذي حدده (فيبر).

إن هدف (فيبر) من تقديمه لهذه الأنواع من النماذج للسلطة هو إيجاد وصياغة مفهوم نظري يمكن استعماله عندما نريد تحليل شكل أو نوعية السلطة القائمة في أي مجتمع من المجتمعات، فأى شكل من هذه الأشكال أو النماذج بشكلها النقي الذي حدده (فيبر) لا يتعدى كونه منطلق تجريدي قد لا يكون له أساس في الواقع، حيث إن وظيفة النموذج المثالي لا تتعدى كونها أداة تجريدية يستعملها الباحث لغرض الدراسة والتحليل².

1 - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص: 63.

2 - محاضرة بعنوان: طبيعة التنظيم البيروقراطي والسلطة عند ماكس فيبر، كلية الآداب، جامعة بابل، العراق، الموقع الإلكتروني للجامعة على الإنترنت: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=8&lcid=11718> تاريخ الدخول: 2015/05/27، الساعة: 11.22.

VI- مظاهر السلطة:

تعد عملية اتخاذ القرار وعملية الاتصال وعملية الرقابة من مظاهر السلطة وهي منطلقات تعكس فعاليتها مدى نجاعة وفعالية السلطة.

1- فعالية عملية اتخاذ القرارات:

تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة والتي تقدمها السلطة، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تمثل مظهرا من مظاهر هذه الأخيرة، فغالبا ما ينسب إلى عملية اتخاذ القرارات النجاح أو الفشل لصاحب السلطة بالمؤسسة، حيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك يعتبر اتخاذ القرار "أهم وسيلة للمدير للاطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في انجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك لأهمية اثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين"¹.

من خلال ما سبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال، هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، فالقرار لكي يكون مفيدا وعلميا يجب أن يتوفر على بعدان أساسيان²:

VIII. التكيف الموضوعي للقرار .

IX. درجة تقبل الغير لهذا القرار .

2- فعالية عملية الاتصال:

يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط و السياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء التنظيم المختلفة، والتي لا تستطيع اي منظمة أن تعمل بدونها.

1 - صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، بدون معلومات، ص 78.

2 - رضا قجة، مرجع سابق، ص 132.

وبهذا فان عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى رهين مجموعة من المتطلبات يحددها نسق الاتصال الفعال، حيث يذهب الباحث عبد الغفور يونس في كتابه نظريات التنظيم والإدارة إلى إن "هناك على الأقل إجرائين لهما صفة العمومية لتقييم فعالية نظام الاتصال، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية... لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع، انه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم".¹

وفي الأخير فانه لا يمكن النظر إلى تأثير إحدى المتطلبات التنظيمية المجسدة لعقلانية السلطة التنظيمية في إطار منعزل عن بقية المتطلبات الأخرى، فتحقيق هذه العقلانية يتحقق في إطار العمل المتكامل لمختلف المتطلبات والمظاهر التنظيمية.

3- فعالية عملية الرقابة:

لقد تم تناول عملية الرقابة من عدة زوايا ونظريات بداية من النظرية الكلاسيكية² ومن أنصار هذا الاتجاه هنري فايول حيث يرى بان الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن ابرز المفاهيم المعتمدة لديه هي القوة والسلطة بمعنى أن المسير أو المدير يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الاوامر والتعليمات وليست رغبته في الانجاز بحد ذاته فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت وهذا لضمان سير العمل طبقا لذلك.

ان ما يمكن قوله هو ان الفكر التقليدي ينظر الى الرقابة على انها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم. والنظرية السلوكية من إن أنصار هذا الفكر قانون بوم حيث ينظر أنصارها إلى عملية الرقابة من جانبها الإنساني، في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الاتجاه الكلاسيكي³.

ونظرية الاتجاه العلمي⁴ من أنصار هذا الاتجاه "تري وجورج" يرون بان الرقابة تركز على ثلاثة خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:

1 - فجة رضا: مرجع سبق ذكره، ص 134.

2 - ثابت عبد الرحمان إدريس/جمال الدين محمد موسى: الإدارة الإستراتيجية -الدار الجامعية، ط2001، ص-ص 467، 468.

3 - عبد الرحمان الصباح: "مبادئ الرقابة الادارية-المعايير-التقييم-التصحيح"، جامعة عمان الاهلية الاردن كلية الاقتصاد والعلوم الادارية 1998، ص18.

4- نفس المرجع: ص18.

X. وضع المعايير والمقاييس.

XI. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

XII. تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

ان أنصار الاتجاه العلمي يرون أن الرقابة تمس جميع النواحي والمجالات داخل المجتمع بكل مؤسساته، ويركز

أصحاب هذه النظرية على الرقابة من الناحية التطبيقية.

ان هذه النظرية تعتبر الأقرب في الواقع والتطبيق من بقية النظريات الأخرى فهي حاولت تحديد وظيفة

الرقابة من جميع النواحي وبطرق علمية مدروسة توصل الى نتائج ملموسة.

٧- اشكال السلطة:**1- الشكل الرسمي:**

تحدد السلطة الرسمية المستمدة من وظيفة صاحبها داخل المؤسسة، حيث يمنح القانون هذه السلطة في الجهاز الحكومي و المؤسسات العمومية، بينما يمنحها النظام الداخلي في المؤسسات ذات الملكية والذي يضعه صاحب الملك...

2- الشكل غير الرسمي:

هي مستمدة من عدة جوانب، تتمثل في قوة الشخصية والصفات التي يتحلّى بها صاحب السلطة القائد الرئيسي، فهو قادر على اقناع الآخرين وترغيبهم في تنفيذ اوامر من خلال ممارسته بأسلوب ديمقراطي مبني على درجات كبيرة من الثقة بينه وبين المرؤوسين، وكذا من خلال قدراته ومهاراته وخبرته المهنية تأهله لتحقيق الطاعة والامتثال وفي كسب الاحترام والتقدير، وبالتالي يستطيع ان يملك قوة تأثير على سلوكهم.¹

1- محمد خالدي: تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم عمل، 2006/2005، جامعة الجزائر، ص104.

IV- المداخل النظرية لدراسة السلطة:

عند استعراض الأعمال الأولى نجد أن هناك تباينا طبع الحديث بين مختلف الاتجاهات النظرية.

ومن أهم تلك النظريات نجد ما يلي:

المفهوم الخلدوني للسلطة:

يحاول عبد الرحمان بن خلدون من خلالها الوقوف على طبيعة أشكالها، أسسها ومصادر شرعيتها في البلدان العربية عموما وفي بلدان المغرب العربي خصوصا حيث يرى ابن خلدون بان هناك ديناميكية اجتماعية تحكمها قوانين محددة ينبغي على عالم الاجتماع اكتشافها وتظهر تلك القوانين في شكلها العام على شكل الصراع، تقوده جماعة اجتماعية تنوى استكمال سيطرتها واستحواذها على السلطة السياسية برمتها، وكذا الحفاظ على الحكم أطول مدة ممكنة فضلا عن تعميم السيطرة على المجتمع بأسره.

عند استعراض التحليل السوسيولوجي الخلدوني لبناء النسق الاجتماعي يلاحظ أن هذا الأخير يستند إلى ثلاث ركائز أساسية تعد بمثابة عمليات اجتماعية تشكل أساس فهم نشأة و تطور هذه التشكيلة بطرق وأنماط تتباين وفق أشكالها وأنواعها، أي بحسب نمط العمران أو نوع الملك أو شكل العصبية.¹

رأى ابن خلدون ضرورة دراسة العمران البشري و المجتمع الإنساني ، قصد معرفة قوانينه ، لان تحديد مفهوم العمران يكون مركزا محوريا في تحليله .

فقد كشف من خلاله أيضا تأثير أسلوب العيش على التنظيم الاجتماعي للمجتمع بكل ما يحتويه ذلك من أعراف، عادات، تشريعات وأشكال التضامن الاجتماعي، كما يكون ذلك الاجتماع بين أفراد المجتمع أساسا في تشكيل التنظيم الاجتماعي حسب الحاجة إليه (الحاجة إلى العيش) ثم اتسعت أحوالهم من البحث عن العيش فقط إلى السعي وراء الحاجة من الغنى والرفاهية ، ومن بينها السلطة وتملك المكانة .

¹ - عبد الرحمان بن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، (كتاب العبر و ديوان المبتدأ و الخبر في أيام العرب و العجم و البربر و من عاصرهم من نوي السلطان الأكبر) ، مؤسسة الطباعة لدار التحرير للطبع و النشر ، القاهرة ، 1966 ، ص: 137 .

كما تعتبر العصبية ضرورية لقيادة المجتمع ، فلا يمكن لأي قائد في ذلك الوقت أن يكون على منصب الحكم و تنصيب نفسه رئيسا عليها جميعها إذا لم تكن له قوة اجتماعية يستند عليها ، أي أن يكون له عصبية قائمة على أساس النسب، حيث لا يمكن الحصول على الرئاسة إلا من خلال القوة ، كما لا تنتهي حدود العصبية واستجماع القوة الاجتماعية في حدود الحصول على السلطة وإنما تكون في مدى أهمية ممارسة القوة و سن التشريعات و إخضاع المحكومين للقوانين فإذا بلغ صاحب العصبية تلك الرتبة يسعى نحو التوسع للسيطرة على التجمعات الأخرى ولو بالقوة .

ولما كانت العصبية هي أساس عملية التحضر (التمدن) و الاستحواذ على السلطة ، كان ضعفها سببا لذهاب السلطة، و يرجع سبب ذلك حسب ابن خلدون إلى تحول اهتمام أصحاب السلطة بالاستهلاك . هذا ما يضعف قدرتهم واستعدادهم القتالي و يقلل من درجة الترابط الاجتماعي، و ينجم عن ذلك شيوع المذلة والانقياد فيتطرف سلوك الإنسان فيفقد أخلاقيات مهنية.¹

فالتنافس المستمر والدائم نحو الحصول على اكبر امتيازات داخل مختلف المنظمات و نسيان الأولويات المهنية يفقد صاحبها أخلاقيات التعامل مع روح الفريق، وهذا ما هو حاصل في معظم المنظمات الحساسة المستشفيات ، المصانع العمومية، الجماعات المحلية ... الخ

- ماكس فيبر والسلطة:

لقد ركز ماكس فيبر في تحديده لمفهوم السلطة على التحليل السياسي النظامي المتمركز على القوة و بسط النفوذ و الحكم . أما المسؤول سواء في المنظمة الصناعية أو الخدماتية فيتهم بالموارد النادرة أو إنتاج و توزيع السلع و تقديم الخدمات ، فهو يهتم بمشكلات الندرة في حين أن عالم السياسة سوف يتعامل أساسا مع المشاكل المرتبطة بعلاقات القوة أو الحكم و السلطة.²

حيث استعان ماكس فيبر بالتحليل البنوي الوظيفي لدراسة السلطة و طرح تصرفاته لها:

1 - عبد الرحمان بن خلدون ، نفس المرجع ، صفحة 111

2 - روبرت أدال ، مرجع سابق ، صفحة 13

1 - الدراسة البنوية و دراسة السلطة :

يستعين هذا الاتجاه بالدراسات البنوية لمفهوم النسق لتأكيد تصوره نحو السلطة ، حيث يضم عدة أنواع من السلوك مرتبة في جملة نسقية¹ و بفضل هذا النسق الاجتماعي يحدث توازن بين مختلف الجماعات المتنافسة مما يساعد على استمرار التنافس السلمي ويفتح المجال للارتقاء والحراك الاجتماعي، و هذا ما أكده بارسونز حينما جعل النسق مصدرا للقوة المرتبطة بالصراع على السلطة لتحقيق أهداف تنظيمية مشروعة .

2 - الرؤية التعددية للسلطة :

تبنى ماكس فيبير هذا الاتجاه عند تناوله لمفهوم القوة ، حيث يرى بان مختلف التنظيمات الاجتماعية مثل الشرائح الاجتماعية و جماعات المصالح ما هي إلا ظواهر لتوزيع السلطة و ذلك بان القوة و النفوذ يتوزع بين أفراد الجماعة مثل توزيع الدخل أو الثروة أو متوسط عمر الإنسان ... الخ)².

وتقوم هذه النظرية عند تحليلها للقوة السياسية على عدة أسس يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- أن القوة موزعة ومنتشرة بين جماعات متنوعة، و لا يوجد منها من يملك قوة مطلقة غير محدودة لأنها تتنافس دائما و باستمرار للاستحواذ على أكبر قدر منها (القوة)

- تقوم الدولة بتنظيم قواعد اللغة لكي لا يؤدي أي شيء إلى التوتر والاضطراب من دون أن يعني ذلك الضغط لان عدم وجود قوى الضغط يدل على حيوية الديمقراطية الحديثة.

- تقوم بعض التنظيمات بتمثيل الأفراد و إضفاء الطابع التنظيمي و الرسمي للتنافس على القوة، كما أنها تعد المجال الأكثر ملائمة لممارسة القوة لاكتساب المكانة السلطوية و الحصول على الموارد النادرة.³

فالتنظيم الاستشفائي هو كغيره من التنظيمات يسعى إلى تحقيق الأفضل بتقديم أحسن الخدمات الصحية و العلاجية ، و بما أن السلطة تتمركز بين مسؤولين إداريين و طبيين و بحكم شخصية كل واحد منهم ، فمنهم من يسعى إلى التنافس و التسارع نحو الحصول على المركز و المكانة و هبة المنصب لتحقيق أكبر مصالح شخصية

1 - جان بيركوت: عناصر من أجل علم اجتماع سياسي ، ترجمة أنطوان (دراسات اجتماعية 14) منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 1994، ص:261.

2 - روبرت أدال ، نفس المرجع، ص:33

3 - محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص:31.

على حساب مصالح العامة و هذا ما قد يولد اختلال التوازن التنظيمي ، و بالتالي حدوث اضطرابات استشفائية داخلية .

3 - التحليل الوظيفي للسلطة:

في الوقت الذي تؤكد فيه الرؤية التعددية على عدم جمود سناء السلطة على توزيع القوة بشكل يمنع الاحتكار والاستبداد و يحقق الإجماع والتكامل فان التحليل الوظيفي قد انشغل أساسا بوظيفة السلطة داخل المجتمع بدل اهتمامه بمحاولة تعريفها فهو يحاول تناول وظيفتها قصد الحكم عليها و تأكيد مدى أهميتها في ممارسة القوة و فرض الطاعة على المحكومين مع الكشف عن مشروعية السلطة و مدى تقبل الأفراد لها فحسب غابريل الموند الذي يعتبر من أهم ممثلي هذا الاتجاه بان النظام السلطوي له بنية ثقافية و تتلخص فيما يلي :

- تتكون البنية السلطوية من مجموع الفعاليات و المؤسسات و كذا المظاهر السلطوي للبنى الاجتماعية المختلفة .

- الثقافة السلطوية تتألف من مواقف و اتجاهات الأفراد حيال الحكم و هي تتكون من بعد معرفي يشمل جملة المعارف المختلفة للأفراد و الجماعات حول المركز و القوة ، و البعد العاطفي الذي يساهم في تعبئة نفسية الأفراد و الجماعات للالتفاف حول فكرة التربع على تلك السلطة الذي يسمح بإصدار أحكام و قوانين مختلفة .

هذا من حيث البنية ، أما من حيث الوظيفة فقد لخص دافيد ايستون الذي تعد أعماله حول وظيفة النظام السلطوي في أربع مسائل و هي : التعبير عن الطلبات ، خفض الطلبات أو تجميعها ، دعائم النظام السلطوي و يلاحظ أن مقدار الدعم الذي يتطلبه النظام هو دالة في مقدار العبء الزائد الذي يتوقف عليه ، كما لا يمكن الوصول إلى السلطة إلا من خلال الأسس التالية :

- إن السلطة في متناول من يملك المهارات الفردية ، و أيضا في آخر الأمر موزعة بشكل تناسبي ، بحيث تكفل لكل فرد أو جماعة الحق في ممارسة القوة لتعبير عن الطلبات أو تحقيقها وفق المكانة التي تشغلها في قواعد السلطة.

- ووظيفة السلطة هي العمل عي صياغة القرار السليم الذي يعتمد على المعطيات الموضوعية الدقيقة

سواء في المجال الاقتصادي أو السياسي أو الاستشفائي.¹

فالمسؤولية الاستشفائية من ناحية المصادقة على القرارات النهائية و الفصل في القضايا العملية يكون بين

أيدي ذات خبرة ميدانية ، تظهر من خلال التكوين الإداري الصحي و الاقدمية الميدانية للأطباء الأساتذة هذا ما

يخول لهم إمكانية القيام بوظائف الإشراف و المتابعة المستمرة و المراقبة الدائمة في حدود ضوابط و قوانين مشرعة

و الخروج عليها يؤدي إلى إهمال أداء العمل بالفاعلية المطلوبة .

نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (Henry Fayol):²

انصب اهتمام هذه النظرية على التكوين الداخلي للمؤسسة، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها

بالشكل الذي يحقق التوازن بينها، وذلك بتحديد أهداف المؤسسة، وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه

الأهداف؛ ويعد هنري فايول (1841-1925) من أهم رواد هذه النظرية، إذ يعتبر الرائد الأول لعلم الإدارة، فقد

كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري أهمية لا تقل عن أهمية الأفكار التي تركها "فيبر"، حيث

وضع مبادئ عامة منها أنه ربط بين السلطة والمسؤولية، وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية

فتعني الالتزام بإنجاز المهام، بحيث يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية.

الانضباط والنظام، فأفضل الطرق للحصول على الانضباط هي وجود مشرفين ورؤساء يتمتعون بالكفاءة

للحصول على النظام، ويطبقون أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء، على أن يتم التطبيق بصورة

عادلة.

- وحدة الأمر: أي ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.

- تدرج السلطة: يقصد به تسلسل أو تدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، والالتزام

بخط السلطة الموضح في الهيكل التنظيمي كسبيل ضروري لإجراء الاتصالات داخل المؤسسة.

¹ - نور الدين زمام ، مرجع سابق ، ص: 193.

² - قيس محمد العبيدي: التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، الدنمارك، 1997، ص-ص: 70-75.

- نظام الأجور والمكافآت: يجب أن يكون الأجر والعلاوات عادلان ومناسبين لكل من العمال والمنظمة،

بحيث يتم تحقيق الرضا لكلا الطرفين.

- المركزية: تتحدد درجة المركزية في ضوء الظروف والمواقف المستجدة في المؤسسة.

- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لتطوير المؤسسة.

- تنمية روح الجماعة: أي أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، وخلق التعاون بين العمال.

إن مساهمة فايول في نظرية التنظيم تتمثل في إعطاء الأهمية للمستويات العليا (وظائف المدير).

3- نظرية السلطة التنظيمية عند هيربرت سيمون:

يعتبر "هيربرت سيمون" (Herbert Alexander SIMON 1916-2001) من أشد من وجهوا انتقادات

إلى النظريات التقليدية في التنظيم، حيث ركز على نقاط الضعف فيها من خلال مناقشته لمبادئ التنظيم الرسمية،

والاتجاهات الرئيسية التي تضمنها، ففيما يتعلق بمفهوم السلطة التنظيمية، وبالرجوع إلى النظريات التقليدية، نجد

أنها تفترض أن خطوط السلطة في المؤسسة تظهرها الخريطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي)، وهي الخطوط التي

ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة، ذلك لأنها تظهر فقط نوعا واحدا من السلطة التنظيمية هو السلطة الشرعية،

وهو النوع المرتبط بالتسلسل الرسمي، أي أنها تظهر السلطة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، ولا تظهر أي

نوع آخر من السلطة التنظيمية التي قد يمارسها نفس الشخص على زملائه، أو حتى على رئيسه؛ ويجمع العديد

من الكتاب بأن هذا النوع أكثر أهمية من النوع الرسمي.

إن التفسير الذي تعطيه النظريات التقليدية للسلطة التنظيمية يميل إلى الناحية القانونية، من حيث الحقوق

والواجبات، فمن يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة، وعلى المرؤوس الخضوع، لكن المفهوم الحديث يأخذ

شكلا أكثر شمولية وواقعية، فالمفهوم الحديث للسلطة التنظيمية يرى بأن الأفراد يقبلون القرارات والأوامر في ظل

ظروف معينة، وليس كواجب مفروض عليهم¹.

1 - الشريف، المرجع السابق، ص-ص: 274-275.

1- السلطة الرسمية من خلال التدرج الهيراركي:

حسب سيمون، فإن هناك أربعة محاور تميز السلطة الهيراركية هي:

- المنظمات تعتبر كحركات اتصال، أو بمعنى آخر أنظمة سلوك جماعي، فالمؤسسة تحتوي على سلوكيات، ودوافع، وصراعات، تؤدي في مجموعها إلى ما يعرف بالسلوك التنظيمي؛ طرح سيمون السؤال المتعلق بالتنسيق داخل المؤسسة في إطار البحث عن التوافق بين أعضائها، إذ يرى أن التنسيق عندما ينطلق من العقلانية والموضوعية يسمى بالتنسيق الإجرائي، والذي يحدده التنظيم الرسمي، ويحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة، أما التنسيق الذاتي فإنه يتحدد بموجب محتويات ومتطلبات العمل¹.

- السلطة هي قبل كل شيء سلطة رسمية هيراركية، مرتبطة بالوضع الرسمي داخل المؤسسة، وهي تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه نشاط الأفراد، كما أنها علاقة بين فردين، أحدهما رئيس والآخر مرؤوس، حيث الرئيس يعد القرارات ويبلغها إلى المرؤوسين، ويحرص على أن يقبلوها؛ يكون هناك علاقة سلطة بين شخصين إذا كان سلوكهم يتماشى مع هذا النموذج: رئيس/مرؤوس.

بالنسبة للقرارات، فإنها حسب سيمون تأخذ الشكل الهيراركي، أي التدرجي من الأعلى إلى الأسفل، في هذا التصور لسيمون يقع "العبء الذهني" كلية على من هم في أعلى السلم التسلسلي، فهم يتخذون كافة القرارات التي يمررونها إلى من هم في الأسفل.

يمكننا اعتبار تحليل سيمون امتدادا لأفكار بارنارد فيما يتعلق بتفسيره للسلطة، فلقد اهتم بقبول السلطة، مصطلح القبول له امتداد واسع، فالقبول يمكن أن يكون بقول نعم لكن مع الاكراه، إذن فحسب سيمون لا بد أن يكون القبول فعليا؛ وبمعنى آخر، القرار المتخذ يكون ملائما لمنفذه في المنطقة حيث تنفذ الأوامر بدون مناقشة، أي في المنطقة التي يقول عنها بارنارد أنها ضمن الحدود التي تكون فيها القدرات والتضحيات ترضي العامل في المؤسسة؛ فهناك دائما حدود للطاعة، ومحاولة ممارسة القوة خرج نطاق نقطة معينة، والتي تسمى منطقة القبول،

1 - العبيدي، المرجع السابق، ص: 100.

يؤدي إلى التمرد وعدم الطاعة، وذلك من خلال عدة أشكال مثل محاولة إعاقة التنفيذ، عدم الطاعة، أو حتى الاستقالة¹.

إن الفرد الذي يقبل السلطة ينبغي أن يفهم ما هو مطلوب منه، ومن ثم فإن أحد الحدود الرئيسية للسلطة هو صعوبة إيصال المقترحات بطريقة مناسبة، لذا فإن وجود نظام فعال للاتصال داخل التنظيم من شأنه أن يحقق الفهم المشترك، وهذا يقلل من عوائق الممارسة السليمة للسلطة.

ومن جهة أخرى فإن الأوامر التي تتعارض مع الأفكار والمبادئ الرئيسية للمرؤوس، أو تهدد مصلحته الشخصية، سوف تواجه بمقاومة من ذلك المرؤوس.

ومن الأمور التي تعيق تنفيذ الأوامر أيضا عدم امتلاك المرؤوس المقدرة الذهنية لتنفيذها، أو عدم توفر الموارد الضرورية².

المساهمة الأصلية لسيمون في نظرية السلطة التنظيمية داخل المؤسسة تتمثل في ثلاثة تصورات: التصور المعرفي، التصور غير الرسمي، التصور الرسمي أو القانوني.

أ- التصور المعرفي (Aspect Cognitif):

يتميز سيمون بين ثلاثة مراحل منطقية في معالجة هذا التصور:

- المرحلة الأولى: مرتبطة بضبط مفهومي للسلطة التنظيمية، المفهوم الأول يرتبط بحدود منطقة القبول، هذه الحدود لها علاقة بالمعارف التقنية للأفراد العاملين، فإذا صدر أمر يتعلق بتوجيه الأمر إلى مرؤوس ليس له فيه خبرة ومعرفة، فإن هذا الأخير من الصعوبة بمكان أن يتقبل هذا القرار، لأنه يراه غير ملائم، بعكس المرؤوس الذي له فيه خبرة ومعرفة يمكن أن يتقبل الأمر بكل سهولة ويسر؛ في هذه الحالة فإن علاقة السلطة بين الرئيس والمرؤوس يمكن أن تتغير، فالعامل من خلال خبرته وكفاءته في وظيفته يمكن أن يحرك حدود منطقة القبول، ويمكن أن يقف ضد سلطة رئيسه.

1 - الشريف، المرجع السابق، ص: 279.

2 - نفس المرجع، ص: 280.

أما المفهوم الثاني فيرتبط بالفهم العام للسلطة التنظيمية، حيث أن الخضوع لقرار شخص آخر يمكن أن يمس رب العمل أو الرئيس، كما يمكن أن يمس العامل، فيمكن أن يكون "أ" رئيساً لـ "ب" في وقت ما، كما يمكن أن يصبح "ب" رئيساً لـ "أ" في وقت آخر، وبهذا ليس هناك داع لأن نسمي الأول رئيساً والثاني مرؤوساً بما أن العلاقة ستتغير، إذن فتطبيق السلطة ليس له اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، لكن يمكن أن يكون أيضاً من أسفل إلى أعلى، أو قد يكون جانبياً، وبهذا يصبح قبول السلطة متعلقاً باستعمال القوى المعرفية؛ وكتوضيح لهذا، يعطي سيمون المثال التالي: إن ترك المدير لسكربتيرته مسؤولية اختيار شيء ما دون مراجعتها فيه، فإنه يكون في هذه الحالة قد قبل سلطتها.

-**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتحدث سيمون عن التكوين، الكفاءة، المهارة، المعلومة؛ فكل هذه الألفاظ تعطي مفهوماً يدعى "المعرفة التنظيمية"، أي من يملك هذه المعرفة يصبح له السلطة والقوة في المؤسسة، يرى سيمون أن هذا النوع يمكن أن يصبح بديلاً للسلطة الرسمية، إذ أن هذا النوع من السلطة يعتمد على الكفاءات، ويركز سيمون على الثقة الممنوحة لهذه الكفاءات المهنية، والتي تشكل مصدراً للسلطة، مثلاً سلطة الطبيب على المريض، والمحامي على موكله.

يرى سيمون أن الفرد داخل المؤسسة يتمتع بمركزين، مركز وظيفي، ومركز رسمي؛ يتمتع الفرد بمركز وظيفي إذا كانت المعلومات التي يعرفها تؤهله لإصدار قرارات بهذا الشأن، وبالتالي فإن نسبة قبول تلك القرارات تكون أكبر.¹

-**المرحلة الثالثة:** تتمثل في الحالات غير المتوقعة، أو نقص المعلومات عن محيط المؤسسة، فالوظيفة الاستراتيجية في الاتصالات الداخلية مرتبطة بمعالجة المعلومات التي تعتبر ضرورية لاتخاذ القرارات؛ فأعضاء المؤسسة الذين يشغلون هذه الوظيفة يقومون بدور المرشح (فلتر)، ثم يلخصون وينقلون المعلومات بعد المعالجة، هذه الوظيفة الاستراتيجية تسمح بالتقليل من الحالات غير المتوقعة، وهؤلاء الأشخاص الذين لهم اتصال مباشر

1 - نفس المرجع، ص: 286.

بجزء من الحقيقة التي تهم المؤسسة يمكن أن يكون لهم تأثير على قرارات الآخرين، هذا ما يجعل هؤلاء الأفراد في موضع قوة داخل المؤسسة.

ب- التصور غير الرسمي (Aspect Informel):

في هذه الحالة تعدد مراكز السلطة يستند إلى قوة عرفية متعلقة بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين جماعة الأفراد الذين يمكن أن يخلقوا فيما بينهم علاقة سلطة، حيث يقوم فرد بقيادة هذه المجموعة؛ فتكوين جماعة من الناس يتضمن دائما تنمية قيم وأفكار وعادات يعتنقها أفراد الجماعة وتربط بينهم، لذلك فإن الأفكار التي يقدمها أحد أعضاء الجماعة، ينظر إليها باعتبارها انعكاسا لأفكار المجموعة، وداخل إطار المعتقدات المتعارف عليها، وبالتالي فإن هذه الاقتراحات تلقى استجابة سريعة، بعكس ما إذا كانت المقترحات خارجية¹.

لم يهتم سيمون بالجانب غير العقلاني للتنظيم غير الرسمي، ولكن ركز على دوره البناء؛ فالوضع الرسمي لا يتنافى مع السلطة غير الرسمية، فكلا النوعان من السلطة يؤخذان في الاعتبار، إذ أنهما يساهمان في تنمية المؤسسة، فهذا النمو يستند من جهة على الوضع الرسمي، ومن جهة أخرى على العلاقات الإنسانية؛ فمن المهم لمسيري المؤسسات خلق جو من الصداقة والتعاون حول هذه العلاقات الشخصية وأعضائها، بطريقة تسمح لأنظمة الاتصال غير الرسمي أن تساهم في تادية العمل بشكل فعال، عوض الوقوف ضد هذه العلاقات.

فإذا استطاع الرئيس الإداري أن ينمي الشعور بالانتماء بينه وبين جماعة من المرؤوسين الذين يشرف عليهم، فإن القرارات التي سوف يصدرها سوف تلقى قبولا من جانبهم، وعلى العكس من ذلك، فإن المدير الذي ينعزل عن مرؤوسيه ينظر إليه على أنه خارج عن نطاق القيم والمبادئ والعادات التي يؤمنون بها، واقتراحاته سوف تكون دائما موضع تساؤل واعتراض.

ج- التصور الشرعي (Aspect Légitime):

طرح سيمون سؤالا لم يخطر على بال بارنارد، وهو متعلق بالشرعية مفاده: ما هو المبرر للقواعد ومختلف

أنواع ممارسة السلطة والقوة داخل المؤسسة؟

1 - نفس المرجع، ص: 289.

والجواب متعلق بالشرعية، المتمثلة في الاعتقاد بأن بعض الأشخاص لهم الحق في إصدار الأوامر والإجبار على قبولها، فقبول الأفراد السلطة ليس متعلقا بأمر قانوني، وإنما هو متعلق بأمر نفساني؛ وللإشارة إلى قبول السلطة على أنها شرعية، استعمل سيمون مصطلح "المواقف".

يمكن أن نلخص نظرة سيمون للشرعية في نقطتين، أولاهما أن الأعضاء في المؤسسة يخضعون للسلطة الرسمية لأنها قانونية، أي أن الموقف متعلق بالسلطة القانونية؛ أما النقطة الثانية فهي أن الحديث عن الشرعية ليس متعلقا فقط بالسلطة الرسمية، ولكن يمكن أن يظهر أيضا في السلطة غير الرسمية وإن كان بأهمية أقل.

IIv- خصائص السلطة :

إن غاية تقسيم الهيكل التنظيمي في أي منظمة هو تحقيق خصائصها التي تتحدد بمدى تطبيق المهام المكلفة لصاحب السلطة والتي تمنح له صلاحية الإشراف الإداري¹ فتتكون لنا خصائص ترتبط بالمنظمة وخصائص ترتبط بالشخصية .

أ - خصائص خاصة بالمنظمة :

- تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لكي يحسنوا أدائهم لأعمالهم، أي تمكين أصحاب السلطة من التعرف على مطالب و حاجات العاملين وشكاياتهم، وفي الوقت نفسه توصيل توجيهات و أوامر أصحاب السلطة و الذي يكون بالاتصال الفعال داخل المؤسسة²

و الذي يحقق أهداف و فوائد بالنسبة لأصحاب السلطة و هي كالاتي :

- التعرف على الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة
- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة
- تمكين صاحب السلطة من التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين
- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة
- يقوم صاحب السلطة بتزويد العاملين بقيم ايجابية في العمل (الإجابة في العمل، التفوق، الدقة، الالتزام، العدالة، المساواة... الخ) التي تساهم في تشجيعهم على طاعة الأوامر وإظهار المشاركة الايجابية في مجال العمل
- العمل على تنمية روح التعاون بين العاملين ، مع رفع كفاءتهم و معارفهم ، بالتدريب و الدراسة وهذا بتشجيعهم على تنفيذ الأوامر الصادرة لهم مما يعيق تنفيذ الأهداف

¹ - جازية عنتر ، مرجع سبق ، ص: 288 .

² - خيرى خليل الحميلي ، الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، بدون سنة ، ص: 122.

- و بهذا تبقى العملية الإدارية من أصعب الفنون الإشرافية التي تحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية والتي تثبت صحتها أثناء العملية الإنتاجية داخل المؤسسة إلا أن وضع السلطة يبقى مركز اهتمام صاحبها وهذا على مركزه ، وبالتالي حريته و سيطرته ليستطيع في النهاية أن يحقق مصالحه.¹

ب - الخصائص الشخصية للأفراد :

إن السلطة ليس لها علاقة بالمركز الوظيفي الذي يحتله المدير ، و إنما تعود بصورة أساسية إلى العلاقة بالعاملين ، من خلال قدرته على التأثير والإقناع وفرض روح التعاون بينهم مما يشجعهم على العمل و تحقيق الأهداف ، كل هذا يزيد من رضاهم بأسلوب المدير القيادي الذي يساهم في رفع مكانته و المحافظة عليها.²

- إن رضى العاملين على الأسلوب القيادي لصاحب السلطة سمح من إثارة عمليات تبادل المصالح و الامتيازات ، بحيث يستخدم كل طرف عناصر قوته لتحقيق استراتيجية و تحويل التنظيم أو جزء منه أو بعض الفاعلين إلى خدمة أهدافه.³

- إن شغل المراكز الإدارية يسمح من زيادة كفاءة مرؤوسها ، و هذا برفع قدراتهم و مهاراتهم حسب متطلبات الوظيفة من خلال كشف جوانب الضعف و القصور في التنظيم ، الذي يدفع صاحبها إلى القيام ببرامج تكوينية مع التنبؤ بالنمو المستقبلي خاصة عندما يتم المقارنة بالمتاح حاليا ، و هذا حفاظا على مكانة صاحب السلطة المنظمة.⁴

- إن تمتع صاحب السلطة بالخبرة تسمح بإعطائه نفوذا على العاملين و هذا بإعطائه توجيهات تتبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة صاحب السلطة و حاجاتهم له.⁵

¹ - Crosier (M) , *le phénomène bureaucratique* ,ed du seuil , paris , année 1963 ,p: 31.

² - جازية عنتر ، نفس المرجع ، ص: 291 .

³ - Crosier (M) , *l'acteur et le système* ed de seuil , paris , 1977

⁴ - عبد الغفار حنفي ، *السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية* ، كلية التجارة الأزاريطة الإسكندرية ، القاهرة ، سنة 2002 ص:206.

⁵ - مهدي زويلف و علي العضايلة: *إدارة المنظمة ، نظريات و سلوك* ، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع ، الاردن . الطبعة الأولى . 1996،ص:174

IIIv- مصادر السلطة :

هي العناصر التنظيمية ، يستعملها صاحب السلطة كمنطق لتعزيز أو زيادة تأثيره و هي كالاتي :

أ - **وضعية الفرد داخل التنظيم** : إن مصدر السلطة في هذه الحالة هو حكم وظيفته ، فمركزه في التسلسل الإداري أو وضعية داخل التنظيم تمكنه من التأثير على الغير و تعطي امتيازات لمن يمتلكها كالسلطة المتعلقة بإصدار الأوامر إلى المساعدين أو اتخاذ بعض القرارات الهامة .

ب - **الرقابة على موارد التنظيم** : إن اكتساب الموارد التي يتطلبها التنظيم و إمكانية توزيعها يعد أيضا مصدرا لسلطة ، و قد تكون في شكل معلومات أو مادة خام كالذكاء ، أو إتقان عمل أو غيرها ، فتجعل مالكها في مركز قوة مؤثرة تزيد بازدياد كثرة الطلب على هاته الموارد .

ج - **الخصائص الشخصية** : الخصائص الشخصية قد تكون مصدرا للسلطة ، كأن يعتمد من يمارسها على ذكائه أو قدرته على تحليل أو اتخاذ القرار ، أو قوته أو نزاهته أو ثقته بنفسه في خصائص يمكن توظيفها على حسب أهداف التنظيم و الظروف الحالية

د - **الاستغلال أو انتقاص الفرص**: التواجد في المكان المناسب و في الوقت المناسب ليس بالأمر الهين و بهذا يبقى الباب مفتوحا لممارسة السلطة لأشخاص يفتقدون للكفاءات المطلوبة و التكوين الكافي الذي يكفل الممارسة الأمثل لسلطة.¹

¹ - Mike brule : **Style de pouvoir** , edition paris .p: 34.

خلاصة الفصل:

بالرجوع إلى جل النظريات التنظيمية نجد السلطة الرسمية هي المصدر الوحيد المعترف به للممارسة السلطوية داخل المؤسسة، وهي تتناسب من الأعلى إلى الأسفل، إذ نجد إجماعاً لدى كل المنظرين الكلاسيكيين بضرورة وجود تسلسل رتبي عمودي للسلطة والمسؤولية، على اختلاف في تصورهم لهذا التسلسل، فنجد من يرى بإمكانية تعدد المشرفين للعامل الواحد، ولكن هذه الطريقة تترك المرؤوس، ينتج عنها تعدد الأوامر، ولا تساعد المرؤوس على معرفة المطلوب منه بالضبط¹.

ففايول وكذلك فيبر، يريان بضرورة تسلسل القيادة من أعلى إلى أسفل، ووجوب وحدة القيادة، بمعنى أن الأوامر تصدر من رئيس واحد، أي تركيز السلطة يكون في يد شخص واحد، مع اختلاف بينهما يتمثل في أن فايول يرى بعدم جواز تفويضها إلا في ظروف وأحوال معينة، بينما فيبر يرى بضرورة تفويضها حتى يمكن إنجاز الأعمال، ولعل سبب الاختلاف بينهما هو المجال الذي يريانه مسرحاً لتطبيق نظريتهما، ففايول اعتمد على تجربته في إدارة شركة فرنسية، بينما فيبر ينظر إلى كيفية تطبيقها على مجتمعات كبيرة بحجم دول. وفي إطار النظريات الحديثة، تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً، وبالتالي فإنها تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي لا تصبح السلطة تمارس داخل المؤسسة فقط، بل يمكن أن يظهر الحديث عن تنوع في مصادر السلطة، يتوزع بين داخل المؤسسة وخارجها.

كما ترى بضرورة التكيف مع المواقف المختلفة، وبالتالي فسلطة المدير تتأني من قدرته على التكيف مع المصادر المختلفة للسلطة، وكذا قدرته على استثمارها لصالحه.

1 - محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، توزيع دار الفكر، دمشق، 1980، ص: 16.

الفصل الثالث:

ماهية التكيف التنظيمي

الفصل الثالث: ماهية التكيف التنظيمي

توطئة.

أ. التكيف وسوء التكيف.

ب. أبعاد التكيف التنظيمي

ج. النظريات التي عالجت التكيف التنظيمي

د. أهمية التكيف.

هـ. معايير.

و. أساليبه.

ز. التكيف وعلاقته ببعض المتغيرات.

ح. مراحل التكيف التنظيمي

ط. خلاصة الفصل.

توطئة:

المظهر الأساسي للتكيف التنظيمي هو حالة الرضا عن العمل بصورة إجمالية ومن جميع الوجوه وعن ما يحيط بالعامل من المؤثرات بحيث يشعر بالأمان و الارتياح لتحقيق رغباته وميوله وطموحه وإحساسه بإحراز النجاح الذي يتمثل في حجم الإنتاج ونوعه، وهناك عدة جوانب في الرضا عن العمل تشير إلى التكيف التنظيمي في مقدمتها الزيادة في الأجور والتطور الذاتي للمؤسسة وثبات العاملين واستقرارهم فيها ومدى الاستفادة من قدراتهم ويأتي الرضا عن العمل نتيجة للتكيف بين فكرة الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته وتكيفه مع ظروفه من جهة و بين الدور المهني الذي يقوم به والذي يعتبر جزء من تحقيق ذاته إذ أن معنى رضاه عن العمل أنه قد وصل إلى مستوى حقق فيه جزء من أهداف وأحلامه ويتأثر التكيف التنظيمي والرضا عن العمل بعوامل منها: العمر، الجنس ومستوى التعليم والتدريب، ونوع المهنة، ونمط الشخصية، والتكيف العام والتكيف خارج نطاق العمل والمكانة الاجتماعية والاقتصادية للعامل وظروفه المادية وكل ما يعكس رضاه عن العمل بما في ذلك مكونات بيئية العمل ونوعه وعدد ساعاته ومتطلباته .

كما تلعب عملية التكيف التنظيمي دورا هاما في تحقيق كفاءة و فعالية المنظمة فسرعة عملية التكيف التنظيمي هي التي تحدد إنتاجية الفرد و إخلاصه وتمسكه بالمنظمة و عملية التكيف التنظيمي تركز بوضوح على عملية التفاعل التي تحدث بين نظام اجتماعي ثابت ومستقر وهو المنظمة وبين فرد جديد يدخل هذا النظام وعلى ذلك فان عملية التكيف التنظيمي تشير إلى العملية التي يستطيع من خلالها الفرد الجديد تعلم قيم المنظمة ورموزها وأنماط السلوك المطلوب للمنظمة أو لجماعة العمل التي سوف يعمل بها فعملية التكيف لا تشمل كل التعلم فهي تركز فقط على تعلم القيم والرموز وأنماط السلوك التي تعتبر من وجهة نظر المنظمة أو جماعة العمل ضرورية لأي قادم جديد¹.

إلا أن الحضارة الصناعية الحديثة رغم ما وفرتة من عوامل التقدم والازدهار فإنها تبعث على زعزعة الأمن والاستقرار في نفوس العاملين ومن ثم يمكن أن تحدث حالات لسوء التكيف التنظيمي.

¹- سعيد حامد شعبان: تحليل اثر عملية التكيف التنظيمي على الالتزام التنظيمي للفرد -مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين -العدد التاسع والخمسون -كلية التجارة -جامعة القاهرة، 2002، ص: 258.

1- التكيف وسوء التكيف:

التكيف في معناه العام هو: " العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العقاقب التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما، لذلك فالتكيف يتضمن تغييرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع به أن يواجه استجاباته للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه أو يعيش في كنفها وتلك التغييرات تتسم بالمرونة في مواجهة مطالب وظروف المجتمع المتغيرة".¹

أما سوء التكيف فيمثل الوجه السلبي لعملية التكيف وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السلمي لظرف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو كلاهما مما يجعلهم غير راضين عنها وغير راضين عنهم.²

وسوء التكيف التنظيمي شكل واحد من السلوك غير الملائم أي حالة تنتج من محاولة الالتحاق في مهنة ليست مناسبة للفرد تدريجيا ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى ، ويقول " جارسن " أن سوء التكيف أو عدم الكفاءة وعدم الرضا عن العمل الموجود بين العمال يرتبط ارتباط وثيقا بهذه التغييرات الاقتصادية والحضارية ويرى " جارسن " أن هناك مصدرين أساسيين لعدم رضا عن العمل وهي:³

سياسات التدريب العامة بالمصنع وهي تتبع من الإدارة العليا .

شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل ، ويؤكد " جارسن " على ما للدخل من علاقة بعدم الرضا إذا كان منخفضا وبالرضا إذا كان مرتفعا ، كما يؤكد علاقة عدم الأمن لسوء التكيف ، أما بخصوص المؤثرات الخارجية فيركز على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعتبر المسؤولة عن سوء

¹ -مجدي أحمد محمد عبد الله : السلوك الاجتماعي وديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، مصر ، 1996، ص 227.

² - بديع محمود القاسم ، مرجع سابق ، ص 49 .

³ - محمود السيد أبو النيل: علم النفس بحوث عالمية وعربية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص 270 - 271 .

التكيف العامل مثل الصراع بين الزوجين والديون المالية ، والأمراض المزمنة ، وهذه مؤشرات على سوء التكيف التنظيمي للعامل.

ويمكن القول أن سوء التكيف التنظيمي هو فشل الفرد في تحقيق التكيف في محيط عمله وفي محيطه الاجتماعي .

ويعرف أيضا على أنه عجز العمال عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية أو لهما جميعا مما يجعله غير راض عنها وغير مرض عنه منها ¹.

هناك عدة أسباب لسوء التكيف التنظيمي لدى العاملين منها ²:

أسباب تعود للعامل نفسه، مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإنهاك والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطاء والحوادث والتمرد والإسراف في الشكوى .

أسباب تعود للعمل مثل برنامج التكوين أو سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الترقية والأجور وعدم وجود تعليمات ، واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

أسباب تعود للبيئة تتعلق بالبيت غير الملائمة ومرض أحد الأفراد من العائلة وسوء الحالة المالية والسكن البعيد غير المناسب والصراعات داخل الأسرة ويلاحظ أن الشعور بالتعب والملل يعتبر من العوامل المؤثرة على التكيف التنظيمي والتي تؤدي إلى سوء التكيف وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة حيث يتسبب التعب في انخفاض الإنتاجية أو الكفاءة أو القدرة في الاستمرار على العمل بسبب ما يبذل من طاقة من قبل إنجاز العمل وقد يكون التعب جسميا أو عضويا أو عقليا أو عصبيا أو حسيا ويمكن قياس تعب العامل من خلال كمية إنتاجه ونوعيته أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو استمرار الفرد في الموقف وضعف الاهتمام به .

¹- كامل محمد محمد عويضة ، مرجع سابق ، ص 167 .

²- المرجع نفسه، ص-ص:50-51 .

كما أكد أحد الباحثين على أهمية مناخ التفاعل بين العاملين الذي يسود في المؤسسة و ذلك من خلال ثقة العامل بمجموعة العمل التي ينتمي إليها و قناعاته بدوره فيها و توحيده بها و تفانيه من أجلها وبالإضافة إلى الروح المعنوية للعاملين و التي يقصد بها تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة و التي تتميز بالولاء و الإخلاص للمؤسسة و لجماعة العمل و التقدير الذاتي لدور كل عامل و أهميته لجماعة العمل .

ترتبط المظاهر المختلفة لسوء التكيف التنظيمي بعضها مع البعض الآخر حيث يرى "كاي" أن سوء التكيف التنظيمي ينعكس بأكثر من طريقة ، من جانب نفس الفرد ، وبالتالي فإن العامل سيئ التكيف قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه فقي الغياب أو الشكاوي أو الإصابات أو الخصومة أو غيرها فقط من السلوكيات الغير مرغوب فيها في محيط العمل ، بل إنه يمارس الكثير منه أو كله وقد اتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض الجوانب في العمل والتي تعتبر مظاهر لسوء التكيف التنظيمي، فالشخص سيئ التغيب لا يغيب كثيرا فقط ولكن قد تكون له إصابات أكثر ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام ، وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على نظام العمل.¹

¹ - بديع محمود القاسم : مرجع سابق ، ص 50 .

II- أبعاد التكيف: هناك مجالات كثيرة للتكيف، ترجع لطبيعة العلاقة بين الفرد والبيئة والتي تنشأ عن عملية التغير المستمرة بين الفرد والبيئة للوصول إلى حالة تكيف وانسجام ومن هذه المجالات حسب ما يرى صالح مخيمر تتمثل فيما يلي:¹

1- التكيف الشخصي : و يتضمن السعادة مع النفس واشباع الدوافع والحاجات الداخلية الأولية والفطرية والعضوية والفيسيولوجية والثانوية والمكتسبة يتضمن كذلك التكيف لمكالب النمو المختلفة ،كما يتمثل في مجموع الاستجابات المختلفة التي تدل على تمتع الفرد و شعوره بالأمن الشخصي وأن يكن راضيا عن نفسه غير كاره لها.

2- التكيف الاجتماعي : ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي وتقبل التغير الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة و السعادة الزوجية مما يحقق " الصحة الاجتماعية.

3- التكيف الديني: الجانب الديني جزء من التركيب النفسي للفرد، ولا شك أن التكيف الديني يتحقق بالإيمان الصادق، ذلك أن الدين من حيث هو عقيدة وتنظيم للمعاملات بين الناس ذو أثر عميق في تكامل الشخصية واتزانها، فهو يرضي حاجة الانسان إلى الأمن، أما فشل الإنسان في التمسك بهذا السند ساء توافقه واضطربت نفسه وأصبح أكثر تأهبا للقلق.

التكيف المنزلي : هو مدى سعادة الفرد و استقراره المنزلي ، وشعوره بأن الظروف العالية يشوبها نوع من الراحة و الاستقرار وقدرته على تحقيق المطالب الأسرية وسلامة العلاقة مع الوالدين والأبناء ، ويمتد التكيف السري ليشمل العلاقات السرية مع الأقارب والقدرة على حل المشاكل الأسرية.

التكيف الصحي :هو حالة الفرد الصحية عندما تصل إلى درجة من السواء يشعر بها بالرضا عن حالته البدنية و الفسيولوجية .

¹-المرجع نفسه، ص-ص: 63-65 .

التكيف الانفعالي: هو شعور الفرد بالسعادة التي تتكامل فيها جميع جوانب الشخص العامة و الخاصة

حيث سعادته و رضاه عن نفسه و عن ظروفه و إمكاناته و كذلك رضاه عن المجتمع الذي يعيش وينتمي

إليه و يتضمن مجمل تكيف الفرد في هذه الجوانب السابقة.

التكيف التنظيمي: ويتضمن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة

عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً للدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج

والشعور بالنجاح.

III- النظريات التي عالجت التكيف التنظيمي: تهتم نظريات التكيف التنظيمي بعوامل التكيف التنظيمي المتمثلة

في العامل و العمل فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل وهكذا، وفيما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولت موضوع التكيف التنظيمي:¹

1- / نظرية التحليل النفسي:

حسب فرويد عملية التكيف غالبا ما تكون غير شعورية أي أن الفرد لا يعي الأسباب الحقيقية للكثير من سلوكياته، فالشخص المتكيف هو من يستطيع إشباع متطلباته بوسائل مقبولة واجتماعيا، وما يعانيه الفرد من مشكلات هو شكل من أشكال سوء التكيف التنظيمي.

وبناء الشخصية يكون على الشكل التالي:

الهو يمثل رغباتنا، حاجاتنا، دوافعنا يعمل على مبدأ اللذة.

الأنا يكبح الهو ويحاول الحفاظ على العلاقة بالمحيط الخارجي.

الأنا الأعلى أو المثالية: تصور مثالي يتكون من سلوكيات مقبولة ومستحسنة،

هذه النظرية تغفل دور الفرد في الجماعة و تبعد الفرد عن إنسانيته وتجعله عبدا لإشباع حاجاته ورغباته.

2- / النظرية السلوكية:

من رواد هذا الاتجاه نجد بافلوفوسكينر والأعمال التي قاما بها في مجال التعلم، إذ تقوم على مسلمات ومحور رئيسي هو عملية التعلم حيث الشخصيات تنظيم معين من العادات، والتنظيم هو الذي يحدد السلوك لدى الفرد ويميزه عن غيره.

¹-مجدي أحمد محمد عبد الله : مرجع سابق، ص-ص: 238-239.

والسلوك الايجابي هو سلوك مكتسب من تعلم عادات من البيئة، والفرد المتكيف هو الذي اكتسب عادات مناسبة وفاعلة تساعده في التعامل مع الآخرين ومواجهة المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات، فالتكيف بالنسبة لذا الاتجاه هو ما يكتسبه الشخص ويتعلمه من عادات ايجابية أو مقبولة اجتماعيا تكون النسب لكل موقف خلا تفاعله مع محيطه ومع الآخرين فحسب هؤلاء نفس المثير يولد نفس السلوك لدى الفرد، لكن الشخص قد يتغير رد فعله تجاه بعض المواقف وذلك حسب نوع الشخصية في حد ذاتها وحسب الحالة النفسية التي يكون عليها، فالشخصية أكثر تعقيدا مما يراه السلوكيون

-3/ النظرية الإنسانية : من بين انصار هذه النظرية نجد ماسلو، ألبرت وكارل روجرز وآخرون

ترى هذه النظرية أن الانسان كائن فاعل بإمكانه حل مشكلاته وتحقيق التكيف بعيدا عن الحتميات البيولوجية كما يرى فرويد وأنصار التحليل النفسي، أو نتيجة للمثيرات كما يرى السلوكيون، بل يرى أصحاب هذا التيار أن الانسان اذا شعر بعدم قدرته على تحقيق مختلف حاجاته البيولوجية وتحقيق ذاته هذا يجعله غير متوازن وغير متكيف وذلك في جميع الحالات بما في ذلك الجانب المهني، فالتكيف هنا هو إحساس بالرضا والقدرة على تحقيق حاجاته، وتحقيق الذات نابع من الانسان أو الشخص

4/ النظرية الغشتالتية: المدرسة التي تهتم بالخصوص بالاتصال وذلك من خلال التساؤل الأساسي، كيف نتصل مع انفسنا، مع الآخرين ومع محيطنا.

تهتم بعملية التكيف بين الفرد ومحيطه، هذا التكيف هو في حركة مستمرة فهي ترى أن تطور الاحساس بالمسؤولية والاستقلالية يرفع القدرة على التكيف في وضعيات متغيرة، فالتكيف التنظيمي بحسب الغشتالت هو السهولة التي يجدها الشخص في التعامل مع محيط عمله مهما يكن من معوقات ومهما يكن من التغيرات التي تطرأ على المشهد المهني.

5/ نظرية نموذج الرضا على مظهر العمل:

تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي نادى بها لولير (1873) نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني، وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والإشراف والرواتب ، عندما يكون مقدار الرضا الذي يدركونه والذي يجب ان يتحصلون عليه للقيام بأداء أعمالهم، يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه فعلا، زيادة على ذلك عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يعم عليهم الشعور بالذنب والمساواة وأخيرا إذا أدركوا أنهم يتحصلون على شئ قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم يشعرون بعدم الرضا.

6/ نظرية التأثير الاجتماعي:

قدم كل من سلزنيكوبفير عام (1987) نظرية للرضا الوظيفي تخلص من مفهوم الحاجة وفكرتها الأساسية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل الزملاء كما أنها أيضا نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها ، بعبارة أخرى، لا تقوم إدراكات الوظيفة على أساس الخصائص الموضوعية للوظيفة فقط ولكنها تتأثر أيضا وبدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل ، وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل للوظيفة.

VI- أهمية التكيف التنظيمي.

إن عملية تكيف العمال مع مهنهم و مع المنظمة التي يعملون بها ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين و المنظمة على حد سواء، و هذه الأهمية تتمثل في الجوانب التالية:¹

تؤثر عملية التكيف التنظيمي على استقرار الفرد في منصب عمله و أدائه، فمن المعروف أن الأفراد يعتمد بدرجة كبيرة على درجة معرفتهم بالعمل و القواعد و الضوابط التنظيمية أي معرفتهم ما يجب أن يعملوا و ماذا يجب أن يتجنبوا لذلك فإن فهم المسار الصحيح لعملهم يؤدي إلى التكيف والتكيف الأفضل.

ولذلك يمكننا القول أن التكيف التنظيمي عملية متلازمة مع أداء الفرد فهي تؤثر بالأداء وهي تتأثر بمدى المعرفة بكيفية الأداء كما أن عملية تقييم أداء الأفراد تعتمد على عوامل وصفات لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار في تدعيم الأداء الجيد لعلاقة الفرد بزملائه أو الإدارة أو علاقته مع النظام و الضوابط التنظيمية، لذلك فإنه لا بد للفرد العامل من أن يكون متلائم مع زملائه ورؤسائه و ضوابط العمل لكي يكون تقويم أدائه عالياً ومن الجدير بالذكر أن المنظمات تختلف في قيمها و مدى اهتمامها بهذه العوامل تلك، و بعض المنظمات ترى أن المناقشات و إبداء الآراء حول العمل و إجراءاته مسألة ضرورية تشير إلى الأداء العالي للفرد، في حين أن منظمات أخرى تعد هذه الاتجاهات السلبية التي لا بد من أن تتغير .

نخلص من ذلك أن التكيف التنظيمي الصحيح مهم و مؤثر على الأداء الحالي ووجهة نظر الآخرين فيك.

أما من ناحية الاستقرار التنظيمي فهو الآخر يزداد من خلال التكيف التنظيمي للعمال بالمنظمة، حيث أنه كلما كان الأفراد مستقرين و متكيفين في العمل كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً بحيث يمكن تحقيق أهدافها بنسق واضح و انسيابي إلى زيادة ولاء الأفراد لهذه المنظمة المستقرة، حيث ثبت أنه كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً، من ناحية السياسات التي تعتمد عليها والقرارات التي تتخذها، كلما زاد ولاء الأفراد إخلاصهم لها.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 99-100.

2- تساعد عملية التكيف التنظيمي على إزالة القلق لدى الأفراد العاملين الجدد حيث إن انتقال الفرد من بيئته الخارجية إلى بيئة العمل لا بد أن ينتج عنه موقف معين يتمثل بشعور الأفراد الجدد بكونهم غير معروفين وبعد و بأنهم لا يعرفون و يفهمون العمل بكافة أبعاده ، ولم تكن لهم سابق معرفة بالزملاء والرؤساء ومكان العمل والتعليمات ، كل هذه المشاعر يتولد عنها الشعور بالوحدة و القلق و لذلك و إزاء هذا الشعور لا بد من انتباه خاص ، يوجه لهم من الإدارة لوضعه في المكان المناسب لتوفير الاستقرار النفسي والعاطفي لهم و هذا يكون من خلال المعلومات المناسبة حول كافة ما يحتاجونه معرفته لإزالة ظروف الغموض و عدم التأكد ، وهذا ما تتبناه برامج التوجيه orientation programs، ومن الجهة الأخرى فإن القلق و التوتر الأولي الذي ينتاب الأفراد الجدد يكون إيجابيا من حيث كونه دافع لهم لتعلم القيم و المعايير وأدوارهم في العمل مما يؤدي أن يكونوا أعضاء مرغوب فيهم في المنظمة .

(3)- ارتباط عملية التكيف التنظيمي بعملية التدريب:

إن التكيف لا يحصل من فراغ ، حيث أن ارتباط التكيف التنظيمي بالتدريب يكون من خلال وصف العمل بشكل مفصل وواضح و معرفة توقعات الأفراد العاملين من خلال برامج التدريب الفعال و الصحيح والذي يتفق مع متطلبات العامل العمل معا ، و انطلاقا من هذه العلاقة الارتباطية تأتي هذه الدراسة لمعالجة "التدريب و علاقته بالتكيف التنظيمي للعامل".

-تساعد عملية التكيف التنظيمي في تقليل معدل دوران العمل :

حيث أن عملية التكيف التنظيمي لا بد أن تكون بمحتويات تختلف باختلاف الأفراد العاملين وإن اختيار المحتوى المناسب سيؤدي إلى استقرار الأفراد العاملين في المنظمة بوقت قصير .

7- معايير التكيف التنظيمي.

يمكن الاستدلال على التكيف التنظيمي من خلال محكين :

أ/ الرضا عن العمل : هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه الأخيرة قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى إشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه من عمله و يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام و تقبل الفرد لجوانب بيئة العمل من إشراف أو زملاء و إدارة العمل وظروفه و ساعاته والأجر و نوع العمل وكذلك إشباع حاجاته من مظاهر الرضا عن العمل زيادة الأجر ، التقدم داخل الشركة الثبات في العمل ، عدم الغياب ، قلة الحوادث ، التعاون مع الزملاء في العمل بطريقة حسنة.¹

ب/ الإرضاء: يعبر عنه بمدى كفاءة العامل و أهليته للعمل و كفايته بالطريق التي يقدره بها رؤساءه وزملائه و هي التي يعبر عنها سلباً بتغيب العامل و تأخره عن مواعيد العمل و الحوادث و عدم استقراره في العمل وهي التي يعبر عنها إيجاباً بتكيف قدراته و مهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته بحيث أن الإرضاء المقصود منه هو الحكم الصادر عن مسؤول العمل المباشر، بناء على معايير محددة في إتباع تعليمات العمل الواجب.²

¹ - صالح حسن الداھري : سيكولوجية التوجيه المهني و نظرياته ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2005 ، ص89 .

² - محمد عثمان: دراسات في علم النفس الصناعي - سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص72.

IV-أساليب تحقيق التكيف التنظيمي:

يمكن الحد من المشكلات الناتجة عن سوء التكيف التنظيمي باستخدام الطرق و الأساليب التالية

استخدام الطرق العلمية للمواءمة بين الأفراد و متطلبات العمل و تتضمن المواءمة مايلي:¹

أ/ الاستعانة بالمقابلات و الاختبارات: من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من حيث استعداداته قدراته الشخصية و العقلية المختلفة، و تتضمن عملية المواءمة الإرشاد المهني و دراسة الفرد و تحليل العمل المهني.

ب/ الاستعانة ببرامج التدريب المختلفة للقيام بالعمل : حيث يعتبر التدريب شرطاً أساسياً و ضرورياً لكل فرد إذا كنا نريد منه التكيف مع مهنته و النجاح فيها ، و يمكن الاستفادة من التدريب في إحداث الرضا عن العمل من حيث الشعور بالنجاح من خلال إتقان العمل و ارتفاع الروح المعنوية.

توفير بيئة مناسبة للعمل " تكيف العمل للفرد " :تتضمن عملية التكيف تصميم الآلات بحيث تكون مناسبة للإمكانيات البشرية ر تعديل طرق و شروط أداء العمل لتخفيض التعب و الأخطار والملل وكذلك توفير الظروف الفيزيائية للعمل من حيث الإضاءة و التهوية و غيرها.

دعم العلاقات و التنظيمات الاجتماعية داخل منظمة العمل.

رفع الروح المعنوية للفرد من خلال مشاركته في اتخاذ القرار.

التنظيمات النقابية : حيث إن التنظيمات تزيد شعور الأفراد بالاتحاد و المشاركة حيث يجد الفرد أحيانا إرضاء بديل لحاجاته المحيطة في منظمات اجتماعية مختلفة وهو على الأكثر يظهر بهذا الإرضاء عن نقابته لأنها تستطيع أن تستجيب للكثير من حاجاته و مطالبه .

تحسين الصحة النفسية "الإرشاد النفسي" : قد يكون سبب عدم الإرضاء المهني أحيانا عائد إلى سوء تكيف

شخصي أو مشكلات خارج العمل ، و قد حدد " شافرويشوبن" ثلاث طرق لتحسن الصحة النفسية أو

- التكيف النفسي : أ- تهيئة خدمات الإرشاد - ب- تهيئة الإجراءات المناسبة لاختيار الأفراد المتدربين -
ج- تنظيم الصناعة بطريقة ترتقي بالقيم لإنسانية و تعترف بقيمة العاملين كبشر .
- الخدمات الاستشارية: قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة، فإذا لم يستطع الحصول عليها، فإنها تكون سببا في شعوره بالقلق وسوء التكيف مع بيئته وهذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص متخصصون من النواحي الطبية و التربوية و غيرها .

IIv- التكيف التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات

- الصحة النفسية والتكيف التنظيمي

ليس من شك أن الصحة النفسية ذات صلة وثيقة بالتكيف التنظيمي أي بكفاية العامل الإنتاجية وعلاقته الاجتماعية في مضمار العمل ، والصحة النفسية ليست مجرد خلو الفرد من الأعراض الشاذة إنما هي إلى جانب هذا تتميز بعلاقة إيجابية إلى جانب هذه العلامات السلبية ، ومن العلامات الصحة النفسية الإيجابية :

قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ذكائه و حيويته واستعداداته، إذ أن كثير ما يكون الكسل و الخمول دلائل على شخصيات هدتها الصراعات واستنفذ الكبت حيويتها .

قدرة الفرد على عقد صلات اجتماعية راضية مرضية تتسم بالتعاون و التسامحوالإيثار لا يشوبها التحدي والعدوان والارتياب أو عدم الاعتماد المسرف على الغير أوعدم الاكتراث لمشاعرهم، و لذلك يمكن الإشارة إلى أن العصبي ينتابه التعب بعد المجهود القليل و أن الوسواس والهواجس والمخاوف الشاذة كثيرا ما تعرقل نشاط الفرد،أو تقلل من تركيز انتباهه فيما يعمله أومن المثابرة واتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن العصبي لا يحسن العمل الجماعي أو يرحب به بقدر ما يفضل العمل الفردي،فهو يرى الأمن و السلامة في ابتعاده عن الناس، لأن المواقف الاجتماعية أشد ما يثير قلقه وأنه شخص يجد في العادة صعوبة في التعامل مع الناس والتفاهم معهم، كما أنه يجد عسرا في انتشارال نفسه من المواقف الصعبة التي يتعرض لها من الناس، والعصبي يسوء عمله و إنتاجه فيضطر إلى الإسراع والتعجل في عمله بتأثير بواعث مالية أو ضروب أخرى من الإغراء و قد يمضي في عمله خوفا أو طمعا ولكنه لا يلبث أن ينهار بعد وقت طويل أو قصير .

وأشارت الكثير من البحوث الأجنبية و المحلية إلى علاقة الحوافز المادية أو المعنوية بالصحة النفسية فإحساس العامل بإشباع حاجاته المادية والمعنوية (المرتبطة بالصحة والتعليم وتلبية احتياجات الأكل و الملابس و الترقية والمرتبطة كذلك بالإحساس و التقدير والمكانة وتكافئ الفرص) عن طريق حافز العمل المادية التي قد تدفعه في

نفس الوقت لزيادة إنتاجه، كما تبين إحساس العامل بإشباع ذلك يرتبط بالصحة النفسية لديه، فكلما أشبع العامل حاجاته السابقة قلت الصراعات الداخلية وازدادت علاقاته الاجتماعية بزملائه و بالإدارة قوة و صحة ، و كلما قلت سبل إشباع هذه الحاجات كلما زادت الصراعات بين القوى المختلفة داخل النفس وشعر بالسخط ناحية العمل الزملاء و الإدارة ، و لذلك كلما توفرت فرص التقدم في العمل كلما زادت نسبة العمال المتمتعين بالصحة النفسية ، بالإضافة إلى ضغوط العمل التي لها عواقب سيئة على الصحة النفسية و من الاضطرابات الجسمية التي تحدث نتيجة تعرض بعض الوظائف للضغوط من جانب العمل لمدة طويلة ، ولا يحدث للعامل عواقب جسمية فقط من جراء ذلك ولكن تحدث له اضطرابات نفسية تشمل التوتر و الاكتئاب و حدة الطبع و القلق ، و قلة احترام الذات¹

-اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الإجراءات و القرارات التي يتخذها الفرد في حياته ، لما أن يتخذ قرارات كثير لكل ساعة و كل يوم، إلى أن القرار أمر مختلف حيث أن الفرد لا يستطيع أن يتخذه جزافاً، لأنه إن حصل ذلك فسيترتب عليه تحديد مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي و الأسري و النفسي و الأسري، إن القرار المهني علاوة على ذلك سيحدد أشياء كثير عند الفرد ومن ضمنها طبيعة العمل، وخطورته، والعمال ورفاق المدينة الذين يعمل معهم وعلى العكس من القرار المتسرع ، فإن القرار المهني لمتخذ بعقلانية منطقية الذي يراعى فيه ميول الفرد وقدراته و قيمة و سماته الشخصية مفهومه عن ذاته و تفضيلاته المهنية وسوء العمل و مستوى الفرد الجسيمي و النفسي والانفعالي والعمرى والاجتماعي ، يساهم في التكيف التنظيمي ، فالشخص المتكيف مهنيا يهتم بجمع معلومات وافية و شاملة تتعلق بالفرص المهنية المتاحة من العمل ويفكر في مستقبلها المهني بشكل مستقل وليس بشكل متأثر بالآخرين مع أن الآخرين قد يكون لهم دور كبير في عملية الاختيار المهني وإذا ما أحسن الفرد عملياته صنع القرار، استطاع أن يتكيف ويتكيف مع بيئة عمله وطبيعتها، ومع العمال والمرؤوسين، ومع الأفراد

¹ - المرجع نفسه، ص: 89 - 91.

والمجتمع، الأمر الذي يساعده على الشعور بالسعادة و الرضا والارتياح والإنتاج و تحقيق ذاته المهنية، إن الرضا الوظيفي مرتبط بتقدير الرفاق والأسرة للمهنة التي يختارها الفرد بالمكافآت التي من الممكن أن يحصل عليها ، و كذلك عوائد العمل وجاذبيته ونظرة الآخرين له، و الدخل الذي يتحقق من خلاله وساعات العمل التي يعمل فيها العامل والقرار المهني يتضمن مسائل عديدة، من صاحب القرار كفرد الذي يريد أن يقر نوع العمل الذي سينخرط فيه، توقعاته من هذا العمل وتوقعات الآخرين إمكانية النجاح و الفشل فيه، وتجربته وعن التنازلات التي يجب أن يقوم بها الفرد لاتخاذ القرار المهني إن لم يجد العمل أن يلتحق فيه تماما وكذلك مدى خطورة هذا العمل و الخيارات و البدائل المتاحة له .

إن القرار المهني أمر هام في حياة الفرد و مدى رضاه عن مهنته ، و إن هذا الرضا يعتمد على درجة الانسجام بين نمط الحياة و المهنة، كما أن المهنة تحدد أوقات فراغ الفرد ، و الفراغ له علاقة بالأوقات و المصادر المتاحة للفرد و يجب عدم إغفال دور العوامل المختلفة في اتخاذ القرار المهني عند الشروع في اتخاذ مثل هذا القرار، هذه العوامل توقعات الفرد وقدراته ونموه واتجاهاته وحاجاته للإنجاز والخوف والفشل والثقة بالنفس وتعارض الأدوار والحظ و الصدفة و خبرات الطفولة المبكرة وأنماط التنشئة الاجتماعية و شدة حاجاته للعمل و الأوضاع الاقتصادية للفرد وجماعات الرفاق ووسائل الإعلام والمحابة على أساس الجنس والعمر والعرض والطلب في سوق العمل، والأشخاص المهمين في حياة الفرد و قيمة ومدى سوية الفرد الجسمية والنفسية وروح المغامرة و مستوى طموحه و مفهومه عن ذاته .¹

-**التكيف التنظيمي للعامل في مهنته:** لكي يحقق العامل التكيف المطلوب في عمله يجب أن يحقق بعض

العلاقات مع مكونات بيئته وهي كما يلي:²

¹ - جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسيني العزة: **التوجيه المهني ونظرياته**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 13.

² - سعد رياض: **الصحة النفسية للعامل**، ط1، دار الكلمة ، المنصورة ، مصر ، 2005 ، ص 69 - 71 .

1/- **علاقة العامل بحرفته:** فيجب وضع العامل في العمل المناسب له ، فمن حيث قدراته وإمكاناته وميوله والذي يساعده في ذلك هما عملية الاختيار المهني ، وعملية التوجيه المهني والفشل في ذلك يتسبب عنه ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم لأعمال أخرى نتيجة فشلهم فيه .

2/- **علاقة العامل بنظام المؤسسة:** فالعامل المتكيف توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة ، ولذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي للعامل لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول عادة على إزالتها ، ولقد صنف "عباس عوض" هذه العوامل والتي تعوق تحقيق التكيف التنظيمي للعمال كما يلي:

* - عوامل حضارية وتكنولوجية - * - عوامل داخل المصنع - * - عوامل شخصية.

أ- **عوامل حضارية وتكنولوجية :** التكنولوجيا قد أدت إلى تغييرات هامة في الكيان الاجتماعي لقلة الحاجة للعمل اليدوي ، وزيادة العمل الذهني المطرد ، كما أدت من ناحية أخرى إلى تحسين العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج ، وإلى نقص الاحتياجات من العمالة ، ويلاحظ أنه في المراحل الأولى لمسيرة التكنولوجيا يوم كان العامل يعمل على الآلة اليدوية أو الماكينة بسيطة التركيب وكان يعمل في بيئة محددة المكان ومحدودة العلاقات وبيئة تسودها العلاقات الحميمة بينه وبين زملائه وصاحب العمل ، كان هذا يشعره بالانتماء ، ومن ثم يعرف لمن يعمل ولمن ينتج ، فيستطيع أن يشكو أو يقترح ، وأن يرى أثر شكواه واقتراحه ومصيرها ، وبعد أن وصلة التكنولوجيا إلى مرحلة الآلية التلقائية ، وأضحى العامل يؤدي عملا لا يعبر عن شخصيته ولا يشعره بأهميته أو بانتمائه، حيث أنه ترس صغيرا في آلة ضخمة ، وهو لا يتصل بزملائه ، ولا يعرف ماذا يفعلون ، وما عملهم وما هو موقع إنتاجه من إنتاجهم ؟ ذلك أن التكنولوجيا اليوم قد أحدثت تغييرا ضروريا في النمط التكنولوجي للإنتاج ، ولقد أدى هذا بدوره إلى تغيير النمط الاجتماعي للإنتاج ، أي في علاقات الإنتاج ، وقد وجد ذلك في صناعة النسيج حيث أن العامل كل مهامه تنحصر في تشغيله للآلة ومتابعتها ، مما لا يوفر له التمييز الشخصي بينه وبين عامل آخر ، وكذلك بتر للعملية الإبداعية والابتكارية في العمل ، والأكثر من ذلك قلة عدد العمال اللذين يعملون

كفريق جماعي للإنتاج كل ذلك بدوره أدى إلى اختزال العلاقات الاجتماعية، وانعدام روابط الانتماء بمكان العمل ، ولا يوحى ما سبق إلى أن تدعو إلى التخلف الصناعي لمواجهة هذه المشاكل لكن (التكنولوجيا تولد المشاكل ولكي تتغلب عليها يجب أن تزيد التكنولوجيا) هل يوجد ذلك ؟ على أنه يجب على العامل أن يتطور ويسير في تطور مستمر حتى لا يقع بين تروس الآلة ، وكذلك يطور علاقاته وخصوصياته لتتلاءم مع ظروف العصر الذي يعيشه .¹

ب- **عوامل داخل المصنع** : يوجد داخل المصنع عدة أبعاد تؤثر في تحقيق العامل للتكيف المهني وهي كالتالي:²

1/ **علاقة العامل بعمله**: ففي ميدان العمل وجد أن علاقة العامل بعمله اليوم قد تأثرت تأثراً بالغا ، فلم يستطع وحده أن ينتج سلعة واحدة لا يشاركه فيها أحد ، ولكن ما يحدث أن هناك كثيرين يشتركون في إنتاجهم وهو لم يصنع سوى جزءاً ضئيلاً منها، وهذا يقل من تقدير العامل لذاته .

2/ **علاقة العامل بنظام المؤسسة** : الفرد القائم بالعمل كلما شعر بالارتياح النفسي والأمن زادت قدرته الإنتاجية ، وارتفعت شدة دوافعه للعمل ، بل ويزداد ولائه للمؤسسة التي يعمل بها والتوحد معها ، ذلك أن التكيف النفسي للعامل مع عمله وظرفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقته بالمؤسسة ونظامها ، فالعام المتكيف توافقا حسنا مع عمله ، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية بالمؤسسة .

3/ **علاقة العامل برؤسائه** : تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن المدير أو الرئيس ربما كان أخطر عامل في بيئة السيكلوجية للعامل ، فهو يمثل الإدارة العليا في أعين مرؤوسيه ، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران في سلوك من يديروهم أو يشرف عليهم وفي روحهم المعنوية كما أن لسياسته الصلة المباشرة بإنتاج الجماعة التي يريدونها .

¹ - إبراهيم بن مهنا المهنا: **العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتكيف المهني**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس ، جامعة طنطا ، 2001 .

² - المرجع نفسه، ص-ص: 72 - 73 .

4/ **علاقة العامل بزملائه** : لا يكشف التكيف التنظيمي عن نفسه في أداء العمل فحسب بل وفي نظام العلاقات الشخصية التي تكتنف حياة العامل ، ولاشك أن موقف العمل إنما هو موقف اجتماعي ديناميكي يمثل فيه الزملاء ما يمثله الأخوة بالنسبة للفرد في الأسرة ، وذلك أن التكيف الاجتماعي إنما يتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين بتقبل الذات، مما تقدم يمكن القول : إن علاقة العامل بزملائه إنما هي عامل هام وفعال في تحقيق التكيف التنظيمي للعمال ، وأن القيادة الديمقراطية ، إنما هي أهم الوسائل الفعالة في إحداث التناغم بين زملاء العمل ، وينبغي على المؤسسة أن تساعد الأفراد على التوحد والشعور بالانتماء إلى وحدات العمل التي يعملون بها ، كل ذلك أدى إلى إحداث التكيف بينهم ، والتألف ورفع كفاءتهم الإنتاجية لأن موقف العمل ، والعناصر المشكلة للعلاقات الإنسانية فيه ذات أثر بالغ على التكيف التنظيمي للعامل ، فإن سادت في جو العمل العلاقات الاجتماعية الحميمة ساعد هذا على تحقيق التكيف التنظيمي للعامل ، ومن ثم التكيف الاجتماعي أي تحقيق التكيف الانفعالي بكل أبعاده ، يصل العامل إلى حالة من الرضا الوظيفي والتكيف المهني .

5/ **علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية** : قد يتوفر في العامل الشروط المطلوبة للعمل، إلا أنه مع هذا لا يستطيع أن يحقق المستوى الكمي والكيفي المطلوب للإنتاج وقد يتساءل البعض عن سبب هذا؟ لاشك أن هذه الظروف إنما يسقط عليها العامل ما يعتمل في نفسه فقد يعتقد أن المؤسسة أو الشركة لاتهتم براحته ولا بصحته، ولذلك لاتهتم بالإضاءة والتهوية .

ج - **عوامل خارج المصنع** : ليس العامل ليس عضواً في مؤسسة العمل فحسب ، بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر ، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلاف كبير، فه عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده ، وشخصيته في هذه الجماعة شخصية المسيطر المسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد ، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والده ووالدته ، وباقي الأشقاء ، وشخصيته في هذه الجماعة تتراوح بين المسيطرة والخضوع ، بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات ، ثم هو فرد في جماعة الشارع أو الناي أو الأصدقاء ، ولذا فإن بعض المشكلات التي تنتاب العامل

وينخرط فيها محاولاً حلها قد لا تكون ناشئة رعن العمل فحسب بل قد تكون السبب الأساسي لها خارج نطاق عمل وبيئته ، ولذلك يجب عند دراسة أي نوع من الأعمال وعلاقة ضغوط القصور في إشباع الحاجات بشخصية العامل وإنتاجه والإحاطة بكل العوامل الخارجية التي قد تكون بمثابة مشكلات قد تؤثر بدورها على التكيف العامل في عمله .¹

د - عوامل شخصية : عوض العوامل السابقة والتي تعوق عملية التكيف التنظيمي وهي العوامل الحضارية والتكنولوجية ، وعوامل داخل المصنع فقد تبين أنه عوامل شخصية أخرى تتمثل في الحالة النفسية والصحية والجسمية والسمات الشخصية ، حيث الخلل في إحداها أو أكثرها يسبب للعامل حالة من التوتر التي ينجم عنها اضطراب العلاقة بين العامل وعمله ، وهذا يؤثر بطبيعته على تكيف العامل وكفايته الإنتاجية ، ولذلك فتباين المؤسسات الإنتاجية من قطاع عام وقطاع خاص واختلاف العوامل الحضارية والتكنولوجية و الفيزيائية والشخصية فيها قد يحدث نوعاً من الإختلاف بين العمال في توافقهم المهني.

¹ - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000 ، ص 231 .

IIIv-مراحل عملية التكيف التنظيمي:

تعتبر عملية التكيف التنظيمي عملية مستمرة فهي تبدأ قبل التحاق الفرد بالمنظمة ثم مرحلة ما بعد التحاق

الفرد مباشرة بالمنظمة (أي ان يكون الفرد عاملاً جديداً في المنظمة)

ثم مرحلة التحول والاستقرار وعلى ذلك فان مراحل التكيف التنظيمي هي¹:

-مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة:

قبل التحاق الفرد بالمنظمة فإنه يقوم بجمع معلومات عنها من خلال مصادر المعرفة المختلفة من خلال

أقاربه واصدقائه العاملين بها او من خلال التقارير السنوية التي تصدرها المجالات العلمية المتخصصة

عن المنظمات وتشكل هذه المعلومات توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمة وفي هذه المرحلة فهناك

مجموعة من العوامل التي يجب احذها في الاعتبار وهي:

-جمع الحقائق عن المنظمة وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن اهداف المنظمة والمناخ السائد

بها.

-جمع الحقائق الوظيفية وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

-توافق المهارات والقدرات وذلك من خلال تحديد المهارات والقدرات اللازمة لاداء الوظيفة ومدى توافرها في الافراد

المتقدمين لشغلها.

د-توافق الحاجات والقيم وذلك من خلال توضيح القيم السائدة بالمنظمة للفرد وتوضيح حاجات الفرد التي يجب

اشباعها بواسطة المنظمة.

¹ - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، 2009، ص-ص: 287-288.

2-مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة (مرحلة المواجهة):

في هذه المرحلة فان الفرد يقارن بين توقعاته عن ظروف العمل في المرحلة السابقة وبين ظروف العمل الواقعية (الفعلية) وكلما كان هناك توافق بين توقعات الفرد وظروف العمل الفعلية كلما كان لدى الفرد استعداد اكبر على التكيف التنظيمي بالمنظمة كما ان الفرد في هذه المرحلة يواجه بمهام عديدة منها:

أ-التعرف على طبيعة عمله الجديد ومسئوليته وسلطاته.

ب-التعرف على الاجراءات والسياسات الادارية بالمنظمة.

ج-اقامة علاقة جيدة مع زملاء العمل والرؤساء حتى يحظى بقبولهم.

وفي هذه المرحلة فان المنظمة تعقد برامج توجيه وتدريب للعاملين الجدد هدفها الاساسي تعريف الفرد بالمهام المطلوبة منه في هذه المرحلة كما انه في هذه المرحلة هناك مجموعة من العوامل التي يجب اخذها في الاعتبار وهي:

أ-ادارة صراعات الحياة الخارجية وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين حياة الفرد وحياته الوظيفية.

ب-ادارة الصراعات داخل جماعات العمل وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين متطلبات دور الفرد داخل الجماعة ومتطلبات الجماعة داخل المنظمة.

-تعريف الدور-والدور هو مجموعة الانشطة المتوقع من الفرد ان يمارسها في عمله بصورة متكررة-وتعريف ويشمل ذلك توضيح المهام التي يقوم بها الفرد داخل المجموعة وكذلك واجبات الوظيفة واولويات العمل وتوزيع الوقت على مهام العمل.

-تعلم مهارات جديدة في العمل.

-توضيح علاقات العمل داخل جماعات العمل وكذلك تعلم قيمها ورموزها.

3-مرحلة التحول والاستقرار: في هذه المرحلة ينتقل الفرد من مرحلة المواجهة الى مرحلة الاستقرار والتكيف مع

ظروف العمل بالمنظمة واعتبار نفسه عضوا هاما في المنظمة وفي هذه المرحلة فان على المنظمة ان تقوم بالعمل

على زيادة تكيف العاملين بها من خلال تثبيت العاملين المؤقتين او خلق ظروف عمل جيدة للعاملين وفي هذه

المرحلة فان هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها هي:

أ-إعادة النظر في متطلبات الدور وذلك بالموافقة الصريحة والضمنية داخل جماعة العمل على المهام التي يجب

ادائها واولويات المهام وتوزيع الوقت عليها.

ب-تعلم مهام العمل الجيد والحصول على الثقة بالنفس والوصول الى مستويات اداء ايجابية.

ج-التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها وذلك من خلال الشعور بالثقة في التعامل مع زملاء العمل وفهم قيم

جماعة العمل ومعاييرها واجراء تعديلات مرضية لثقافة جماعة العمل.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه أن التكيف التنظيمي ضروري بالنسبة للعامل وبالنسبة للمؤسسة الاستشفائية التي يعمل بها ، فإذا فقد العامل الإحساس بالأهمية والتقدير وكان غير راض عن ظروف عمله وظروفه الأسرية فإنه يكون غير مستقر وبالتالي يؤثر على مخرجاته المهنية، ومن الملاحظ أن البلاد النامية في معظم مؤسساتها تعاني من قلة الاهتمام بالصحة النفسية والتكيف لدى الأفراد رغم اهتمامها وتركيزها على الجانب المادي ، وهذا يعود إلى عدم إعطاء الأهمية للتكيف المهني والصحة النفسية لدى العاملين .

وفي ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها المجتمع الجزائري فإن معرفة أثر هذه التغيرات على العامل الإنساني لأمر ضروري وخاصة في المؤسسات الاستشفائية العمومية التي أصبحت تعاني كثيرا من المشاكل.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

للدراية الميدانية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

1. مجالات الدراسة:

1- المجال الجغرافي.

2- المجال البشري.

3- المجال الزمني.

II. المنهج:

1- منهج الدراسة.

2- أدوات وتقنيات جمع البيانات الإحصائية.

3- مجتمع وعينة البحث.

4- مصادر جمع البيانات.

5- صعوبات الدراسة.

توطئة:

أصبحت الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية، بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية والسوسولوجية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي و الاجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل و دراسة الواقع الاجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم في الدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي في دراسته بأن يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول و الباحث من خلال دراسته لأساليب الممارسة السلطوية و التكيف التنظيمي للعامل في المؤسسة الاقتصادية إنما يسعى إلى فهم و تفسير العلاقة بين الممارسة السلطوية بأنواعها و التكيف التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. وبعد المناقشة التي أجريناها من خلال الفصول النظرية التي تتمحور في مجملها حول الممارسة السلطوية و التكيف التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية سوف نحاول في هذا الفصل الذي يعتبر امتداد لما طرح من أهداف و ما أثارته الإشكالية من قضايا تحتاج إلى التحقيق الإمبريقي و يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية.

1. - مجالات الدراسة :

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

المجال الجغرافي - المجال البشري - المجال الزمني.

1. **المجال الجغرافي:** يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه

الدراسة الميدانية "مصنع الآجر الأطلس بوسعادة" أجريت هذه الدراسة

أولا . **التعريف بالمؤسسة:**

مصنع الآجر الأطلس من أهم المؤسسات داخل مدينة بوسعادة حيث يساهم في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني ، تأسس في فيفري 1992، لتنتقل ملكيته سنة 2002 ليصبح شركة ذات مسؤولية محدودة تتكون من ثلاثة شركاء ويدير أعمالها شريك مسير، برأسمال اجتماعي يقدر بـ 549.600.000 دج. حيث يتمثل نشاط المصنع أساسا في إنتاج الآجر الأحمر.

ثانيا . **موقع الشركة:**

تقع الشركة بالمنطقة الصناعية طريق المعذر بوسعادة ولاية المسيلة، بمساحة إجمالية تقدر بـ 39187 م² منها مساحة مبنية تقدر بـ 10130 م² ومساحة غير مبنية تقدر بـ 29057 م².

ثالثا: **مراحل التصنيع:**

- **المواد الأولية:**

يعتبر الطين المادة الأولية لإنتاج الآجر الأحمر، حيث يتواجد مكان استخراجها في مقلع يبعد عن المصنع بحوالي 100 كلم بمنطقة المعاضيد، علما أن المصنع يستفيد من هذا المقلع بموجب ترخيص من طرف وزارة الطاقة والمناجم.

تعتمد الشركة في استخراج الطين على معدات و آليات تتمثل في آلة الاستخراج الحرث (bull) ، حيث تقوم هذه الأخيرة بالاستخراج والجمع واللم للمادة الأولية لحوالي 33000 متر مكعب سنويا ، منها 90%

صالحة للشحن و10% عبارة عن مادة غير صالحة (roche stérile) ويتم نقل حوالي 70% من مادة

الطين إلى المصنع بواسطة الشاحنات.

- مرحلة التحضير:

تمر هذه العملية على عدة مراحل:

1 - مرحلة الأولى يتم فيها خلط الطين بالرمل بنسبة $\frac{4}{5}$ طين و $\frac{1}{5}$ رمل.

2- تقنيت ورحي المادة الأولية عن طريق آلة التقنيت والحت (+déchecteur désagregateur) حيث يتم

تقنيت المادة الأولية إلى ناتج تتراوح أبعاده ما بين 40 و 50 ملم في العملية الأولى و 20 إلى 30 ملم في العملية

الثانية.

3 - عملية طحن وسحق المادة الأولية بآلة الطحن (broyeur) حيث يتم طحن المادة الأولية (الطين) بحيث

يصبح يتراوح ناتجه إلى 3 ملم.

4 - عملية تمييه المادة الأولية بالماء بآلة التمييه (mouilleur) حيث تصبح هذه المادة الأولية عبارة عن مادة

محضرة.

5 - نقل المادة المحضرة عن طريق بساط النقل (convoyeur à bande) إلى التخزين.

- مرحلة الإنتاج:

1- وحدة التصنيع :

. جهاز الحت والتقنيت (broyeur):

يتم نقل المادة المخزونة إلى عملية ثانية تتمثل في الحت و التقنيت عن طريق آلة (broyeur) حيث يصبح

ناتجه حوالي 1 ملم، ويلعب الجهاز دورا هاما في تجانس المادة المستعملة ، ويتشكل من محورين أملسين يدوران

بسرعة مختلفة وفي اتجاه معاكس.

. جهاز الخلط:

عملية تحضير عجينة الطين عن طريق آلة الخلط (malaxeur) ، حيث يقوم هو الآخر بالخلط والتمويه وذلك بإضافة كمية كبيرة من الماء لزيادة التجانس والتماسك لجزيئات المادة، ويعمل في نفس الوقت على تزويد آلة الضخ بالشد الأفقي بالعجينة. و يدور بداخله برغي دون نهاية، يدخل الطين من طرف ويخرج من آلة القولية من الطرف الآخر، وتتشكل كل آلة من غرفة هوائية و ولولب وشبكات تفصل بين مختلف الغرف حيث يتم استقبال المادة في جهاز الخلط ثم تسكب مباشرة في آلة الضخ لتسقط داخل الغرفة الهوائية و التي تلعب دورا هاما ، و التي تحدث فراغا لنزع الهواء من العجينة للسماح بالحصول على تماسك جيد للآلة.

ثم تمر العجينة عبر شبكات بعدها إلى داخل جهاز القولية (filière) متجهة إلى اللولب ، وعند الخروج من اللولب تأخذ العجينة شكلا مفتولا غير كامل ثم تقطع عبر ميكانيزم معين لتأخذ الشكل النهائي للمنتج ، ويتم تشكيل الطين تحت ضغط سحب كبير يصل ما بين : 18-22 بار وتخضع إلى نزع الهواء بنسبة : 95-98 % وقد تنخفض إلى : 88 أو 90 % لتخرج في الأخير عبر القالب الذي يعطي هيئة المنتج عند خروجه ، ويحدث عيوب خلال المعالجة الحرارية للمنتج .

. القاطع (جهاز القطع coupeur):

عند خروج العجينة في شكل مستطيل من القالب ، تقطع بواسطة قاطع ألي ، ويكون القاطع إما هيدروليكي أو كيميائيا، وتكون سرعة القطع حسب تقدم العجينة فوق البساط وذلك لوجود نهاية الشوط لإعطاء الأمر بالقطع الأولي (بسلك مشدود واحد) حسب طول 4 أجورات لتمر العجينة للقاطع الثاني الذي يحتوي على 4 أسلاك مشدودة ، المسافة بين كل سلكين هو الطول الاسمي للأجورة (300 mm).

. المجفف (séchoir):

الهدف منه : إن تشكيل المنتوجات يتطلب شيئا من المرونة التي لا يمكن الحصول عليها إلا بدرجة من الرطوبة الكافية ، والهدف من التجفيف هو إزالة الماء بعد التشكيل و كنتيجة لذلك تحصل المنتوجات على المقاومة الميكانيكية الضرورية لها لترتيبها على العربة . ويحتوي المجفف على الأجهزة التالية : حارق لإدخال الهواء الساخن و محركات أحدها يقوم بإعادة رسكلة الهواء الساخن داخل المجفف و أخرى لإخراج الرطوبة ، كما

يستعمل نظام آخر من الأعمدة و الأنابيب لإخراج و إعادة رسكلة الهواء. و تمر المنتوجات للتجفيف بالتدرج إلى أن ينخفض وزنها 30 % من الوزن الإجمالي والتي تمثل نسبة الماء .

* عملية التجميع و الشحن :

يتم تجميع المنتوجات الخارجة من المجفف بواسطة مقابض آلية لشحن و تعبئة العربات للمرور إلى عملية الطهي و تنقسم هذه المقابض إلى نوعين :

* مقبض ما قبل التجميع :

يقوم هذا المقبض بنقل المنتوجات الخارجة من المجفف و ترتيبها على بساط التجميع رزمة تلوى الأخرى.

* ثلاث مقابض للتجميع :

دورها حمل المنتج من بساط التجميع إلى عربات الشحن بعد اكتمال ثلاث رزمات ، و بعد اكتمال عملية الشحن و تعبئة العربات التكديس (wagon) ترسل إلى منطقة النقل ليأتي دور جهاز النقل ليأخذ عربة التكديس و يرسلها نحو الفرن للطهي.

. عملية الطهي :

على مستوى الوحدة يتم الطهي داخل الفرن في شكل نفق مقسم إلى ثلاث مناطق :

* منطقة التسخين الأولية :

داخل هذه المنطقة تدخل الغازات المحروقة بدرجة حرارة مرتفعة هذه الغازات تترك حرارتها تدريجيا للمنتوجات التي تسخن و بفعل درجة الحرارة تبعث بخارها المائي على المنتوجات المتحللة ، ثم يتم إخراج الغازات المتبردة في منطقة التسخين الأولية ، الغازات المتشعبة بعناصر الاحتراق بواسطة محركات تقوم بتدوير مراوح تضمن استمرار دوران الغازات داخل الفرن .

ملاحظة : عند دخول الآجر إلى الفرن مباشرة ودرجة حرارته اقل من 30° مئوية يتعرض إلى تشققات و بذلك تلتف العناصر المهيأة للطهي .

* منطقة الطهي :

توجد ستة منحدرات لعشر حارقات و تستعمل لإدخال الغاز الخليط مع الهواء وكذا للحفاظ على درجة حرارة الطهي التي تبلغ 900° مئوية وتعطي الحارقات طاقة حرارية تتوزع على كل الرواق وتسخين الهواء الذي يأتي من منطقة التبريد، والحارق مجهز بمحق هواء وحفنية كهربائية، ويتم ضبط اللهب و قوة الحارق بواسطة معايير غاز وهواء مثبتة على الحارق.

* منطقة التبريد : تقوم محركات المروحيات بإدخال الهواء البارد إلى داخل الفرن عبر أنابيب عرضية فيسحن الهواء ثم يرسل إلى منطقة الطهي بدرجة حرارة عالية .

التبريد تحت العربات : يعمل الهواء على تبريد العربات كما يوضع الحصى على سككها لتسهيل حركتها، يتم التحكم بالمجفف والفرن أوتوماتكيا بأجهزة كومبيوتر مربوطة بشبكة الأنترنت، حيث يتم التحكم من طرف المهندس حتى في وهو متواجد في البيت.

- بيع وتسويق المنتج

بعد صناعة الأجر وتكديسه تأتي عملية البيع والتسويق حسب احتياجات ومتطلبات السوق وفقا لقانون الطلب والعرض حيث يتم تسويق نوعين من الأجر:

. أجر 08 ثقب بمبلغ 14 دينار بدون رسوم.

. أجر 12 ثقب بمبلغ 21 دينار بدون رسوم.

حيث يتم بيع المنتج إلى عدة ولايات بالخصوص ولايات الوسط.

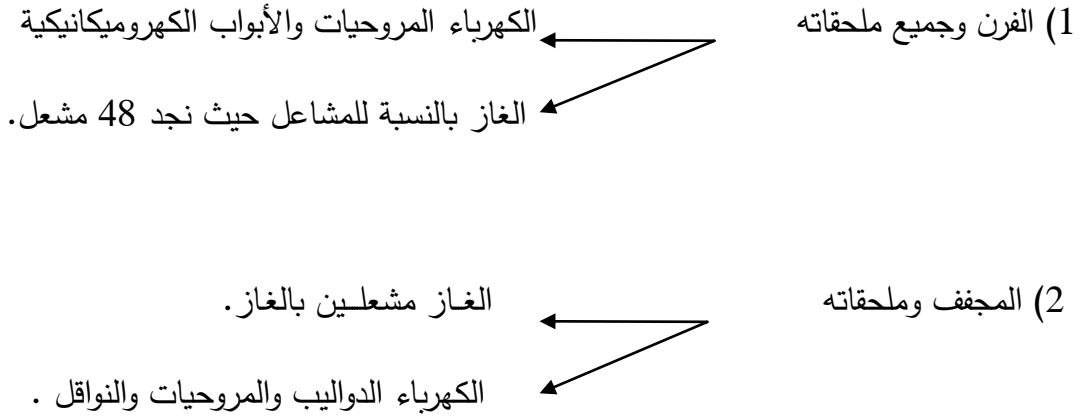
- الطاقة المستعملة:

أ. تتمثل في الكهرباء والغاز بالنسبة للمعدات والآليات .

حيث أن المصنع بأكمله يستهلك الطاقة الكهربائية والغاز ويعتمد عليها اعتمادا كليا كما أنهما المعول عليهما في العمل والإنتاج بالخصوص مصلحة الإنتاج والتحضير.

حيث نجد الإنتاج والتحضير بالدرجة الأولى في استهلاك الكهرباء والغاز.

وبالخصوص الفرن والمجفف والمحركات الكبيرة والصغيرة التي لها الدور الأساسي أيضا في استهلاك الطاقة الكهربائية.



بالنسبة للمعدات الأخرى التي سلف ذكرها مثال النواقل les tapis ، convoyeur à bande وآلة التكسير broyeur وآلة الرحي والحت déchecteur + désagrégateur وآلة الخلط malaxeur وآلة التمييه mouilleur وآلة القولية la mouleuse وجهاز الإختزال والتقليص réducteur.... إلخ.

وهناك بعض المعدات التي مباشرة في الإنتاج ولكن لها ارتباط وثيق مع الإنتاج كمصلحة الخراطة و التلحيم التي تستهلك الطاقة الكهربائية لمعدات وآليات الخراطة مثال آلة التنقيب والقطع والتدقيق la freuse. وآليات التلحيم poste à soudage.

. الإدارة والإضاءة والإثارة العامة للمصنع لها دور في استهلاك الطاقة الكهربائية.

ب . المواد الأولية المستهلكة:

1 . الزيوت والشحوم :

للدواليب و عجلات التحريك و الآليات بالخصوص الحظيرة والورشة الميكانيكية (الشاحنات و الآليات والسيارات).

بالنسبة لوحدة الإنتاج والتحضير حيث تستهلك المحركات والدواليب و آليات الإنتاج وكل محرك ميكانيكي يستهلك مادة المازوت أو له ارتباط بالمادة الأولية

2. قطع الغيار :

* قطع الغيار الكهربائي مثل المولدات الكهربائية و الخزائن الكهربائية وقواطع الكهرباء ومواد الصيانة والحفظ من التلف والوقايات ... الخ.

* قطع الغيار الميكانيكية مثل الدواليب والمحركات و آليات تدخل مباشرة في الإنتاج كالنواقل وقاطع الآجر وقوالب الآجر والبراعي و المفكات ... الخ.

* قطع غيار التلحيم والصفائح والخراطيم والقضبان الحديدية... الخ.

3. المازوت (الغاز ويل) :

نجد هذه المادة تستهلك بشكل كبير من الشاحنات و الآليات و مولدات الكهرباء... الخ.
سادسا: أفاق الشركة:

قامت الشركة بضخ حوالي ثلاثة مائة مليون دينار جزائري بموافقة بنك التنمية المحلية لتوسعة الشركة لرفع القدرة الإنتاجية إلى مائة بالمائة، ومن جهة أخرى تحديث المعدات والآلات والاعتماد على الآلية (الأوتوماتيك) مما يتطلب ويحتم على الشركة إعادة ضبط مستويات التشغيل حسب ما تتطلبه المرحلة الجديدة، إن التقنية التي تم الاعتماد عليها إيطالية ممثلة في شركة ماركولوزو MARCHELUZZO التي رافقت الشركة في هذه العملية مركزين على نقل التكنولوجيا في هذا المجال إلى بلادنا، كما أن الشركة من جهة أخرى ستقوم بتوظيف حوالي عشرون إطار جديد ممثلين في مهندسين وتقنيين ساميين وتقنيون، لينكفوا بتسيير هذه المعدات وفقا للمقاييس الدولية، ومن جهة أخرى فإن هذا الاستثمار الذي قمت به الشركة سيحقق النتائج التالية:

1. نقل التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال.

2. جعل الشركة قادرة على المنافسة الوطنية وحتى الدولية.

3. زيادة الإنتاج مائة بالمائة.

4. تحسين النوعية.

5. التقليل من تكاليف الإنتاج.

2- المجال البشري: يقصد بالمجال البشري مجموع الأفراد الذين يصلحون لإجراء البحث الميداني، وهم بالتحديد

مجتمع البحث الكلي لهذه الدراسة الميدانية "مصنع الأجر الأطلس بوسعادة" حيث أجريت هذه الدراسة، يشتغل

بالمؤسسة حاليا 137 ، يتوزعون كالتالي:

أ : عدد العمال: يبلغ عدد لغاية 2015/05/07، 137 عامل موزعين كالتالي:

1 . عمال الإدارة :	
. إطارات:	06
. عمال مهرة:	02
. عمال التنفيذ:	32
المجموع:	40
2 . عمال الإسناد التقني:	
. إطارات:	05
. عمال مهرة	12
. عمال التنفيذ	42
المجموع:	59
3 . عمال الإنتاج:	
. إطارات:	01
. عمال مهرة:	05
. عمال تنفيذ:	32
المجموع:	38
4 . المجموع العام للعمال حسب المجموعات الاجتماعية المهنية:	
. المجموعة ا:	12
. المجموعة اا:	19
. المجموعة ااا:	106
المجموع:	137

الرقم	الوظيفة	العدد
1	مدير تنفيذي	1
2	رئيس مصلحة المستخدمين	1
3	رئيس مصلحة الإنتاج والصيانة	1
4	رئيس ورشة الخراطة والتلحيم	1
5	رئيس ورشة الصيانة	1
6	عون متعدد الخدمات	1
7	رئيس منطقة التحضير	1
8	مسؤول العلاقات البنكية والخزينة	1
9	منسق إنتاج وصيانة	1
10	مهندس دولة إلكتروني	1
11	مهندس دلو إلكتروني ميكانيك	2
12	مهندس دولة آلية	1
13	محاسب رئيسي	2
14	رئيس فوج إنتاج	4
15	رئيس ورشة الميكانيك	1
16	مسؤول فرن	4
17	عون مبيعات	1
18	أمين مخزن	1
19	مخزني	1
20	عامل صيانة مؤهل	3
21	عامل صيانة	2
22	عون صيانة وتشحيم	2
23	لحام	6
24	نادل	1
25	خراط	1
26	ميكانيكي	2
27	كهرباء سيارات	1
28	مصلح عجلات	1
29	سائق آلة شحن	9
30	سائق آلة نقالة	5
31	سائق ومشتري	1
32	سائق نقل عمال	4
33	سائق وزن ثقيل	10
34	سائق وزن خفيف	1
35	سائق مختلف الأوزان	1
36	سائق	1
37	مسؤول شحن	1
38	عامل مهني متخصص	3
39	عامل مهني	8
40	عامل مهني غير متخصص	4
41	بناء	3
42	عامل يدوي	26
43	عاملة تنظيف	1
44	عامل تنظيف وتشحيم	1
45	عامل تنظيف	1
46	حارس	11
المجموع		137

جدول 1 يمثل تعداد العمال حسب مناصب العمل لغاية 2015/05/15.

وصف المخطط التنظيمي: تعتبر الإدارة الخلية الأساسية للمصنع ، التي تشرف على جميع الأعمال والمهام والعمليات المنجزة من تخطيط وتسيير .

* **المسير:** حيث يعتبر المسير المسؤول الأول في الشركة وهو ممثل الشركاء في الشركة، وله كافة الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات على جميع المستويات وتتفرع عنه عدة مصالح لها علاقة مباشرة مع المسير .

* **مصلحة المستخدمين:**

- **قسم المستخدمين:** إن هذه المصلحة تختص بتسيير ملفات المستخدمين من حيث المقررات، كما تهتم بأجور العمال وكذا العطل والمنح والتعويضات، والشؤون الاجتماعية كالضمان الاجتماعي وحوادث العمل. ويكمن دور المستشار القانوني في القضايا القانونية كالمنازعات ومراقبة تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.
- **قسم الوسائل العامة:** يعمل هذا القسم على القيام بخدمات عامة ومختلفة ، يسير رئيسها 21 عاملا مقسمين حسب الاختصاص : بناء ، عمال تنظيف ، نادل مقهى ، وخدمات أخرى أساسية منها : التنظيم العام اليومي والمستمر ، كما تهتم هذه المصلحة بالأمن والوقاية وذلك بالحفاظ على تنظيم الحراسة والأمن ليلا ونهارا .
- * **مصلحة الإنتاج والصيانة:**

تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للوحدة وتنقسم إلى ثلاث وحدات:

- **وحدة الإنتاج:** ويكمن دورها في إنتاج ومتابعة المادة المنتجة (الآجر) كما ونوعا.
- **وحدة الصيانة:** وتهتم بحالة الآلات المنتجة المختلفة ، كإكتشاف خلل والقيام بصيانة دقيقة ، والمتابعة المستمرة لها ، وتتكون هذه المصلحة من ورشة تلحيم وورشة الخراطة ، وورشة الصيانة ، ويتكامل عملها في استمرار الشغل.
- **الحظيرة :** تحتوي الحظيرة على الآلات القديمة وموقف شاحنات حيث تتكون الحظيرة من : عمال الميكانيك كهرباء السيارات، إصلاح العجلات، والتشحيم والتنظيف. وأهم دور تقوم به عموما هو المراقبة التقنية وتصليح الشاحنات والآلات المختلفة المتواجدة في المؤسسة.

* **مصلحة المحاسبة والمالية :**

من بين أقسام هذه المصلحة ما يلي:

- قسم المالية والمحاسبة: إن هذه المصلحة من أهم المصالح الحساسة وتلعب دورا مهما في النشاط المادي للوحدة وتوفير الظروف الملائمة من سيولة نقدية ، ولها دور كبير جدا في متابعة المخطط العام للوحدة ، ودور المصلحة كذلك في تسديد الأعباء المرتبطة بالوحدة سواء داخلية (أجور العمال) أو خارجية (ديون مترتبة) كما يقوم المحاسب بالعمليات الحسابية في اليوميات ومراقبة الأرصدة (بنك، صندوق مشتريات، مبيعات).
- قسم التسويق (التجارة): تولي الوحدة أهمية لاستقبال الزبون والعمل على راحته من خلال توفير كل التسهيلات الممكنة له ومن بين مهامها : إعداد الفاتورة وإعداد وصل الحمولة وتقديم تقرير شهري خاص بالمبيعات للمدير كما تتكون المصلحة من فرع شحن وفرع مبيعات.
- مصلحة التموين : إن مصلحة التموين هي الوسيط الأساسي بين المخزن ومصلحة المحاسبة والمالية ، ويظهر دور رئيس المصلحة في قيامه بعملية تموين المؤسسة بجميع متطلبات المصالح من قطع الغيار والمواد الأولية والتجهيزات المكتبية.

3- المجال الزمني: نقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة اجراءات هذه الدراسة بالمصنع حيث تمت خلال الفترة من 2015/04/01 الى غاية 2015/05/10.

وقد انقسم هذا المجال إلى مرحلتين:

- المرحلة الاستطلاعية: واستغرقت الأسبوع الأول من شهر أفريل، وتم خلالها تقديم التماس المساعدة لإجراء البحث الميداني، وجمع بعض المعلومات الأولية حول ميدان البحث، بغرض التعرف عليه وعلى مجتمع البحث.
- مرحلة البحث المعمق: واستغرقت الفترة من 2015/04/10 إلى غاية 2015/05/10، بحيث تم خلالها تطبيق استمارة البحث، وأيضا جمع الملاحظات التي تخدم البحث.

II. المنهج:**1- منهج الدراسة ومراحله:**

"يعني جملة المبادئ والقواعد والارشادات التي يجب على الباحث اتباعها من الف البحث الى يائه بغية ايجاد العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة"¹.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظرا لطبيعة الدراسة حيث انها دراسة وصفية والتي حاولت الكشف عن العلاقة بين الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل.

وقد عرفه: "عمار بوحوش" على انه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية"²

كما يعرفه "رشيد زرواتي" بأنه طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع، وتصنيف، وترتيب، وعرض، وتحليل، وتفسير، وتعليل، وتركيب للمعطيات النظرية، والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية³.

2- أدوات جمع البيانات :

لا يتم التحقيق الميداني إلا بإتباع مادة معينة أو مجموعة من أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث كوسيلة للكشف عن بيانات كمية أو كيفية التي من خلالها يتم اختبار صحة الفروض وخطأها قصد الإجابة عن التساؤلات.

- **الملاحظة:** استعنا في هذه الدراسة على الملاحظة بدون مشاركة، والتي يعرفها "موريس أنجرس" بأنها حالة لا يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة⁴.

1- بلقاسم سلاطونية، وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر، 2004، ص153.

2- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 139.

3- رشيد زرواتي: مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص187.

4- موريس أنجرس بمنهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص185.

حيث استقدنا منها في ملاحظة طبيعة العلاقات بين العمال، والتعاون، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

المقابلة:

"هي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يشير إلى بعض المعلومات لدى المبحوث"¹

وقد أجرينا مقابلة مفتوحة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين، حيث قدم لنا شرحا مفصلا عن المؤسسة، والبيئة التنظيمية، وأهداف المؤسسة.

-الاستبيان:

تم الاعتماد في بحثنا على أداة استمارة الاستبيان و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع ليقوم الباحث تسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الوارد فيها وإعادتها ثانية و يتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو الإجابات عنها.

ويحتوي الاستبيان على عدة محاور كل منها كان مزيجا من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة وهو الأكثر شيوعا في الدراسات السوسيوتنظيمية، ومن خصائص هذا الاستبيان أنه يساعد الباحث في الحصول على المعلومات بطرق مختلفة وكذلك يعطي الفرصة للمجيب أن يعبر عن آرائه بوضوح.

واشتملت استمارة بحثنا على أربعة محاور:

المحور الأول: تضمن بيانات عن الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين واحتوى على 5 أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى ويحتوي على 07 أسئلة من 6 إلى 12.

¹ - موريس أنجرس: مرجع سابق، ص: 123.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية ويحتوي على 07 أسئلة من 13 إلى 19.

المحور الرابع: يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة ويحتوي على 10 أسئلة من 20 إلى 29.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع شركة الاطلس البالغ عددهم 137 عاملا على مختلف مستوياتهم المهنية.

ولكن عندما يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي ، فلا مفر من أن يلجأ لأسلوب المعاينة وتعرف العينة بأنها " ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديمغرافية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث " ، حيث تعتبر العينة و كيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث ، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول للهدف المحدد فإن هذين الشرطين يلزمان أيضا في اختيار مجتمع البحث واختيار العينة .

-العينة:

تشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص مجتمع الدراسة، حيث يتم انتقائها وفق إجراءات وأساليب محددة ولعل الفائدة التي يجنيها الباحث عند اختيار العينة بدل المجتمع ككل هو توفير الوقت والتكلفة التي تتطلبها دراسة المجتمع فإذا تم انتقاء العينة بشكل صحيح فإن الباحث يتمكن من التوصل إلى استنتاجات صحيحة¹.

حيث تم اختيار عينة بنسبة 20% من العدد الكلي لعمال المصنع وفق الطريقة التالية:

العينة = $100 / (20 * 137) = 27.4 = 27$ مفردة حجم العينة وقد تم استخدام عينة الصدفة بسبب وجود ظروف

خارجة عن ارادة الباحث، حيث وجد صعوبة في اجراء العمل الميداني.

¹- بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحوث الاجتماعية، ط2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 211.

ويرى "موريس انجرس" بان عينة الصدفة هي أن يحصل على المعلومات من الذين يتم اختيارهم بالصدفة".¹ لهذا السبب فإن اختيار أي عامل بالصدفة لا ينقص من قيمة المعلومات المراد التحصل عليها، كما أن الواقع الميداني أبان لنا أن العمال يعملون بطريقة الأفواج (3*8)، ولهذا كان الاتصال بهم في أوقات مختلفة.

المعالجة الإحصائية:

من أجل هذا الغرض استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل سؤال ولكل محور من محاور اسئلة الاستمارة، وتم اعتماد كل من برنامجي EXCEL، SPSS في اجراء الحسابات.

مصادر جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات:

أولاً- المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استمارات لحصر وتجميع المعلومات اللازمة في الموضوع.

ثانياً- المصادر الثانوية: تم استخدامها في الجانب النظري من الدراسة حيث تم الاعتماد على بعض الوثائق والمستندات التي تخص المؤسسة مجال البحث، كما تمت الاستعانة بمختلف الكتب، المراجع، القواميس، المجالات، رسائل ومذكرات تخرج ماجستير، وأطروحات الدكتوراه.

¹- موريس انجرس: المرجع السابق، ص311.

الفصل الخامس:

عرض النتائج

ومناقشتها .

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها .

1- عرض وتحليل خصائص العينة.

2- تحليل أبعاد اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي.

3- تحليل أبعاد الاتصال والتكيف التنظيمي.

4- تحليل أبعاد الرقابة والتكيف التنظيمي.

5- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

6- الاستنتاج العام.

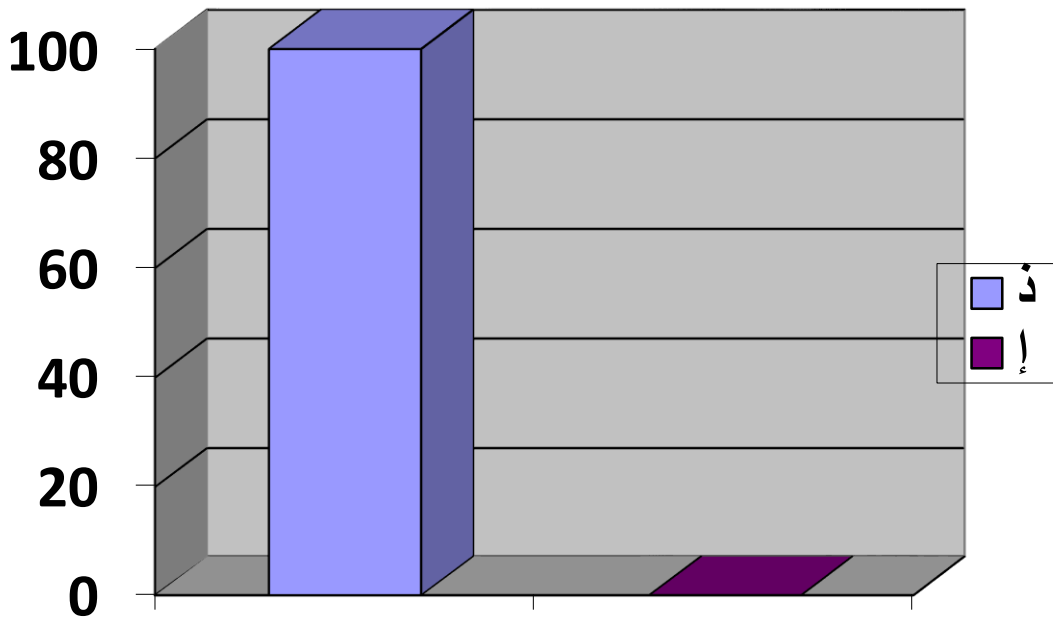
- خاتمة.

1- عرض وتحليل خصائص العينة:

إن الهدف من جمع البيانات العامة للمبحوثين هو التعرف على خصائص مجتمع البحث، إذ تعتبر القاعدة الأساسية والمرجعية في تقسيم وتحليل محتوياتها المنتقاة ميدانيا، حيث تساعد في نفي أو إثبات فرضيات البحث، وإن المعرفة بخصائص مجتمع البحث تفيدنا في التطلع على المؤشرات العامة التي تخدم هدف الدراسة بشكل أو بآخر وشملت الجداول التالية:

الجدول (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	%100
انثى	0	%0

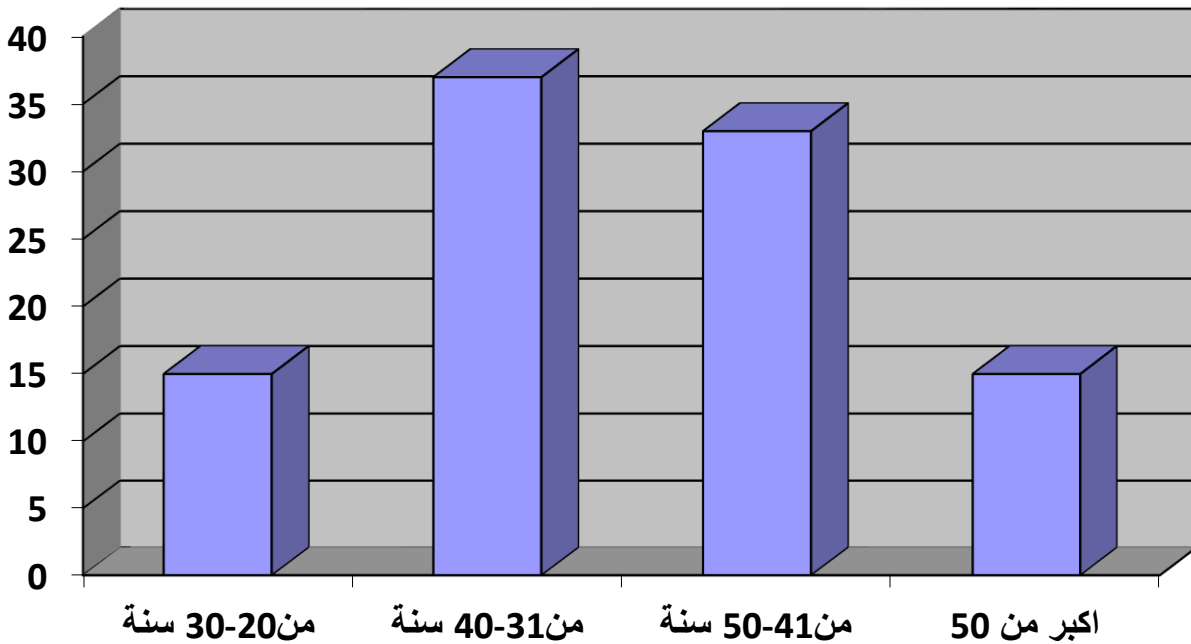


شكل (1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة اعلاه ان جميع العمال هم من جنس الذكور، وان نسبة جنس الاناث معدومة تماما بالمقارنة مع نسبة الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل الصعبة التي تتطلب جهدا عضليا وهذا ما يتعارض وتركيبه المرأة الفيزيولوجية، كما يرجع الى بعد المصنع عن وسط المدينة وانعدام فكرة تشغيل المرأة في هذا المصنع، ولقد أثبتت الدراسة الميدانية ذلك.

الجدول (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية من العينة ككل	التكرار	السن
% 15	4	30-20
% 37	10	40-31
% 33	09	50-41
% 15	4	اكبر من 51
% 100	27	المجموع



الشكل (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

نلاحظ أن نسبة العمال في الفئة العمرية من 31-40 سنة هي 37 %.

بينما نسبة العمال في الفئة العمرية من 41-50 سنة هي 33 %.

في حين أن نسبة العمال في الفئة العمرية من 20-30 سنة هي 15 % .

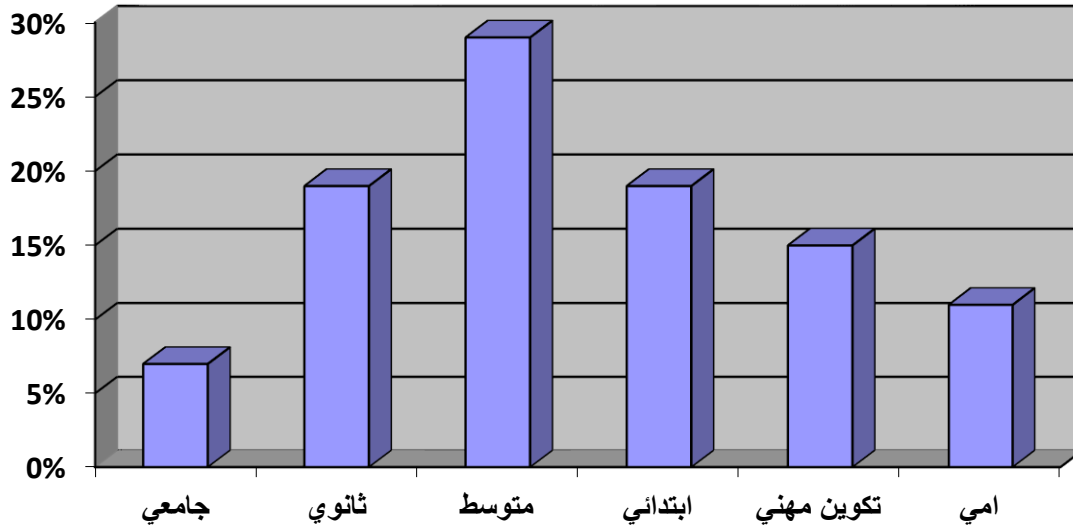
أما نسبة العمال في الفئة العمرية أكثر من 51 سنة هي 15 %.

يمكننا أن نستنتج من الجول أعلاه أن الفئات العمرية الأعلى نسبيا هي الأكثر تواجدا، ويرجع السبب إلى

كون هذه الفئة أكثر تقبلا للممارسة السلطوية القائمة على الصرامة، والتي تتميز بها إدارة المصنع.

الجدول (04) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
07%	02	جامعي
19%	05	ثانوي
29%	08	متوسط
19%	05	ابتدائي
15%	04	تكوين مهني
11%	03	أمي
100%	27	المجموع



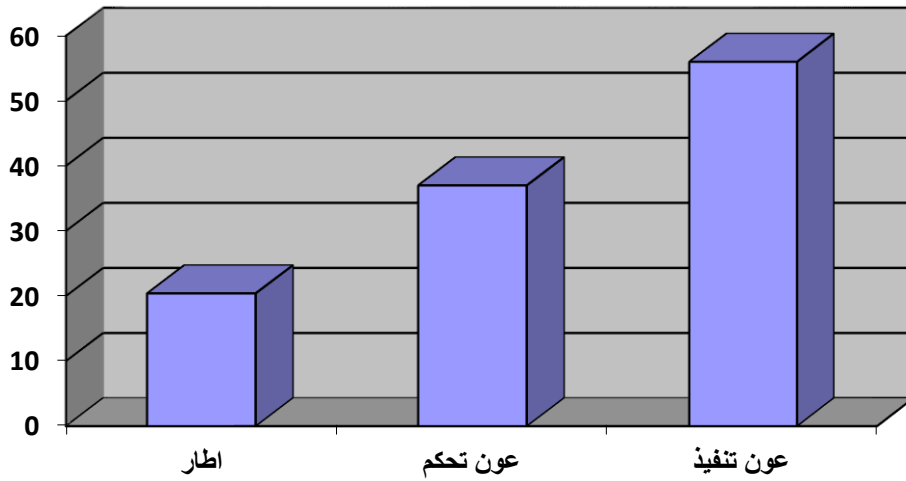
الشكل (03) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول يتبين أن نسبة 29% من مجموع أفراد العينة والتي تمثل الأفراد ذوي المستوى التعليم المتوسط وهي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 19% التي تمثل الأفراد من المستويين التعليميين الابتدائي والثانوي، ثم نسبة 15% التي تمثل الافراد الحاملون شهادة تكوين مهني، تليها الافراد الاميون بنسبة 11% وآخر نسبة هي 7% نسبة المستوى التعليمي الجامعي.

هذه النتائج تدل أن المصنع يشغل نسبة كبيرة من الطبقة ذات التعليم المتوسط، وهذا نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب الجهد البدني، ولا يحتاج الى مؤهلات اكااديمية عليا.

الجدول (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
%07	02	اطار
%37	10	عون تحكم
%56	15	عون تنفيذ
%100	27	المجموع

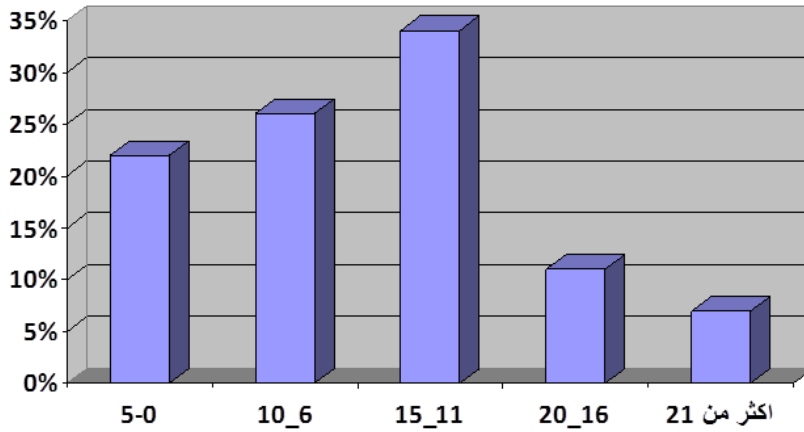


الشكل (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول (5) اعلاه نلاحظ أن نسبة 56% من العمال هم عمال تنفيذيون، ونسبة 37% من العمال هم عمال تحكم، وفي الاخير نسبة 7% من الاطارات. ومنه نلاحظ ان أكبر نسبة هي للعمال من ذوي الصفة أعوان تنفيذ، وهذا راجع لطبيعة العمل الانتاجي الذي يتطلب المهن التنفيذية بشكل كبير لتغطية كمية الانتاج المطلوبة، ولا يحتاج إلى عدد كبير من المشرفين والتقنيين المؤهلين.

الجدول (06) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-0	06	%22
10-6	07	%26
15-11	09	%34
20-16	03	%11
اكثر من 21	02	%07
المجموع	27	%100



الشكل (05) يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 34% من العاملين خبرتهم المهنية من 11-15 سنة، تليها نسبة 26% هم من العمال الذين خبرتهم من 06-10 سنوات، ثم نسبة 22% من العمال خبرتهم من 0-5 سنوات، لتاتي بعدها نسبة 11% من العمال الذين خبرتهم من 16-20 سنة، وأخيرا نسبة 7% من العمال خبرتهم المهنية أكثر من 21 سنة.

ومن هنا نستنتج أن الجزء الأكبر من العمال خبرتهم المهنية محصورة من 6-15 سنة، مع ميل الكفة إلى الفئة من 11-15 سنة، وهذا يدل على أن المصنع يعتمد على العمال القدامى الذين يتميزون بخبرة عالية نسبياً، مما يساعد على سرعة وتيرة إنجاز الأعمال، والتي تتميز بروتينيتها العالية، وبالتالي فإنهم يوفرون على المؤسسة تكاليف التدريب والتأهيل، كما تقلل عدد المشرفين المباشرين المطلوب توفيرهم لإنجاز الأعمال.

كما يمكننا أن نستنتج أن هناك قلة في مستوى دوران العمل، واستقراراً في اليد العاملة، وذلك قد يعزى إلى توفر شروط معينة تخدم إيجاباً تكيف العمال وظيفياً، كما قد يرجع إلى قلة توافر فرص عمل أخرى في حالة ترك العمل في المؤسسة.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول(7): - استجابة أفراد العينة حول سؤال: إشراك المدير العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

(%)	التكرار	
7.4 %	02	نعم
92.6 %	25	لا
100 %	27	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول(7) أن النسبة الأكبر والتي تكاد تكون السائدة (92.6 %) والتي تمثل (25)مبحوثاً ينفون إشراك المدير العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، في حين أن مبحوثان فقط (02)من بين (27) مبحوث أي بنسبة (7.4%) من يرون بان المدير يُشرك العمال في اتخاذ القرار .

إن ذلك الإجماع على نفي إشراك المدير العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، تأكيد صريح على نمط ممارسة الإدارة لعملية اتخاذ القرار، والتي تقف عند حدود المستويات العليا، وهي ممارسة تعكس سياسة المؤسسة في تعاملها مع القرارات، والتي تختص بها لنفسها دون الرجوع لأفرادها العاملين، مرده غالباً إلى عاملين اثنين؛ محدودية الوقت والاعتقاد بقصور الفرد العامل، وهو ما ينعكس على تكيف هذا الأخير داخل المؤسسة، ويخلق لديه حالة من الاغتراب والشعور بالإهمال وعدم الأهمية.

الجدول(8): - طرح المدير أفكاره على العاملين.

(%)	التكرار	
18,5	05	نعم
81.5	22	لا
100 %	27	المجموع

تقر البيانات الكمية الواردة في الجدول (8) أن غالبية المبحوثين (81,5%) لا يعتقدون بأن المدير يطرح أفكاره للمناقشة، في حين أن (18,5%) منهم يرون عكس ذلك ويعتقدون بأن الإدارة تطرح أفكارها للعاملين.

إن عدم طرح المدير أفكاره - كما يراه اغلب العاملين - ما هو إلا تجسيدا لسياسة الموسوسة المتبعة من قبل الإدارة والتي تتسم بالانفرادية وعدم المشاركة بالأفكار، والتعامل معها غالبا ما يكون في حيز ضيق خاص ومغلق ، بعيدا عن العاملين، واعتبارهم أدوات تنفيذ لهاته الأفكار دون التواصل معهم في المراحل المتقدمة لها. وهذه الممارسة تسارع إلى خلق نقص في تكيف العاملين التنظيمي، وتنزل بهم الى مستويات الشعور بعدم الأهمية، وهي خطوة سابقة في نقص الأداء والولاء والالتزام الوظيفي للأفراد العاملين.

الجدول(9): - سعي المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها

(%)	التكرار	
100	27	نعم
00	00	لا
% 100	27	المجموع

يوضح الجدول(9) أن كل المبحوثين (100%) يرون في أن المدير يسعى لتحقيق تعليماته بحذافيرها.

إن سعي المدير إلى تحقيق تعليماته بحذافيرها، يعد السمة الأساس لنمط السلطة الديكتاتورية، التي تعمل على اتخاذ القرار بانفرادية، دون مشاركة أو تقبل آراء مساهمة، وهي في ذات الوقت تسعى إلى تحقيق تعليماتها من طرف العاملين، بكل جوانبه وحذافيره. وهذا النوع من الممارسة لا يسمح إلا بالالتزام بالأفراد بالقرارات العليا وتطبيقها. ما يعكس لدى هؤلاء الأفراد حالة من الخنوع والخضوع و تقهقر الحالة النفسية والمعنوية لهم، ما يتمثل لاحقا في ضعف أداءهم والتزامهم.

جدول 10 يمثل استجابة المبحوثين لسؤال يتعلق بترك العمل في حال توفر فرصة لعمل مماثل.

(%)	التكرار	
85,18	23	نعم
14.82	04	لا
% 100	27	المجموع

الجدول (10) يبين ان (23) مبحوث من أصل (27)، اي ما نسبته (85,18%) يتركون عملهم في حال توفر فرصة لعمل مماثل، في حين لا يرى (14,82%) ذلك.

يسعى الإنسان بشكل عام والعامل خصوصا إلى البحث عن الاستقرار والأمان، وهو غالب ما لا يشعر العاملين في المؤسسات الخاصة، الخاضعة لمتغيرات النظام العام ومتقلبات السياسات العامة ، وكذلك الأشخاص القائمين عليها . لذلك يسعى العاملون الى البحث عن فرص عمل دائمة وقارة، وهو ما توفره المؤسسات العامة الحكومية.

الجدول (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع السلطة والرضا.

المجموع		غير راض		راض		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	15	33.33	05	66.67	10	ديكتاتوري
100	12	66.67	8	33.33	4	ديمقراطي
100	27	49.15	13	51.85	14	المجموع

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 66.67 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين يرون نوع السلطة ديكتاتوريا هم راضون عن عملهم، بمجموع 10 عاملا من بين 15 عاملا يحسون بالديكتاتورية؛ كما نجد أن نسبة 51.85 % من العمال يقرون أنهم راضون، بمجموع 14 عاملا من بين أفراد العينة البالغة 27 عاملا.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج وجود نوع من الرضا الوظيفي لدى العمال يخدم تكيفهم الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى علاقات الاحترام الموجودة بين العمال وبين المشرفين رغم ديكتاتورية الممارسة السلطوية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على تكيفهم التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول 12 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع السلطة، وتغيير العمال للعمل.

المجموع		يغير		لا تغير		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	18	16.67	3	83.33	15	ديكتاتوري
100	9	22.22	2	77.78	7	ديمقراطي
100	27	18.52	5	81.48	22	المجموع

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 83.33% من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين يشعرون بالديكتاتورية، لا يرغبون في تغيير العمل، أي ما يمثل 15 عاملاً من بين 18 عاملاً؛ وكذلك نجد أن نسبة 77.78% من العمال الذين يرون النمط ديمقراطياً لا يرغبون في تغيير العمل، بمجموع 7 عمال من بين 9 عمال.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أنه رغم أن جل أفراد العينة يشعرون بالديكتاتورية في الممارسة السلطوية، إلا أنهم يرغبون في الاستمرار في العمل، ويعني ذلك أنه ليس بالضرورة دليلاً على وجود ترابط بين المتغيرين، حيث أن سبب الشعور بالاستقرار هو العلاقات الطيبة ما بين العمال والإدارة كما بينا في جدول سابق؛ أما سبب كون جل العمال لا يرغبون في ترك العمل، فيرجع إلى طول سنوات الخبرة لأغلب أفراد العينة مما كون روابط اجتماعية متينة بينهم.

الجدول (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأخذ بآرائهم، وما إن كان المدير يعطي استقلالية للعاملين.

المجموع		لا توجد		توجد		الاستقلالية الأخذ برأي العمال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	0	0	0	0	0	دائماً
100	7	71.43	5	28.57	2	أحياناً
100	20	80	16	20	4	أبداً
100	27	77.78	21	22.22	6	المجموع

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 77.78 % من إجمالي العاملين يرون أن الاستقلالية غير موجودة، حيث بلغ عددهم 21 فردا من مجموع أفراد العينة، ومن بين هؤلاء يوجد 16 عاملا يرون أن الأخذ برأيهم غير موجود أبدا في المصنع.

كما يلاحظ أن جميع أفراد العينة ينكرون أن يكون هناك ديمومة في الأخذ برأيهم.

ويرجع السبب في هذه النتائج إلى المنطلقات التaylorية الكلاسيكية التي لا تؤمن بقدرة العامل على الابتكار والتطوير، وهي المنطلقات التي لم تتأثر كثيرا بمبادئ فايول التي تتضمن "مبدأ المبادأة" كأحد مبادئ الإدارة الحديثة، وبالتالي فإن الممارسة السلطوية القائمة على الديكتاتورية والإنفراد باتخاذ القرارات هي سمة مميزة لهذه المؤسسة، كما هو الحال في جل مؤسسات القطاع الخاص الجزائري، وذلك لأسباب موضوعية أحيانا، مثل وجود معايير محددة صناعيا في الإنتاج، ووجوب تحقيق إنتاجية معيارية مجدية إقتصاديا؛ كما قد تتدخل في بعض الأحيان الأخرى الرواسب الثقافية والسوسيولوجية المميزة للمجتمع الجزائري.

الجدول 14 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حرية الأفكار، والتعاون.

المجموع		عدم تعاون		تعاون		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	6	33.33	2	66.67	4	حرية الأفكار
100	21	28.57	6	71.43	15	فرض التعليمات
100	27	29.63	8	70.37	19	المجموع

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 70.37% من إجمالي العاملين بالمؤسسة يرون أن هناك تعاونا بين

العمال، أي 19 عاملا من بين 27 عاملا المشكلين لعينة البحث، غير أن 15 فردا منهم يرون أن هناك ميلا نحو فرض التعليمات من قبل الإدارة؛ وكذلك نجد أن نسبة 29.63 % من العمال الذين يرون أنه لا يوجد تعاون بين العمال، بمجموع 8 عمال من بين 27 عاملا، بينهم 6 عمال يرون ميل الإدارة إلى فرض التعليمات على العمال.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أنه رغم أن جل أفراد العينة يشعرون بالديكتاتورية في الممارسة السلطوية، نتيجة إصرار الإدارة على فرض التعليمات والقرارات على العمال، ولكن ذلك لا يؤثر على روح التعاون

بين العمال، ويعني ذلك أنه ليس بالضرورة دليلاً على وجود ترابط بين المتغيرين، حيث أن سبب الشعور بروح التعاون هو العلاقات الطيبة ما بين العمال؛ والتي لا تتأثر بنمط الممارسة السلطوية السائد، نتيجة إشتراكهم في نفس الظروف التنظيمية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

إن استجابة أفراد العينة حول وجود إشراك من طرف المدير للعمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة أبان بأنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما مثله الجدول 6، حيث صرح 92.6% من إجمالي العينة أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار، وأن ذلك الإجماع على نفي المشاركة في اتخاذ القرار تأكيد صريح على نمط الممارسة السلطوية السائدة، وهو ما ينعكس على تكيف الأفراد، ويخلق لديهم شعوراً بالإهمال وعدم الأهمية. أما بخصوص استجابة أفراد العينة حول طرح المدير أفكاره على العاملين كما مثله الجدول 7، حيث أقرت البيانات الواردة أن غالبية المبحوثين بنسبة 81.5% يقرون بأن المدير لا يطرح أفكاره على العاملين للمناقشة، واعتبارهم أدوات تنفيذ لهذه الأفكار فقط، وهذه الممارسة تجعلهم يشعرون بنقص الولاء والالتزام الوظيفي للعاملين، ومن ثم نقص الأداء، مما يقلل من تكيفهم التنظيمي.

في حين نرى أن استجابة أفراد العينة حول سعي المدير لتطبيق تعليماته بحذافيرها ممثلاً في الجدول 8 أن كل المبحوثين بنسبة 100% يرون بأن المدير يسعى إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها، وهذا في نظرهم يعد سمة للنمط الديكتاتوري لممارسة السلطة التي تعمل على إلزام الأفراد بالقرارات العليا وتطبيقها، ما يعكس لديهم حالة من الخنوع والخضوع وتقهر الحالة المعنوية لهم، والذي ينجر عليه لاحقاً ضعف في الأداء، ونقص في الرضا، بمعنى قلة التكيف التنظيمي.

من خلال ما سبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، وتكمن فائدتها في خدمة التكيف أن تكون قرارات موضوعية، وعلى درجة عالية من القبول.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

جدول 15 يتعلق باستجابة المبحوثين حول سؤال: الصعوبة في الاتصال بالمدير.

(%)	التكرار	
85,18	19	نعم
14.82	08	لا
% 100	27	المجموع

تقر البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بان اغلب المبحوثين يجدون صعوبة في الاتصال بالمدير، في حين لا يجد باقي العاملين صعوبة في الاتصال به.

الاتصال بالمدير، أو فتح قنوات للتواصل مع الإدارة العليا، مؤشرات على سلاسة انسياب المعلومات من وإلى القمة، وهي دلالة أيضا على سهولة الوصول إلى قمة الإدارة، و أن الصعوبة في الاتصال بالمدير مرده إلى وجود حواجز ومعوقات بين مستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يعطي انطبعا بوجود قطيعة بين الإدارة والأفراد، تعود في اغلب الحالات إلى ممارسات وسياسات أنتجتها الطبيعة الإدارية للمؤسسة، والتي يراها الأفراد العاملون على أنها إهمال الإدارة لوجودهم داخل المؤسسة واعتبارهم مكونات للمستويات الدنيا، والنظرة الفوقية تنتج نوعا من الانعزالية والانطواء واسوا الحالات نقم الأفراد على المؤسسة ، وفي العموم نقص في الالتزام والأداء والإبداع.

جدول 16 يتعلق باستجابة المبحوثين حول السؤال: توفر المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة للعمال.

(%)	التكرار	
66,66%	18	نعم
33,34%	9	لا
100%	27	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن ثلثي المبحوثين (66,66%) تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليهم، وما نسبته (33,34%) منهم يعتقد بعدم توفرها.

إن توفر المعلومات حول المهام والوظائف والأدوار هو لب العملية الاتصالية، وهو ما تسعى الإدارة لتحقيقه وتعمل على فعاليته، من خلال العملية الاتصالية. ولأن مقومات الاتصال الفعال يقوم على إيصال المعلومات وتسهيل انسيابها بين الأفراد، تحاول الإدارة جاهدة مسخرة كامل طاقاتها في ذلك، غير أن الثلث من العاملين لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية حول مهامهم، ويرجع ذلك إلى عاملين أساسيين؛ غموض الدور نتيجة تضارب مصالح الأفراد مع مصالح المؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بمطالب الإدارة بزيادة النتاج في فصول العمل الذروة، دون التحفيز الملائم، وكذا تدرج الرسالة الاتصالية عبر مستويات متعددة قبل وصولها للعامل. ولأن عدم فهم واستيعاب والإمام بالمعلومة يخلق دائما حالة من الانكفاء والانعزال، تترجم بنقص الأداء ومظاهر الالتزام والولاء.

الجدول (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الاتصال، والتعاون.

المجموع		عدم تعاون		تعاون		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	15	33.33	05	66.67	10	رسمي
100	12	66.67	8	33.33	4	غير رسمي
100	27	49.15	13	51.85	14	المجموع

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 66.67 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين أجابوا بأن الاتصال في المؤسسة يغلب عليه الطابع الرسمي يرون أن هناك تعاوناً، أي أن هناك 15 عاملاً من بين 27 يرون الاتصال رسمياً؛ كما نجد أن نسبة 66.67 % من العمال الذين يرون أن الاتصال غير الرسمي هو السائد يرون عدم وجود للتعاون داخل المؤسسة، بمجموع 8 عمال من بين 12 عاملاً.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج وجود نوع من الرضا الوظيفي لدى العمال يخدم تكيفهم الوظيفي داخل المؤسسة، ويساهم في رفع وتيرة التعاون بين العمال، وذلك راجع إلى العلاقات الاجتماعية التي كونها العمال فيما بينهم نتيجة لطول فترة عملهم بالمؤسسة.

الجدول 18 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وقت وصول المعلومة، والأداء .

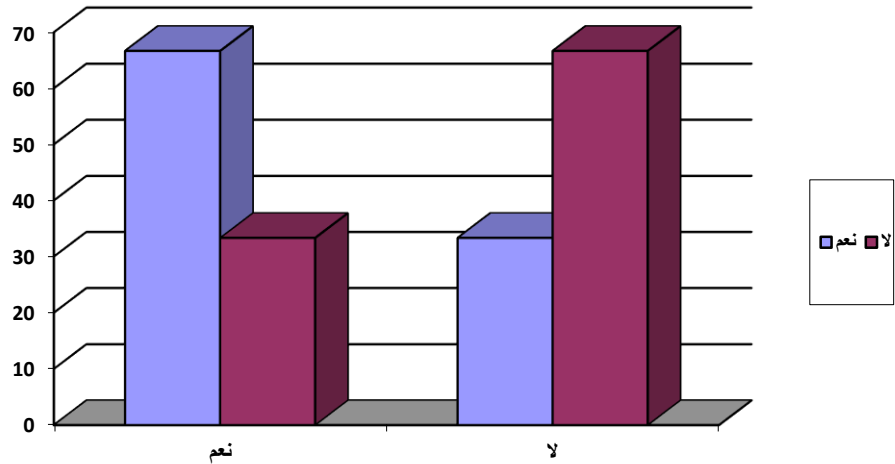
المجموع		لا تزيد		تزيد الأداء		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	19	31.58	6	68.42	13	في وقتها
100	8	50	4	50	4	متأخرة
100	27	37.04	10	62.96	17	المجموع

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 68.42 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين أجابوا بأن المعلومة تصل في وقتها، يرون أنها تزيد في الأداء، أي 13 عاملاً من بين 17؛ كما نجد أن نسبة 50 % من العمال الذين يرون أن المعلومة تصل متأخرة، لا يرون أنها تزيد في الأداء بمجموع 4 عمال من بين 8 عاملاً.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج وجود تناسب طردي ما بين وصول المعلومة في وقتها، وبين الشعور بزيادة الأداء من طرف العاملين، وهذا يمكن إرجاعه إلى التحفيز المعنوي، فالإتصال الفعال ووصول المعلومة في وقتها يبعث في العمال شعوراً بأهميتهم عند الإدارة، واحترامها لهم، وهو ما يعتبر حافزاً معنوياً يدفعهم إلى زيادة الأداء، كتعبير منهم عن رد الجميل، ومقابلة الاحترام بالاحترام.

الجدول 19 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إن كان العمال يحسون بالاحترام، وما إن كان المشرف يقوم بتوجيههم أثناء العمل.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	K ²	المجموع		لا		نعم		هل يقوم المدير بتوجيهك أثناء العمل؟ هل تحس بالاحترام من طرف الإدارة؟
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.049	5	9.258	100	15	33.33	05	66.67	10	نعم
			100	12	66.67	8	33.33	4	لا
			100	27	49.15	13	51.85	14	المجموع



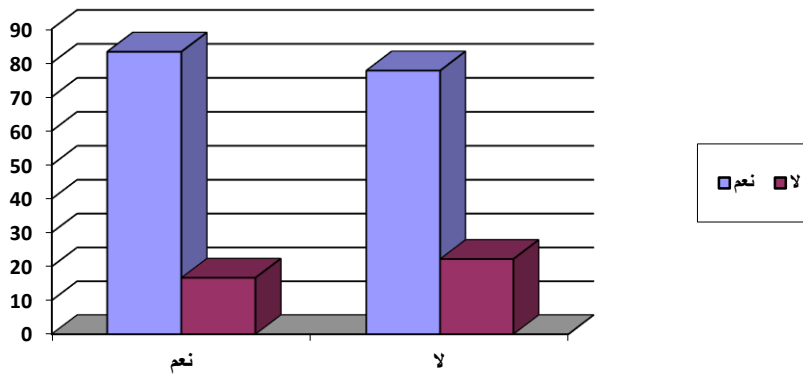
الشكل (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إن كان العمال يحسون بالاحترام، وما إن كان المشرف يقوم بتوجيههم أثناء العمل.

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 55.56% من إجمالي العاملين بالمؤسسة يحسون بأن الإدارة تحترمهم، أي أن هناك 15 عاملا من بين 27 عاملا يحسون بالاحترام؛ كما نجد أن نسبة 51.85% من العمال يقرون بتوجيه المدير لهم أثناء العمل، بمجموع 14 عاملا من بين أفراد العينة البالغة 27 عاملا. ونستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إحساس العمال بالاحترام من طرف الإدارة، وبين توجيه المشرفين لهم أثناء العمل، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.049 وهذا أقل من (0.05).

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج وجود نوع من الرضا الوظيفي لدى العمال يخدم تكيفهم الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى علاقات الاحترام الموجودة بين العمال وبين المشرفين، مما ينعكس إيجاباً على إحساس العمال بالاحترام من طرف الإدارة.

الجدول 20 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إن كان العمال يشعرون بالاستقرار، وما إن كانت تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليهم.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع		لا		نعم		تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليك تشعر بالاستقرار في عملك؟
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.051	5	7.008	100	18	16.67	3	83.33	15	نعم
			100	9	22.22	2	77.78	7	لا
			100	27	18.52	5	81.48	22	المجموع



الشكل 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إن كان العمال يشعرون بالاستقرار، وما إن كانت تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليهم.

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 83.33 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين يشعرون بالاستقرار في عملهم، يرون أنهم تتوفر لديهم معرفة بالمهام الموكلة إليهم، أي ما يمثل 15 عاملاً من بين 18 عاملاً؛ وفي

المقابل نجد أن نسبة 77.78 % من العمال الذين لا يشعرون بالاستقرار يرون أنه تتوفر لديهم معرفة بالمهام الموكلة إليهم، بمجموع 7 عمال من بين 9 عمال.

وبحسب النتائج فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين شعور العمال بالاستقرار في عملهم، وبين شعور العمال بأنه تتوفر لديهم معرفة بالمهام الموكلة إليهم، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.051 وهذا أكبر من (0.05). ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أنه رغم أن جل أفراد العينة يشعرون بالاستقرار في عملهم، ورغم أن جلهم على دراية بالمهام الموكلة إليهم، إلا أن ذلك ليس بالضرورة دليلاً على وجود ترابط بين المتغيرين، حيث أن سبب الشعور بالاستقرار هو العلاقات الطيبة ما بين العمال والإدارة كما بينا في جدول سابق؛ أما سبب كون جل الأفراد على معرفة بالمهام الموكلة إليهم، فهذا راجع إلى بساطة المهام وروتينيتها من جهة، ومن جهة أخرى يرجع إلى طول سنوات الخبرة لأغلب أفراد العينة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

1- إن استجابة أفراد العينة حول وجود صعوبة في الاتصال بالمدير، حسب الجدول 9، حيث صرح أغلب المبحوثين بنسبة 85.18 % أنهم يجدون صعوبة في الاتصال بالمدير، في حين أن نسبة 14.81 % من العاملين لا يجدون صعوبة في الاتصال به، أي عدم فتح قنوات اتصال مع الإدارة، وهو ما يعطي انطباعاً بوجود قطيعة، والذي ينظر إليه العمال على أنه إهمال من قبل الإدارة نحو وجودهم داخل المؤسسة، واعتبارهم مكونات للمستويات الدنيا، وهو ما يؤدي بالعمال إلى الانعزال والانطواء، والذي يجر إلى نقص الأداء، وقلة الإبداع.

2- أما بخصوص استجابة أفراد العينة حول توفر المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة للعمال، وهذا ما يوضحه الجدول 10، أن ثلثي المبحوثين بنسبة 66.67 % تتوفر لديهم معرفة كاملة بالمهام الموكلة إليهم، وهو ما يعتبر

لب العملية الاتصالية الذي تسعى الإدارة لتحقيقه، وتعمل على فعاليته، وهدفه زيادة الإنتاج فقط دون تقديم التحفيز الملائم، والذي يؤدي بالعمال لنقص الأداء والولاء .

3- وبهذا فإن عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى رهين مجموعة من المتطلبات التي يحددها نسق الاتصال الفعال .

4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول 21 حول استجابة المبحوثين حول السؤال: متابعة المدير عمل العاملين.

(%)	التكرار	
81,48 %	22	نعم
18,52 %	05	لا
100 %	27	المجموع

يعتقد بناءً على البيانات الكمية للجدول أعلاه اغلب المبحوثين بنسبة (81,48%) أن المدير يتابع عملهم ، في حين النسبة الأقل (18,52%) لا يعتقدون ذلك.

متابعة المدير عمل الأفراد شخصياً أو من خلال مشرفيه، تأصيل ثابت في مهام المدير ، ولان عملية الرقابة من أهم عمليات المستويات العليا، تسعى التنظيمات بمختلف أنواعها وتخصصاتها إلى ايلائه الجانب الأهم من العمليات الإدارية، للوقوف على التنفيذ السليم والصحيح لأهدافها، لذلك كانت النسبة الأكبر من العاملين ممن يعتقدون ذلك، غير أن البعض لا يعتقدون ذلك، لأنهم لا يشغلون مناصب لا تتقضي الرقابة الدائمة عليهم.

جدول 22 حول استجابة المبحوثين للسؤال حول إن كان الأجر اقل من الجهد المبذول.

(%)	التكرار	
77,77 %	21	نعم
22,23 %	06	لا
100 %	27	المجموع

من البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته (77.77%) أي أكثر من ثلاث أرباع المبحوثين يعتقدون بأن الأجر المتحصل أقل من الجهد المبذول، في حين أن (22.23%) لا يعتقدون ذلك.

إن الأجر أو التحصيل المادي من الجهد المبذول، هو حافز للعامل يتحكم في أدائه وولائه تجاه التنظيم، وهو خاضع لعدة اعتبارات ومعايير تسهم في تحديده، كما انه محل التفاوض بين العامل والمؤسسة والسبب الأساس في اغلب الخصومات والصراعات. ولأن العامل حين يؤدي عمله يتوقع تقديرا وتحفيزا ماديا من قبل التنظيم ، يختلف الأفراد في وجهات نظرهم حول مدى إشباع التنظيم لرغباتهم المادية .

والمؤسسة محل الدراسة مؤسسة خاصة ، أنشئت لتحقيق أهداف خاصة ، على رأسها الربح المادي، الذي يطغى على الأهداف الأخرى، من هذا المنطلق يرى اغلب المبحوثين أن الحصول على الأجر أقل من الجهد المبذول، في حين النسبة الأقل ترى أن الأجر المادي كاف وهي نسبة خاصة بأفراد المستويات الدنيا.

جدول 23 يتعلق باستجابة المبحوثين حول الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم الرضا.

(%)	التكرار	
81,48 %	22	نعم
18,52 %	05	لا
100 %	27	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثون (81,48%) يعتقدون بأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تحقق الرضا، في حين لا يعتقد (18,52%) منهم ذلك.

الثقة والتفاهم عوامل تحقق الأهمية الاجتماعية للأفراد، وهي بذلك تحقق وجودهم، وهو ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية مؤكدة أهمية الأفراد الاجتماعية، وما يعكس على أدائهم وفعاليتهم الإنتاجية والرضا. فالنسبة المرتفعة تؤكد إجماع الأفراد على الأهمية الاجتماعية.

وان المجيئون بالنفي لا ينفون الأهمية الاجتماعية للثقة والتفاهم بل يعتبرونها غير كافية في تحقيق الرضا، الذي يتطلب أكثر من الأهمية الاجتماعية (الإشباع المادي، النفسي...)

جدول 24 يتعلق بسؤال المبحوثين حول إن كانوا يرون أن للرقابة دورا في زيادة معدلات الأداء .

(%)	التكرار	
55,55%	15	نعم
44,45%	12	لا
100%	27	المجموع

ترى انطلاق من الجدول أعلاه الأغلبية الطفيفة (55,55%) أن للرقابة دور في زيادة معدلات الأداء . وهو ما لا يعتقد به (44,45%) منهم .

أن للأداء عوامل كثيرة ومتعددة ، والرقابة جزء منها، اختلف الباحثون في حصرها ، فحين ترى نظرية الإدارة العلمية الرقابة الصارمة تحقق الأداء الجيد، ترى نظرية العلاقات الإنسانية الرقابة الذاتية هي من تحقق الأداء . يبقى الثابت تأصل الرقابة كعملية إدارية من بين العوامل التي تحقق الأداء .

واختلاف المبحوثين في نسبهم حول الرقابة مرده سوسيولوجيا ، الاعتقاد بكفاية الرقابة في تحقيق الأداء وعدم كفايته ، دون الاختلاف عن أهميته .

الجدول 25 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الرقابة، والأداء .

المجموع		عدم زيادة الأداء		زيادة الأداء		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	9	22.22	2	77.78	7	لصيقة
100	18	16.67	3	83.33	15	ذاتية
100	27	18.52	5	81.48	22	المجموع

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 83.33% من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين يرون أن الرقابة ذاتية،

يشعرون بزيادة في الأداء، أي ما يمثل 15 عاملا من بين 18 عاملا؛ وكذلك نجد أن نسبة 77.78% من

العمال الذين يرون الرقابة لصيقة يشعرون بزيادة في الأداء، بمجموع 7 عمال من بين 9 عمال .

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أنه رغم أن جل أفراد العينة يرون أن الرقابة الذاتية من شأنها زيادة معدل الأداء عندهم، حيث يكون ذلك عبر احترام انسانياتهم، والشعور بالثقة التي تضعها الإدارة فيهم. حيث أن لعلاقات الطيبة ما بين العمال والإدارة كما بينا في جدول سابق تساهم في شعور العمال بالمسؤولية الذاتية مما يساهم في رفع مستوى رقابتهم الذاتية.

الجدول (26) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الرقابة، وشعور العمال.

المجموع		الراحة		الملل		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	17	35.29	6	64.71	11	لصيقة
100	10	50	5	50	5	ذاتية
100	27	40.74	11	59.26	16	المجموع

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 64.71 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين يرون أن الرقابة لصيقة يشعرون بالملل في العمل، أي ما يمثل 11 عاملا من بين 17 عاملا؛ وفي المقابل نجد أن نسبة 50 % من العمال الذين لا يرون الرقابة لصيقة، يشعرون بالراحة، بمجموع 5 عمال من بين 10 عمال.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أن العمال لا يشعرون بالراحة في العمل نتيجة للرقابة اللصيقة المفروضة عليهم، حيث تدعم النظريات الكلاسيكية إيلاء أهمية كبيرة للرقابة الإشرافية على العمال، خاصة الرقابة الموجهة نحو الإنتاج، وهو ما تركز عليه المؤسسات في القطاع الخاص.

الجدول 27 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متابعة المدير للعمل، وزيادة الإنتاج.

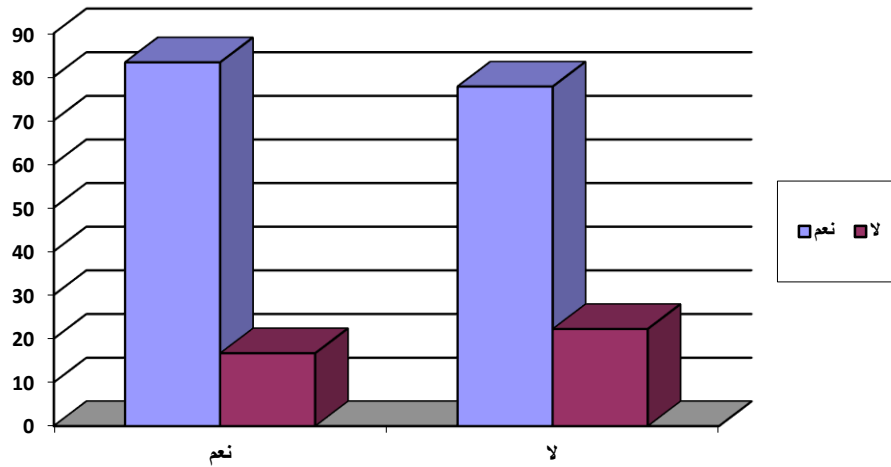
المجموع		لا يزيد		يزيد		زيادة الإنتاج
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	17	5.88	1	94.12	16	متابعة المدير للعمل
100	10	20.00	2	80.00	8	يتابع
100	27	11.11	3	88.89	24	لا يتابع
						المجموع

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 94.12 % من إجمالي العاملين الذين يرون أن المدير يتابع أعمال العمال يعتقدون أن للرقابة دورا في زيادة الإنتاج، أي ما يمثل 16 عاملا من بين 17 عاملا؛ وفي المقابل نجد أن نسبة 80 % من العمال الذين يرون أن المدير لا يتابع العمال يرون للرقابة دورا في زيادة الانتاجية، بمجموع 8 عمال من بين 10 عمال.

تدل النتائج السابقة على قناعة العمال بضرورة وجود الرقابة في ظل جو من الاحترام والثقة حتى يكون هناك ارتفاع في الإنتاج، وهو تأكيد للرؤية التي أرستها المنطلقات التaylorية، والتي أخذت بها جل المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص الجزائري.

الجدول 28 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الرقابة السائدة، وما إن كان المسؤولون يشجعون العمال في العمل.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	K ²	المجموع		ذاتية		لصيقة		ما هو نوع الرقابة السائدة هل يشجعك مسؤولوك في العمل؟
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.035	5	8.318	100	07	28.57	2	71.43	5	نعم
			100	20	00.00	0	100	20	لا
			100	27	7.41	2	92.59	25	المجموع



الشكل 8 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الرقابة السائدة، وما إن كان المسؤولون يشجعون العمال في العمل.

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 92.59% من إجمالي العاملين يرون أن الرقابة الموجودة في المصنع هي رقابة لصيقة، ومن بين هؤلاء يوجد 80% لا يرون أن المسؤولين لا يشجعون العمال في العمل؛ وفي المقابل نجد أن نسبة 7.41% من العمال يرون الرقابة الموجودة هي رقابة ذاتية، وهم كلهم يرون أن المسؤولين يشجعون العمال في العمل، حيث بلغ عدد هؤلاء عاملين اثنين من بين كل أعضاء العينة البالغون 27 عاملاً.

وبحسب النتائج فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوع الرقابة الموجودة في المصنع وبين إحساس العمال بتشجيع المسؤولين لهم، فقد بلغ مستوى الدلالة 0.035 وهذا أقل من (0.05).

تدل النتائج السابقة على وجود ارتباط بين نوع الرقابة الموجودة في المصنع، وبين التقدير الإيجابي للعمال للعلاقة مع المسؤولين، وهي العلاقة التي ينقصها التحفيز الإيجابي المباشر، فالعمال يشعرون بالاحترام (كما أسلفنا في تفسير نتائج جدول سابق)، ولكنهم لا يحسون بالتشجيع من طرف المسؤولين.

قناعة العمال بضرورة وجود الرقابة في ظل جو من الاحترام والثقة حتى يكون هناك ارتفاع في الإنتاج، وهو تأكيد للرؤية التي أرستها المنطلقات التaylorية، والتي أخذت بها جل المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص الجزائري.

الجدول 29 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وجود روح المبادرة، وما إن كان المدير يشجع على ذلك.

المجموع		لا يوجد تشجيع		تشجيع		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	5	80	4	20	1	توجد مبادرة
100	22	81.82	18	18.18	4	عدم المبادرة
100	27	81.48	22	18.52	5	المجموع

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 81.48 % من إجمالي العاملين يرون أن التشجيع غير موجود من قبل المدير، ومن بين هؤلاء يوجد 81.82 % يرون أن المبادرة غير موجودة في المصنع.

ويرجع السبب في ذلك إلى المنطلقات التaylorية الكلاسيكية التي لا تؤمن بقدرة العامل على الابتكار والتطوير، وهي المنطلقات التي لم تتأثر كثيرا بمبادئ فايول التي تتضمن "مبدأ المبادرة" كأحد مبادئ الإدارة الحديثة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

- 1- إن استجابة أفراد العينة الواردة توضح أن أغلب المبحوثين بنسبة 81.48% يقرون بأن المدير يتابع عملهم، ونفس ذلك بأن متابعة المدير الشخصية لعمل الأفراد، أو من خلال المشرفين، تأصيل ثابت لمهام المدير القائمة على التaylorية، لأن الرقابة تعتبر من بين أهم عمليات المستويات العليا، والتي تهدف إلى الوقوف على التنفيذ السليم والصحيح لأهداف التنظيم، لذلك كان واضحا من خلال إقرار المبحوثين بأن الرقابة موجودة.
- 2- كانت استجابة المبحوثين حول رأيهم فيما إن كان الأجر أقل من الجهد المبذول، فكانت نسبة 77.77% يقرون بأن الأجر يعتبر أقر من الجهد المبذول، وهذا ما يراه العمال نقصا في التحفيز، مما ينعكس سلبا على

أدائهم ورضاهم، لأن العامل حين يؤدي عمله يتوقع تقديرا وتحفيزا ماديا ومعنويا من قبل التنظيم، وذلك لإشباع حاجياته المختلفة.

3- وعند النظر إلى استجابة المبحوثين حول إمكانية ترك العمل في حالة توفر فرصة لعمل مماثل نرى نسبة 85.18% يريدون ذلك، ويطغى هذا الشعور على غالبية العمال في المؤسسات الخاصة.

4- نسبة 81.48% يعتقدون بأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تحقق الرضا، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

5- تعتبر عملية الرقابة المرنة في جميع النواحي فعالة، وتساهم في رفع نسبة اندماج العمال وتكيفهم في العمل.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

بعدما قمنا بتفريغ وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وذلك في ضوء الفرضية الأولى، والتي صيغت على الشكل التالي: **توجد**

علاقة ما بين الإشراف في عملية اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي للعامل.

إن استجابة أفراد العينة حول وجود إشراف من طرف المدير للعمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة أبان بأنه لا

توجد مشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما مثله الجدول 6، حيث صرح 92.6% من إجمالي العينة أنهم لا

يشاركون في اتخاذ القرار، وأن ذلك الإجماع على نفي المشاركة في اتخاذ القرار تأكيد صريح على نمط

الممارسة السلطوية السائدة، وهو ما ينعكس على تكيف الأفراد، ويخلق لديهم شعورا بالإهمال وعدم الأهمية.

أما بخصوص استجابة أفراد العينة حول طرح المدير أفكاره على العاملين كما مثله الجدول 7، حيث أقرت

البيانات الواردة أن غالبية المبحوثين بنسبة 81.5% يقرون بأن المدير لا يطرح أفكاره على العاملين للمناقشة،

واعتبارهم أدوات تنفيذ لهذه الأفكار فقط، وهذه الممارسة تجعلهم يشعرون بنقص الولاء والالتزام الوظيفي

للعاملين، ومن ثم نقص الأداء، مما يقلل من تكيفهم التنظيمي.

في حين نرى أن استجابة أفراد العينة حول سعي المدير لتطبيق تعليماته بحذافيرها ممثلا في الجدول 8 أن كل

المبحوثين بنسبة 100% يرون بأن المدير يسعى إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها، وهذا في نظرهم يعد سمة

لنمط الديكتاتوري لممارسة السلطة التي تعمل على إلزام الأفراد بالقرارات العليا وتطبيقها، ما يعكس لديهم حالة

من الخنوع والخضوع وتقهر الحالة المعنوية لهم، والذي ينجر عليه لاحقا ضعف في الأداء، ونقص في الرضا،

بمعنى قلة التكيف التنظيمي.

من خلال ما سبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، وتكمن فائدتها في خدمة التكيف أن تكون قرارات موضوعية، وعلى درجة عالية من القبول.

ومن خلال دراسة علاقة الإشراك في عملية اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت ميدانيا.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بعدما قمنا بتفريغ وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وذلك في ضوء الفرضية الجزئية الثانية، والتي صيغت على الشكل التالي: توجد علاقة ما بين عملية الاتصال الفعال والتكيف التنظيمي للعامل.

إن استجابة أفراد العينة حول وجود صعوبة في الاتصال بالمدير، حسب الجدول 9، حيث صرح أغلب المبحوثين بنسبة 85.18% أنهم يجدون صعوبة في الاتصال بالمدير، في حين أن نسبة 14.81% من العاملين لا يجدون صعوبة في الاتصال به، أي عدم فتح قنوات اتصال مع الإدارة، وهو ما يعطي انطبعا بوجود قطيعة، والذي ينظر إليه العمال على أنه إهمال من قبل الإدارة نحو وجودهم داخل المؤسسة، واعتبارهم مكونات للمستويات الدنيا، وهو ما يؤدي بالعمال إلى الانعزال والانطواء، والذي يجر إلى نقص الأداء، وقلة الإبداع.

أما بخصوص استجابة أفراد العينة حول توفر المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة للعمال، وهذا ما يوضحه الجدول 10، أن ثلثي المبحوثين بنسبة 66.67% تتوفر لديهم معرفة كاملة بالمهام الموكلة إليهم، وهو ما يعتبر لب العملية الاتصالية الذي تسعى الإدارة لتحقيقه، وتعمل على فعاليته، وهدفه زيادة الإنتاج فقط دون تقديم التحفيز الملائم، والذي يؤدي بالعمال لنقص الأداء والولاء.

وبهذا فإن عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى رهين مجموعة من المتطلبات التي يحددها نسق الاتصال الفعال.

نستنتج من كل ذلك أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت ميدانياً.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

بعدما قمنا بتفريغ وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وذلك في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة، والتي صيغت على الشكل التالي: توجد علاقة ما بين عملية الرقابة التنظيمية المرنة والتكيف التنظيمي للعامل.

إن استجابة أفراد العينة الواردة في الجدول 11 توضح أن أغلب المبحوثين بنسبة 81.48% يقرون بأن المدير يتابع عملهم، ونفسر ذلك بأن متابعة المدير الشخصية لعمل الأفراد، أو من خلال المشرفين، تأصيل ثابت لمهام المدير القائمة على التaylorية، لأن الرقابة تعتبر من بين أهم عمليات المستويات العليا، والتي تهدف إلى الوقوف على التنفيذ السليم والصحيح لأهداف التنظيم، لذلك كان واضحاً من خلال إقرار المبحوثين بأن الرقابة موجودة.

في حين كانت استجابة المبحوثين حول رأيهم فيما إن كان الأجر أقل من الجهد المبذول، فكانت نسبة 77.77% يقرون بأن الأجر يعتبر أقر من الجهد المبذول، وهذا ما يبينه الجدول 12، وهذا ما يراه العمال نقصاً في التحفيز، مما ينعكس سلباً على أدائهم ورضاهم، لأن العامل حين يؤدي عمله يتوقع تقديراً وتحفيزاً مادياً ومعنوياً من قبل التنظيم، وذلك لإشباع حاجياته المختلفة.

وعند النظر إلى استجابة المبحوثين في الجدول 13 حول إمكانية ترك العمل في حالة توفر فرصة لعمل مماثل نرى نسبة 85.18% يريدون ذلك، ويطغى هذا الشعور على غالبية العمال في المؤسسات الخاصة.

أما الجدول 14 فنسبة 81.48% يعتقدون بأن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تحقق الرضا، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

لذا تعتبر عملية الرقابة المرنة في جميع النواحي فعالة، وتساهم في رفع نسبة اندماج العمال وتكيفهم في العمل. ونستنتج أن الفرضية الثالثة تحققت أيضا ميدانيا.

الاستنتاج العام:

على ضوء هذه الدراسة محددة الأبعاد، والتي تبحث في علاقة الممارسة السلطوية بالتكيف التنظيمي للعامل

من وجهة نظر عمال مصنع الآجر "الأطلس" ببوسعادة - نموذجاً - يمكننا القول أن:

- وجوب اعتماد أي مؤسسة كانت على أهمية خصال ممارس السلطة كمقوم أساسي، ومحك هام لفهم النمط السلوكي في الواقع التنظيمي، وهذا ما أكدته معظم الدراسات السوسيوتنظيمية في ثنايا تحليلاتها للسلطة، لأن نمط الممارسة السلطوية يساهم إلى حد كبير في تشكيل وتوجيه السلوك الإنساني داخل التنظيم، وبالتحديد من ناحية تشكيل الجانب الاجتماعي للشخصية، بحيث كلما كان هناك اهتمام بالعنصر البشري، وبتحفيزه وتلبية رغباته وفق أسس عقلانية، كلما ساهم ذلك بطريقة كبيرة في تحقيق التكيف التنظيمي للعامل، قصد الوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من الأداء.

- لخلق تكيف تنظيمي للعامل يجب العمل على زيادة أنسنة وفعالية ممارسة السلطة، وذلك من خلال فعالية عملية اتخاذ القرار، وفعالية عملية الاتصال، وكذا فعالية عملية الرقابة.

- تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً مهماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة، فالقرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، وتكمن فائدتها في التكيف الموضوعي للقرار، ودرجة تقبل الغير لهذا القرار.

- فعالية عملية الاتصال الفعال تساعد وتنمي العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، كما تبعث في العاملين إحساساً بأهميتهم، وتثميناً لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا فإن عقلانية القواعد ودورها في ترشيد السلطة يحددها الاتصال الفعال.

- التكيف التنظيمي للعامل يتأثر بعملية الرقابة التنظيمية المرنة، والتي تهدف إلى الوقوف بطريقة إنسانية على التنفيذ السليم والصحيح لإجراءات العمل.

ومن خلال كل ما سبق نصل إلى قناعة بتحقيق الفرضية العامة للدراسة، وذلك على ضوء تحقق الجزئية الثالث.

خاتمة

خاتمة

تطرقنا في مختلف أقسام دراستنا الزاهنة المعنونة بالممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الممارسة السلطوية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا هي الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل.

ولتحقق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية حيث تعرضنا في ثنايا دراستنا إلى تحديد الأهداف والمفاهيم ومختلف التطورات النظرية التي زودتنا بتصور محدد عالجنا في ضوءه متغيرات الدراسة كما تعرضنا لمختلف الأبحاث الإمبريقية التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للممارسة السلطوية (السلطة) وتجسيد علاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل من خلال أبعاده المختارة.

من هذا المنطلق سعت دراستنا الحالية إلى تقصي واقع الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل في مصنع الأجر الأطلس - بوسعادة - من وجهة نظر عمال المصنع حيث وظفت الدراسة مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية وهذا للتأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جزأناها في ثلاث فرضيات فرعية، الشيء الذي قادنا للتوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب هذا طرحت الدراسة الحالية جملة من القضايا المتعلقة بالممارسة السلطوية من خلال أبعاده اتخاذ القرار وعملية الاتصال وعملية الرقابة التنظيمية في علاقتهما بمتغيرات التكيف التنظيمي والتي هي على سبيل المثال لا الحصر الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والحوافز والمكافآت...

وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن هناك ارتباط قوي بين الممارسة السلطوية و التكيف التنظيمي للعمال، وقد تبين هذا من خلال المعطيات والبيانات الرقمية الواردة في دراستنا حيث بينت أن نمط ممارسة السلطة القائم على مركزية اتخاذ القرار وصرامة القواعد البيروقراطية، وتعمدها يؤدي إلى عدم شعور العمال بالارتياح في حين أن

عملية الرقابة التنظيمية المبنية على الثقة والتفاهم (المرنة) ولا مركزية اتخاذ القرارات ومرونة القواعد والإجراءات وكذا تقدي م الحوافز بنوعها المادية والمعنوية والمكافآت العادلة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ونمط ممارسة السلطة الأوتوقراطية يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى حيث يفرض المدراء رقابة شديدة على العمال تتصف بالتشدد في معاملتهم مع المرؤوسين ينفردون باتخاذ القرارات ويقومون بتصميم الهيكل التنظيمي وفقا لما يرونه مناسباً لوجهات نظرهم.

في المقابل نجد أن بعض الباحثين يرون انه في ظل نمط الممارسة السلطوية الديمقراطية يتم مشاوره المرؤوسين والأخذ بأراهم في عملية اتخاذ القرار حيث يعتبر المدير في هذا النوع من الممارسة وسيطاً رغم انه صاحب القرار النهائي ومسئولاً ومسئولة مباشرة عن النتائج، ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات والمشاركة القصوى في عملية اتخاذ القرار، وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من الروح المعنوية لهم ويعد هذا النوع من السلطة فعالاً وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرسه وقادرة على أداء المهام المنوطة بهم باستقلالية مع أدنى توجيهات إشرافية.

وبالنسبة لعملية الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة فالمدراء لا يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم وتوجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه أن يعيق هذه العملية فالاتصالات الإدارية حسب بعض الباحثين في هذا المجال هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء أو بم يسمى فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه.

ويلاحظ عند قيام المدير بتفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي إن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي فالمدير الذي يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا يجعل جو من الثقة المتبادلة وروح التعاون (التكيف) من اجل تحقيق الأهداف المسطرة وكما يشير العديد من الباحثين انه عندما تفوض السلطة على أسس ومبادئ صحيحة فان هذا التفويض نتائجها تكون ايجابية في دعم وتفعيل العلاقات الإنسانية في المنظمة وان التفويض الناجح يمنح المحبة والتقدير للعاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المنظمة لما حققه

التفويض لهم من احترام وتقدير لمشاعرهم وعدالة ومساواة في التعامل معهم كما أن التفويض الناجح يساعد على تكوين التكيف مع المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يؤدي إلى مضاعفة نشاطهم وزيادة إنتاجهم كما ونوعاً.

وكما يجعل التفويض الجيد العلاقة بين الأشخاص ببعضهم وبوسائل الاتصال السليمة والمستمرة ويوضح الكثير من المفاهيم الصحيحة المطلوبة في العمل ومن خلال التفويض السليم للسلطة يمكن المفوض إليه التعرف على حاجات العاملين وظروفهم وأمالهم عن قرب وبشكل مباشر.

كما يعتبر التفويض وسيلة إدارية فعالة لأنه يعمل على التقليل من تكاليف العمل الفاشل؛ وهذا ما أكدته إجابة بعض المبحوثين حيث عبروا من خلالها ان تفويض السلطة لبعض المرؤوسين يخلق جو من الأمان والثقة المتبادلة ويخلق علاقات جيدة يسودها نوع من التلاؤم والتوافق وكذا التنسيق وهذا يجعل وتيرة الإنتاج مرتفعة داخل المصنع.

إن الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة متوفر لكن المشاركة في اتخاذ القرار غير متوفر؛ يعني ان إشراك العاملين خاصة في المناصب الدنيا شيء مستحيل، فمسؤولية اتخاذ القرار يتحملها أصحاب المصنع (خاص) وترسلها إلى أصحاب المناصب الوسطى لتحويلها إلى أوامر يجب تطبيقها وهذه العملية تتم عن طريق الاتصال سواء كان كتابي أو شفهي المهم هو التنفيذ لكن النتائج المترتبة عن هذه القرارات يتحملها العمال في المناصب الدنيا.

في الأخير كخلاصة لهذه الدراسة انه يجري العمل على وضع استراتيجيات مستقبلية للمؤسسة (المصنع) في محاولة ملائمة ارض الواقع من خلال إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم ومقترحاتهم حتى تتخلص من استياء الجميع حول ما يتم إصداره من قرارات تكون في اغلب الأحيان لا تميل إلى العدالة بل تخدم مصالح الأقلية لا الأغلبية وهذا شيء يضر أكثر من أن ينفع وبالتالي لا يعمل على التكيف التنظيمي للعمال وسيأخذ المؤسسة نحو الخسارة لا الربح كما هو مفروض.

قائمة المصادر

والمراجع

1- القرآن الكريم.

القواميس والمعاجم:

2- ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، ط 1، القاهرة، مصر، المجلد الخامس، الجزء 93.

3- فاخر عاقل: معجم علم النفس، ط 3، دار العلم للملايين، بيروت، 1979.

4- المنجد في اللغة والإعلام، منشورات دار المشرق، بيروت لبنان، ط 27، 1984.

الكتب:

العربية:

5- إبراهيم عبد الهادي محمد المليحي ، الإدارة مفاهيمها و أنواعها و عملياتها ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2000.

6- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون معلومات أخرى، 2000.

7- اريك روي : مقدمة في دراسة السلوك و المؤسسات السياسية " ترجمة عبد الهادي الجوهري ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، الجزء الثاني ، سنة 1985.

8- بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2001.

9- بلقاسم سلاطينية، وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر، 2004.

10- بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحوث الاجتماعية، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

11- توم بوتومور: علم الاجتماع السياسي ، ترجمة و مبيض نظمي ، دار الطليعة ،بيروت ، الطبعة الأولى ، 1986.

12- ثابت عبد الرحمان إدريس/جمال الدين محمد موسى: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط1.

13- جابر عبد الحميد و سليمان الخضري الشيخ: دراسات نفسية في الشخصية العربية، القاهرة 1978.

14- جان بيركوت : عناصر من اجل علم اجتماع سياسي ، ترجمة أنطوان (دراسات اجتماعية 14) منشورات وزارة الثقافة، دمشق، 1994.

15- جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسيني العزة: التوجيه المهني ونظرياته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

16- حامد عبد السلام زهران: الصحة النفسية و العلاج النفسي، عالم الكتب، القاهرة، 1974.

17- حسن ملحم: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، ط1، الجزائر، 1993.

18- خالد بن عبد الله المصلح: الحوافز التجارية التسويقية، وأحكامها في الفقه الإسلامي، (بدون معلومات)

19- خيري خليل الحميلي ، الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، بدون سنة.

20- رشيد زرواتي: مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2007.

21- روبرت أدال: التحليل السياسي الحديث ، ترجمة علي ابو زيد و علي الدين الهلالي ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، سنة 1993.

22- سعد جلال: المرجع في علم النفس، ط 1، دار الفكر العربي، 1985.

23- سعد رياض: الصحة النفسية للعمال، ط1، دار الكلمة ، المنصورة ، مصر، 2005.

24- سهلية محمد عباس ، علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2007.

25- صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، بدون معلومات.

26- صالح حسن الدايري : سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.

- 27- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1 ، دار الشروق، الأردن، 1998.
- 28- عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية-المعايير - التقييم- التصحيح، جامعة عمان الاهلية، الأردن، 1998.
- 29- عبد الرحمان بن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ،(كتاب العبر و ديوان المبتدأ و الخير في أيام العرب و العجم و البربر و من عاصروهم من نوي السلطان الأكبر) ، مؤسسة الطباعة لدار التحرير للطبع و النشر ، القاهرة ، 1966.
- 30- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، الإسكندرية ، القاهرة، 2002.
- 31- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
- 32- علي غربي: أهمية المفاهيم في البحث العلمي-أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 33- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- 34- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001.
- 35- فضيل دليو: الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- 36- فؤاد الشيخ سالم وآخرون :المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية ،عمان ،1982.
- 37- قيس محمد العبيدي: التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، الدنمارك، 1997.
- 38- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 1996.
- 39- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - جامعة منتوري قسنطينة.
- 40- مجدي أحمد محمد عبد الله : السلوك الاجتماعي و ديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، مصر، 1996.
- 41- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج 4، الأزراطة، الإسكندرية، 2007
- 42- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، الاسكندرية، 2009.
- 43- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس ادارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 44- محمد عبد العال السناري: القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مطابع الإدارة العامة، الرياض، 1994.
- 45- محمد عثمان: دراسات في علم النفس الصناعي - سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر، ط1، الأردن. 2006.
- 46- محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، توزيع دار الفكر، دمشق، 1980.
- 47- محمد علي محمد: أصول الاجتماع السياسي والسياسة و المجتمع في العالم الثالث ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، الجزء الثاني.
- 48- محمد مصطفى أحمد: التكيف والمشكلات المدرسية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
- 49- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، مجلد 5، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 50- محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
- 51- محمود السيد أبو النيل: علم النفس بحوث عالمية وعربية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985.
- 52- مصطفى حجازي :الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط 1، دار الطليعة ، بيروت ، 1982.
- 53- مهدي زويلف، وعلي العضيلة: إدارة المنظمة ، نظريات و سلوك ، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع ، الادرن، ط1، 1996.

- 54- مورييس أنجريس :منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة :بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 ، دار القصة للنشر ، الجزائر،2006.
- 55- مورييس دوفرجيه : علم اجتماع السياسة ، ترجمة سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، بيروت ، ط1، 1991.
- 56- ناصر محمد العديلي:إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة الالكترونية، 1993.

الأجنبية:

- 57- Crosier (M) , le phénomène bureaucratique ,ed du seuil , paris , année 1963.
- 58- Crosier (M) , l'acteur et le système ed de seuil , paris , 1977.
- 59- Mike brule : Style de pouvoir , edition paris .

المجلات والدوريات العلمية:

- 60- سعيد حامد شعبان: تحليل اثر عملية التكيف التنظيمي على الالتزام التنظيمي للفرد -مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين -العدد 59-كلية التجارة -جامعة القاهرة، 2002.
- 61- محمد رفقي محمد فتحي عيسى: التوافق المهني وعلاقته بالاحترق النفسي لدى معلمات الرياض، المجلة التربوية، تصدر عن مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، مجلد 09، العدد 34، 1995.

الرسائل والأطروحات:

- 62- إبراهيم بن مهنا المهنا: العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتكيف المهني، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة طنطا، 2001 .
- 63- أحمد العماري: تطوير النظام المحاسبي المصرفي لترشيد عملية اتخاذ القرار الإداري، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، 2002.
- 64- رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 65- فايزة الرويم: فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2013.
- 66- فريد بونخلة: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية(دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فارمال- بمدينة عنابة)، جامعة منتوري قسنطينة 2007.
- 67- محمد خالدي: تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم عمل، 2006/2005، جامعة الجزائر.
- 68- مراد كشييب: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي (مبناء سكيندة نموذجاً)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 69- نصر الدين جابر: علاقة أسلوب التقبل، الرفض الوالدي بتكيف الأبناء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد علم النفس وعلوم التربية.

70- نور الدين زمام: السلطة و إشكالية التنمية بالبلدان النامية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة دولة في علم الاجتماع بجامعة الجزائر ، 2001/2002.

مواقع الأنترنت:

- 71- أحمد سيد الكردي: مفهوم الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651> تاريخ التصفح: 2015/05/15.
- 72- آيت عمران بمعنى الأداء عند القراء، مداخلة على الأنترنت
<http://vb.tafsir.net/tafsir29926/#ixzz2UQCvI3Hn>، تاريخ التصفح: 2015/05/15، على الساعة 18.47، بتوقيت الجزائر.
- 73- خالد حسن محمد البعداني، محاضرة بعنوان: الرضا، جامعة الإيمان الخيرية، اليمن.
- 74- سارة نبيل: مفهوم الرضا الوظيفي، مقالة منشورة على الأنترنت:
<http://www.hrdiscussion.com/hr49301.html> ، تاريخ التصفح: 2015/05/15.
- 75- عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت، موقع وجدة سيتي:
<http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar/>، تاريخ الدخول: 2015/05/15.
- 76- محاضرة بعنوان: طبيعة التنظيم البيروقراطي والسلطة عند ماكس فيبر، كلية الآداب، جامعة بابل، العراق، الموقع الإلكتروني للجامعة على الأنترنت:
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=8&lcid=11718> تاريخ الدخول:
2015/05/27، الساعة: 11.22.
- 77- محمد أحمد العطار: الحوافز، مفهوميها وأهميتها، موقع مفكرة الإسلام على الأنترنت، تاريخ الدخول: 2015/05/15 على الساعة 14.14: بتوقيت الجزائر <http://www.islammemo.cc/2010/01/29/94212.html>

قائمة الملاحق:

- 1- إستمارة موجهة للعمال.
- 2- الموقع الجغرافي للشركة.
- 3- الهيكل التنظيمي للشركة.
- 4- مخطط تفصيلي لعملية الإنتاج.

ملحق 1 يمثل استمارة موجهة للعمال.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
سنة ثانية ماستر تنظيم وعمـل



يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الإجابة على أسئلة الاستمارة والمتعلقة بموضوع:

الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل

دراسة ميدانية بمصنع الأجر الأطلس - بوسعادة

- يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة.
ملاحظة: كل المعلومات التي ستدلي بها ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

- بسطي نور الدين.

من إعداد الطالب:

- عيسى عباسي.

السنة الجامعية:

2015 / 2014

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

من 20-30 سنة من 31-40 سنة

من 41-50 سنة أكثر من 51 سنة

3- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الوظيفة:

إطار عون تحكم عون تنفيذي

5- الخبرة المهنية:

من 0-5 سنوات من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة من 16-20 سنة

أكثر من 21 سنة

ثانياً: بيانات حول اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي:

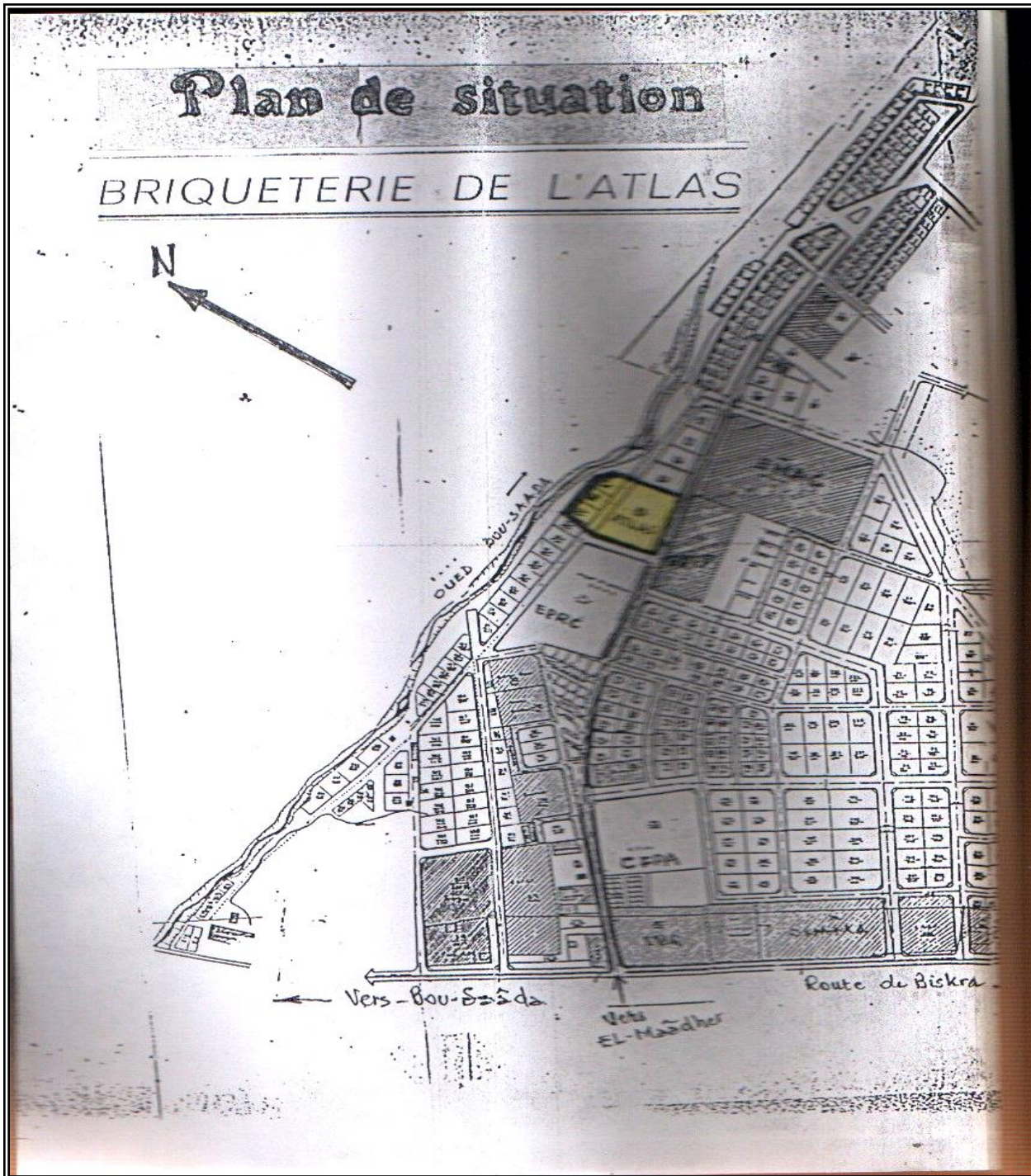
- 6- هل يشرك المدير العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟
لا نعم
- 7- هل يطرح المدير أفكاره على العاملين ؟
لا نعم
- 8- هل يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها ؟
لا نعم
- 9- هل يأخذ المدير بأرائكم ؟
دائماً أحياناً أبداً
- 10- هل يعطي المدير استقلالية للعاملين ؟
لا نعم
- 11- هل تحس بالاحترام من طرف المدير ؟
لا نعم
- 12- ما تقديرك لنوع السلطة في المؤسسة ؟
ديكتاتوري ديمقراطي

ثالثاً: بيانات حول عملية الاتصال والتكيف التنظيمي:

- 13- هل تجد صعوبة في الاتصال بالمدير ؟
لا نعم
- 14- متى تصلك المعلومات ؟
متأخرة في وقتها
- 15- هل تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليك ؟
لا نعم
- 16- ما هو نوع الاتصال ؟
غير رسمي رسمي
- 17- هل هناك تعاون بين العمال ؟
لا نعم
- 18- هل هناك مجال لروح المبادرة ؟
لا نعم
- 19- هل تشعر بالاستقرار في عملك ؟
لا نعم

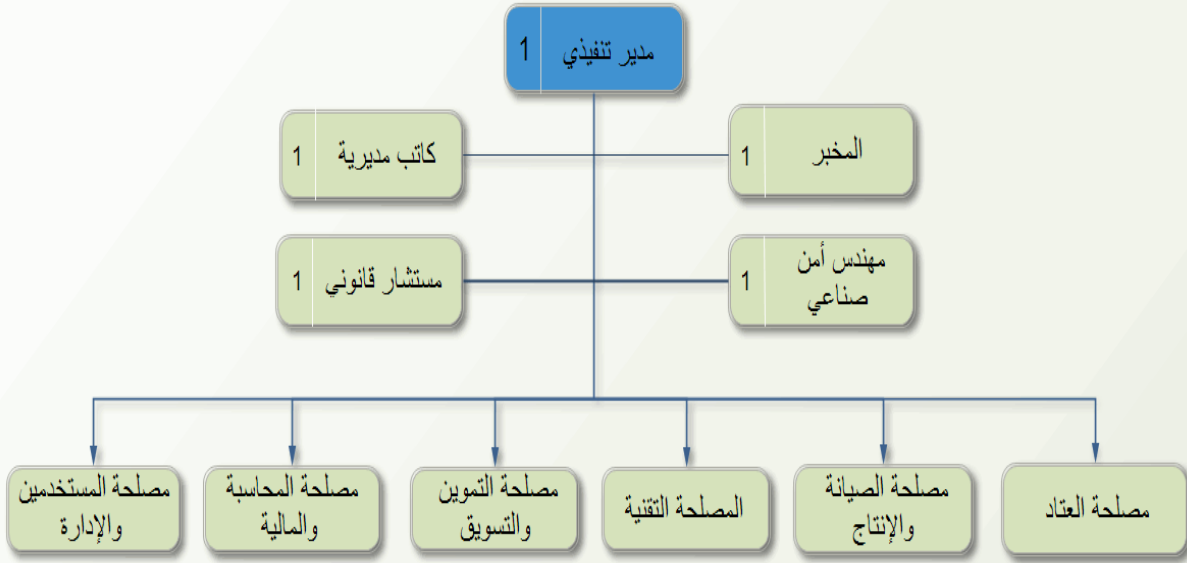
رابعاً: بيانات متعلقة بعملية الرقابة والتكيف التنظيمي:

- 20- هل تشعر ؟
بالممل بالراحة
- 21- هل ترى أن الأجر الذي تحصل عليه اقل من الجهد الذي تبذله ؟
لا نعم
- 22- هل ستترك العمل في حال توفر فرصة لعمل مماثل ؟
لا نعم
- 23- هل الرقابة الذاتية هي التي تعمل بها ؟
لا نعم
- 24- هل الرقابة اللصيقة تزيد من أداء عملك ؟
لا نعم
- 25- هل الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم تحقق لك الرضا ؟
لا نعم
- 26- هل ترى ان للرقابة دور في زيادة معدلات الأداء ؟
لا نعم
- 27- ما نوع الرقابة الموجودة في المصنع ؟
ذاتية لصيقة
- 28- هل يشجعك مسؤولك في العمل ؟
لا نعم
- 29- ما تقديرك لطريقة الرقابة في المؤسسة ؟
مملة عادية



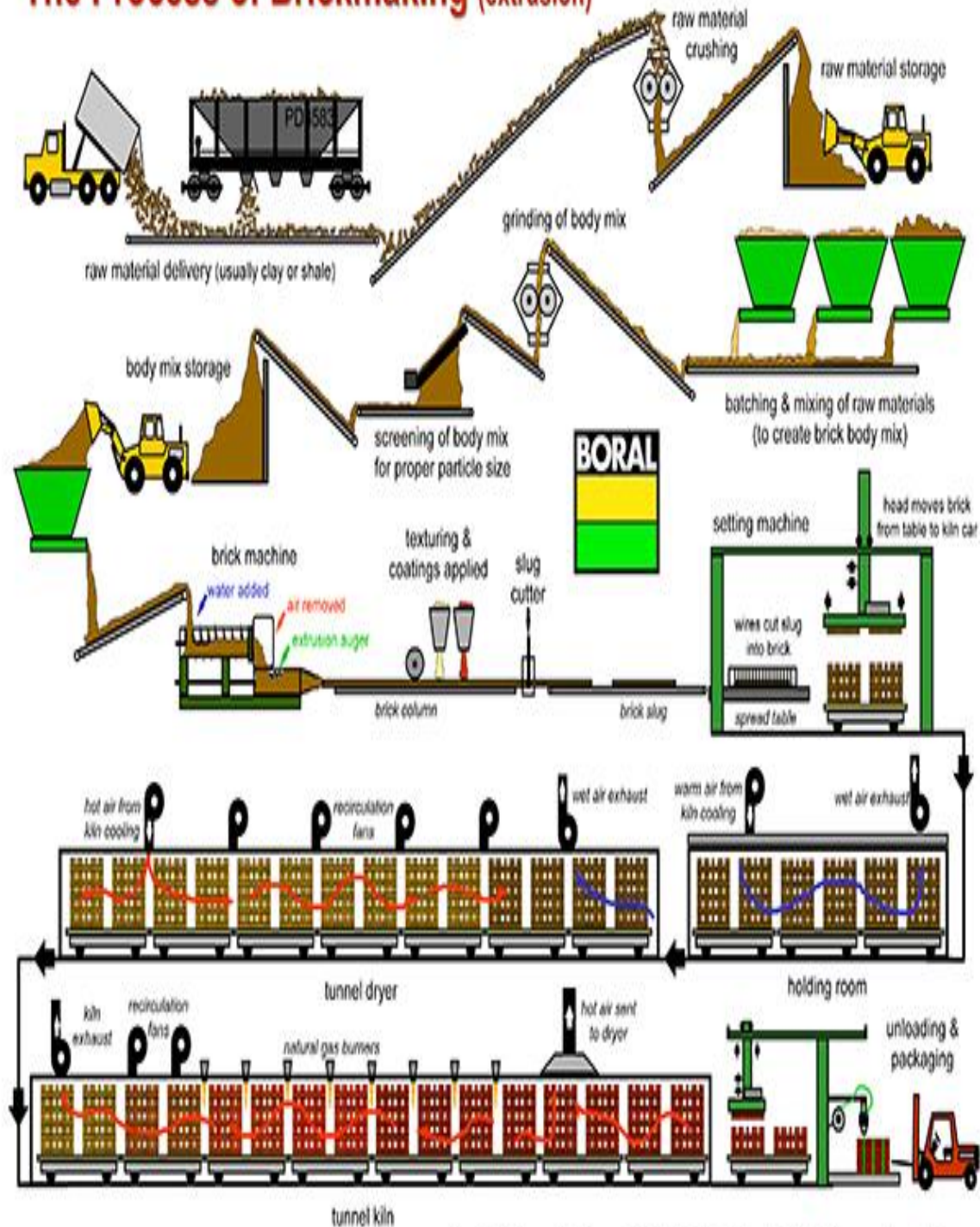
الهيكل التنظيمي للشركة

ش . ذ . م . م . الاطلس لإنتاج
الأجر بوسعادة



G I	
G II	
G III	
Total:	

The Process of Brickmaking (extrusion)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ