



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو القاسم سعد الله- الجزائر 02  
كلية: العلوم الاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع



## الموضوع:

السلطة التنظيمية وسلوك العامل داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب بولاية المسيلة  
Regulatory authority and worker behavior within the  
organization

A field study at the institution of his Hodna of milk in the state of M'sila

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة  
- آيت قاسي عزو فريدة

إعداد الطالبة:  
- جنيدي جميلة  
اللجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ: داسة مصطفى
مقررا	الأستاذة: آيت قاسي عزو فريدة
عضوا	الأستاذ: مشتة ياسين
عضوا	الأستاذة: بن توتة بشيرة
عضوا	الأستاذ: بن عون بودالي
عضوا	الأستاذ: الدر محمد

السنة الجامعية: 2022/2021م



People`s Democratic Republic of Algeria  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Abou el Kacem Saâdallah University -Algiers02  
Faculty of Social Sciences  
Department: Sociology



## Subject:

**Regulatory authority and worker behavior within the  
organization**

A field study at the institution of his Hodna of milk in the state of M'sila

**Thesis submitted to earn doctoral degree in  
sociologySpeciality : Organization and Work**

**Presented by:**

-Djenidi Djamila

**Thesis Director:**

- Ait Kaci Azzou Farida

**Board of examiners:**

Professor: Dassa Mossetafa	President
Professor: Ait Kaci Azzou Farida	Supervisor
Professor: Mechetta Yacine	Examiner
Professor: Ben Touta Bachira	Examiner
Professor: Ben Aoune Boudalli	Examiner
Professor:Eldor Mohamed	Examiner

**University Year: 2021/20222**



# شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل عل جزيل عطائه ونعمه الذي أعاننا على إنجاز

هذا العمل المتواضع فالحمد لله على ذلك

لايسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير

والاحترام وعرفانا للأستاذة الدكتورة أيت قاسي عزو فريدة لإشرافها

على إنجاز هذا العمل وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات قيمة وعلى

دعمها العلمي والنفسي لنا.

# إهداء

إلى والدي العزيزين اللذان تعلمت منهما الصبر والنجاح  
إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سندا لي بالتشجيع والتحفيز  
إلى من لا تحلوا الحياة بدونهما: غفران أريج و يقين الإيمان  
إلى اللذين مسكنهما في سويداء قلبي : تيم سند و غيث يزن  
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب-ج	مقدمة
<b>الباب الأول: الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للبحث</b>	
06	تميهة
07	أولاً: أسباب وأهمية وأهءاف اختيار موضوع البحث
07	1- أسباب اختيار موضوع البحث
07	2- أهمية البحث
08	3- أهءاف البحث
08	ثانياً: الإشكالية
13	ثالثاً: الفرضيات
13	رابعاً: تحديد المفاهيم
28	خامساً: إجراءات البحث
29	1- تحديد عينة البحث
31	2- منهج وتقنيات البحث
34	سادساً: الدراسات السابقة
47	سابعاً: المقاربة السوسولوجية للبحث
52	خلاصة
<b>الفصل الثاني: سوسولوجية السلطة</b>	
54	تميهة

55	أولاً: السلطة في الفكر الاجتماعي والنظريات السوسيولوجية
55	1- السلطة في الفكر الاجتماعي
55	1-1- السلطة في الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون
57	2- السلطة في النظريات السوسيولوجية
57	1-2- السلطة عند كارل ماركس
59	2-2- السلطة الأوليغارشكية عند روبرت ميشلز
61	2-3- التحليل السوسيولوجي عند بيار بورديو
63	2-4- السلطة الأخلاقية عند اميل دوركايم
66	ثانياً: السلطة في النظريات علم الاجتماع تنظيم وعمل
66	1- السلطة في النظريات الكلاسيكية
66	1-1- النظرية البيروقراطية
72	1-2- النظرية الإدارية
75	2- السلطة في النظريات الحديثة
75	1-2- النظرية البنائية الوظيفية
80	2-2- النظرية السلوكية
84	2-3- نظرية التحليل الإستراتيجي
90	خلاصة
<b>الفصل الثالث: السلطة التنظيمية داخل المؤسسة</b>	
92	تمهيد
93	أولاً: تحديد طبيعة السلطة التنظيمية
93	1- مصادر السلطة التنظيمية
96	2- أشكال السلطة التنظيمية
98	3- أنواع السلطة التنظيمية
100	4- توزيع السلطة التنظيمية
102	ثانياً: محددات السلطة التنظيمية وأسسها وتفويضها
103	1- محددات السلطة التنظيمية

105	2- أسس السلطة التنظيمية
105	3- تفويض السلطة التنظيمية
107	ثالثاً: مظاهر السلطة التنظيمية داخل المؤسسة
107	1- القيادة كمظهر للسلطة داخل المؤسسة
119	2- اتخاذ القرار كمظهر للسلطة داخل المؤسسة
125	3- عملية الاتصال كمظهر للسلطة داخل المؤسسة
137	خلاصة
<b>الفصل الرابع: السلوك بين المعطيات النظرية وواقع المؤسسة</b>	
139	تمهيد
140	أولاً: النظريات المفسرة للسلوك
140	1- النظريات النفسية والسوسولوجية:
140	1-1- نظرية التحليل النفسي
141	1-2- نظرية التفاعلية الرمزية
143	2- النظريات المتعلقة بمجال علم الاجتماع تنظيم وعمل
143	2-1- النظرية الكلاسيكية
145	2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية
146	2-3- المدرسة السلوكية
147	ثانياً: سلوك العامل في المؤسسة
147	1- محددات سلوك العامل
159	2- الأداء والتكوين والترقية كمؤشرات لسلوك العامل
172	ثالثاً: علاقة السلطة التنظيمية بسلوك العامل داخل المؤسسة
173	1- القيادة وعلاقتها بالسلوك
173	2- اتخاذ القرار وعلاقته بالسلوك
175	3- الاتصال وعلاقته بالسلوك



177	خلاصة
الباب الثاني: الجانب الميداني الفصل الخامس: التعريف بميدان البحث وخصائصه	
179	تمهيد
180	أولاً: التعريف بميدان الدراسة
180	1-المسار التاريخي والتنظيمي والإنتاجي لمؤسسة حضنة حليب
182	2- الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة حضنة حليب
184	3- مجالات الدراسة الميدانية
186	ثانياً: دراسة خصائص العينة
192	خلاصة
الفصل السادس: القيادة وتوجيه سلوك العامل داخل مؤسسة حضنة حليب	
193	تمهيد
195	أولاً: عرض الجداول وتحليلها
224	ثانياً: مناقشة الفرضية الأولى
229	خلاصة
الفصل السابع: اتخاذ القرار وتأثيره على أداء العامل داخل مؤسسة حضنة حليب	
231	تمهيد
232	أولاً: عرض الجداول وتحليلها
253	ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية
257	خلاصة
الفصل الثامن: الإتصال وتأثيره على قيم العامل داخل مؤسسة حضنة حليب	
تمهيد	
260	أولاً: عرض الجداول وتحليلها
280	ثانياً: مناقشة الفرضية الثالثة
286	خلاصة

287	الاستنتاج عام
290	اقتراحات وتوصيات
292	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	توزيع أفراد العينة حسب تواجدهم في المديریات والمصالح والورشات	01
186	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	02
187	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	03
188	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.	04
189	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	05
190	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	06
190	توزيع أفراد العينة حسب متغير حدة العمل في المؤسسة.	07
191	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل في مكان آخر قبل العمل في المؤسسة.	08
195	الخبرة المهنية للعامل وعلاقتها برأيه في رئيس العمل.	09
196	متغير السن وعلاقته بالقائد القدوة (النموذج).	10
199	المستوى التعليمي للعامل وعلاقته بمبادرة رئيس العمل في حل المشاكل.	11
201	خصائص القائدة وعلاقتها بتوجيه سلوك العامل.	12
204	الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بتوجيه الرئيس لسلوك العامل.	13
205	الحالة العائلية وعلاقتها بتوقعات العامل من المؤسسة.	14
208	مصدر سلطة رئيس العمل وعلاقتها بتحقيق أهداف العامل.	15
211	خصائص القائدة وعلاقتها بأسس منح الترقية.	16
214	العمل في مؤسسة أخرى وعلاقتها بأسس منح الترقية.	17
216	مصدر السلطة التنظيمية للقائد وعلاقتها بتلقي النصائح والإرشادات حول العمل.	18
218	نوع التحفيز المطبق من الرئيس وعلاقته بتقديم النصح والإرشادات في العمل.	19
220	القيادة ودورها في تغيير اتجاهات العامل.	20

222	تصرف الرئيس في المواقف الطارئة وعلاقتها بمدى تغير اتجاهات العامل.	21
232	الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار.	22
235	مدة العمل في المؤسسة وعلاقتها بنوع القرارات المفيدة.	23
237	المستوى التعليمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار.	24
239	مخالفة قرارات الإدارة وعلاقتها بالمساهمة في رفع مستوى أداء العامل.	25
242	مناقشة نتائج تقييم الأداء وعلاقتها بمقارنة مستوى أداء زملاء العمل.	26
245	المشاركة في اتخاذ القرار وكيفيةها.	27
247	الاستفادة من قرارات تحسين المستوى وعلاقتها بمعايير الاختيار للتكوين.	28
248	اقترح طلب الاستفادة من التكوين وعلاقته بأسباب صعوبات الأداء.	29
249	كيفية اتخاذ القرار وعلاقتها بأسباب صعوبات الأداء.	30
251	أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها برفع مستوى الأداء.	31
252	طبيعة السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتكوين وتحسين الأداء في المؤسسة.	32
260	الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بالاتصال النازل.	33
262	المستوى التعليمي وعلاقته بالاتصال الصاعد المفضل لدى العامل.	34
263	متغير الجنس وعلاقته باستفسار الإدارة حول التأخرات في العمل.	35
264	متغير الحالة العائلية وعلاقته بالتأخر عن العمل.	36
266	الاتصال النازل وعلاقته باستفسار حول التأخير عن العمل.	37
267	متغير السن وعلاقته بمعنى العمل لدى العامل.	38
268	عمل آخر قبل دخول المؤسسة وعلاقته بقيم العمل.	39
270	الاتصال الصاعد وعلاقته بمخالفة القوانين التنظيمية.	40
271	الاتصال الرسمي وعلاقته بإجراء الخصم بسبب التأخر عن العمل.	41
273	طبيعة الاتصال وعلاقته بمدى توافق الأهداف.	42
274	الاتصال الصاعد وعلاقته ببعض القيم المكتسبة في المؤسسة.	43
275	الاتصال النازل وعلاقته بسبب النزاع.	44

277	دور الاتصال وعلاقته بمصدر القيم في العمل.	45
278	الاتصال وتأثيره في ترسيخ قيم العمل.	46
279	وظيفة الاتصال وعلاقتها بقيم العمل.	47

### فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
116	نموذج القيادة التفاعلية.	01
129	عناصر عملية الاتصال.	02
131	الاتصال الأفقي.	03
155	العوامل المؤثرة في الإدراك.	04

# مقدمة

## ● مقدمة:

تعتبر المؤسسة كيانًا اجتماعيًا منظمًا بطريقة هادفة، تضمن آليات وميكانيزمات تدعم توازنها وتكفل استمرارها، ومهما اختلفت طبيعتها وتطورت وضعيتها فإنها لا تستغني عن الإنسان الذي يتميز لفتتين مختلفتين داخلها، فئة أولى مؤثرة بيدها السلطة تملك القوة والسيطرة وفئة أخرى متأثرة عليها الطاعة والامتثال. لكن أمام كل التطورات الهائلة والمتلاحقة في كافة مجالات الحياة الإنسانية من اقتصادية واجتماعية وعلمية... إلخ والتي فرضت تحديات على المجتمعات ككل، والمؤسسات بصفة خاصة أثبتت أن القوة الحقيقية لا تكمن في امتلاك الموارد المختلفة فقط، إنما تظهر في استثمار الطاقات البشرية (ذات الرصيد المعرفي والمهاري). ومنظومة القيم والدوافع والاتجاهات) وتحويلها إلى ثروة حقيقية باعتبار المورد البشري عنصر لا ينتهي، كما يتوقف نجاح المؤسسة على الدور الاستراتيجي الذي تتميز به الإدارة في المستويات العليا والوسطى وتسمح بإدراج التجديدات التي تهتم بتقنيات التسيير، وأساليب عمل معينة تركز على متطلبات الاهتمام بالسلوك، حيث تظهر أهمية السلطة التنظيمية كبناء محوري لا يمكن الاستغناء عنه، فهي العصب الرئيسي في الهيكل التنظيمي.

وباعتبارها ظاهرة سوسيو تنظيمية تستمد أسسها ومصادرها من ذاتية ممارسيها وامكانياتهم وقدراتهم التنظيمية، وهي كفيلة باعطاء دورًا لاستقرار وتوازن الواقع التنظيمي (المؤسسة) في إطار تثمين طرق وآليات سلطوية واتباع خطط واستراتيجيات ولا يتم هذا إلا بتوسيع شبكة الاتصالات وتفعيلها ونقل معلومات وتوجيهات من خلال قيادة فعالة ووضع قرارات واتخاذها بصيغة تشاركية تسعى إلى تحقيق كل الأهداف المسطرة سالفًا، عن طريق التأثير في سلوك العمال داخل المؤسسة من شأنه أن يزيد من فعالية أدائهم وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم وتوجيههم وتكوينهم ودعم منظومة القيم التي تخدم المؤسسة والعمال معًا.

وبعيدًا عن النظرة التقليدية للسلوك في المؤسسة التي تطرح على الأساس العقلاني الخالي من أي تفاعلات غير تلقائية بين مختلف المكونات التنظيمية أي بطريقة ثابتة

تفترض العقلانية والرشد في الممارسات التنظيمية للعمال، أصبح مع التطور الحادث في المجال التنظيمي (علم الاجتماع تنظيم وعمل) وما ارتبط به من تراكم للرصيد الفكري والنواتج المعرفي النظري منه والميداني بفعل الأبحاث المعاصرة، اتخذت أبعاد أخرى للسلوك، حيث ركزت على التعمق في دراسته وفق سيكولوجيات محددة يُدعمها الواقع الاجتماعي المرتبط بالأهداف الفردية للفاعلين وممارساتهم، تسمح لهم بخلق هوامش متاحة في حدود التنظيم (المؤسسة) وفي إطار علاقات السلطة، وهذا ما يظهر تأثيره السلطة التنظيمية.

ومن خلال تناولنا للبحث قسمناه كما تفرضه أصول المنهجية إلى بابين: **الباب الأول** يخص البناء النظري والمنهجي للبحث **والباب الثاني** يطرح الحقيقة كما هي في الواقع التنظيمي ويتمثل في الجانب الميداني الذي يعتبر محاولة لتنفيذ أو إثبات فرضيات البحث. يحتوي **الباب الأول** على أربعة فصول نظرية ولكل فصل تمهيد وخلاصة.

بدءًا بمقدمة للبحث يليها **الفصل الأول** بعنوان "**الاقتراب المنهجي للبحث**" يتضمن أهمية البحث والأسباب الداعية لاختيار موضوعه وأهدافه وطرح الاشكالية وتحديد الفرضيات والمفاهيم الأساسية وعرض مختصر للدراسات السابقة مع تقييم لها، ثم الاجراءات المنهجية للبحث من منهج وتقنيات وعينة البحث وتحديد المقاربات السوسيولوجية المناسبة.

أما **الفصل الثاني والثالث** فجسدا الوقوف على المتغير المستقل (**السلطة التنظيمية**)، حيث يظهر **الفصل الثاني** بعنوان "**سوسيولوجية ظاهرة السلطة**" التراث النظري لظاهرة السلطة في الفكر الاجتماعي وفي السوسيولوجية العامة لدى بعض مفكرين وعلماء اجتماع، في **المبحث الأول** منه، أما في **المبحث الثاني** فقد تناولنا الظاهرة لدى بعض علماء الاجتماع في تخصص تنظيم وعمل في نظرياتهم الكلاسيكية والحديثة.

في حين جاء **الفصل الثالث** بعنوان "**السلطة التنظيمية داخل المؤسسة**" لتوضيح طبيعة السلطة ومحدداتها وأسسها وطرق توزيعها وأشكالها، وعرض مظاهرها داخل المؤسسة.



وتم تناول المتغير التابع من خلال المباحث الثلاثة في الفصل الرابع المعنون بـ: "السلوك بين المعطيات النظرية وواقع المؤسسة" إذ عرضنا أهم النظريات المفسرة للسلوك في مجال علم النفس وعلم الاجتماع ثم تطرقنا إلى بعض النظريات في مجال اجتماع تنظيم والعمل التي تناولت السلوك. وخلال هذا الفصل تم التعرف على سلوك العامل داخل المؤسسة من خلال محدداته المختلفة (النفسية والاجتماعية والتنظيمية). وأخيراً ربطنا بين المتغير المستقل والتابع من خلال العلاقة بين السلطة التنظيمية والسلوك.

أما الباب الميداني (الثاني) فيتكون من الفصول التالية:

الفصل الخامس بعنوان: "التعريف بميدان الدراسة وخصائصه الديمغرافية" التي جاء فيه تعريف المؤسسة حضنة حليب وتحليل لخصائص مجتمع البحث.

بينما الفصل السادس والسابع والثامن فقد خصص لدراسة وتحليل ومناقشة فرضيات

البحث بالعناوين التالية:

- 1- القيادة تأثيرها على توجيه سلوك العامل في مؤسسة حضنة حليب.
  - 2- اتخاذ القرار وتأثيره على أداء العامل. في مؤسسة حضنة حليب.
  - 3- الاتصال وتأثيره على قيم العامل. في مؤسسة حضنة حليب.
- وفي الأخير الاستنتاج العام وتوصيات واقتراحات وختم كل ذلك بخاتمة للبحث.



# الباب الأول الجانب النظري

# الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للبحث

تمهيد

أولاً: أسباب وأهمية وأهداف اختيار موضوع البحث

1- أسباب اختيار موضوع البحث

2- أهمية البحث

3- أهداف البحث

ثانياً: الإشكالية

ثالثاً: الفرضيات

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: إجراءات البحث

1- تحديد عينة البحث

2- منهج وتقنيات البحث

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية للبحث

خلاصة

**تمهيد:**

من مميزات البحث العلمي عمومًا والاجتماعي خصوصًا أن ينطلق الباحث الاجتماعي في دراساته من جملة تساؤلات حتى يصل إلى الأهداف المرجوة من موضوع البحث عن طريق التقصي العلمي، لذا فمن الضروري وضع الأسس المنهجية التي تسمح بتحديد الإطار النظري الذي تتوضح فيه أسباب البحث وأهميته وأهدافه، ثم طرح الإشكالية وتحديد أبعادها وصياغتها بالانتقال من السؤال الأول للبحث إلى التساؤلات الفرعية التي تشكل إجاباتها الموضوعية فرضية عامة وفرضيات جزئية، ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي توظف في الموضوع بدقة، وكذا التعرف على بعض الدراسات السابقة التي تناولت ولو جزء من هذا الموضوع (محل الدراسة)، حتى تتكون خلفية علمية حوله، وعرض المقاربة السوسولوجية التي تضع الإشكالية في إطارها العلمي المتخصص.

## أولاً: أسباب وأهمية وأهداف اختيار موضوع البحث

### 1- أسباب اختيار موضوع البحث:

لم يكن اختيار موضوع البحث بمحض الصدفة؛ بل كان استجابةً لعوامل وأسباب عديدة منها:

- اهتماماتنا الشخصية والفضول العلمي للغوص في الظواهر الاجتماعية والعامل معها بعمق وتبصر للوقوف إن أمكن عند الأسباب الحقيقية التي أدت إليها، والرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع السلطة التنظيمية، باعتباره يخص علم الاجتماع (السوسيولوجيا) بصفة عامة وعلم اجتماع التنظيم والعمل بصفة خاصة، إذ أنه يحمل في تحليلاته الكثير من التراث الفكري الاجتماعي، والمداخل النظرية المتنوعة، ويمس العديد من العمليات التنظيمية المهمة لأي مؤسسة.

- الوقوف على محددات سلوك العامل داخل المؤسسة في ظل التطورات العلمية والتغيرات الاقتصادية والتنظيمية باعتبار السلوك من أهم المواضيع التي لاقى اهتمام الباحثين والمسيرين على حدٍ سواء

### 2- أهمية البحث:

إن أهمية أي بحث تكمن فيما يضيفه من جديد للبحث العلمي من جهة، ومن جهة أخرى القيمة التي تحظى بها متغيرات الدراسة (السلطة التنظيمية وسلوك العامل) داخل المؤسسة باعتبار السلطة التنظيمية ومظاهرها وأبعادها هي الموجه للولوج إلى تصرفات العمال المختلفة، كما أن سلوك العامل وماله من خصوصيات له دور في نجاح المؤسسة. فهي محصلة السلوكات الإنسانية، والسلوك بدوره هو حصيلة تفاعل بين القوى الداخلية للإنسان ومجموعة العوامل البيئية المحيطة به، ومن هنا جاء اهتمامنا بموضوع السلطة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العامل، وما يفرزه من مظاهر ذات قيمة في سير العلاقات السوسيو تنظيمية تسعى لتحقيق تفاعل وتساند بين الأفراد من أجل الوصول إلى الغاية المحددة.

### 3- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تقديم إطار سوسيولوجي للسلطة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العامل:

- 1) التعرف على طبيعة السلطة التنظيمية السائدة من خلال التطرق للقيادة.
- 2) الوقوف على مدى فعالية عملية السلطة التنظيمية من خلال كشف الستار عن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.
- 3) الكشف على سياسة الاتصال المطبقة في المؤسسة.
- 4) الاطلاع على محددات السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة.
- 5) معرفة مدى تأثير السلطة التنظيمية على سلوك العامل.
- 6) محاولة تكريس آليات تنظيمية في سياق كلي كنموذج فعال للتسيير يجسد داخل البناء التنظيمي للمؤسسات مع التركيز على خصوصيات ممارسي السلطة والفئات الفاعلة التي تعمل داخل المؤسسات.

### ثانياً: الإشكالية

عرف العنصر البشري تطورات معتبرة في سياق التطور السريع والعام الذي شهده العالم في مختلف المجالات، فتحسّنت وضعيته التعليمية والاقتصادية والاجتماعية؛ الأمر الذي جعل أصحاب العمل ورؤساء المؤسسات يولون اهتماماتهم به كإنسان قادر على التفاعل والإبداع والابتكار والتصرف باستراتيجية من خلال قدراته المتنوعة ودوافعه المختلفة وما يملكه من قيم عديدة ساعياً بذلك إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً. هذه الأخيرة (المؤسسة) تعد نظاماً اجتماعياً يجمع عدداً من الأفراد، الذين يحدث بينهم تفاعلات اجتماعية، فهي فضاء للإنتاج المادي ومكان لإعادة التطبيع الاجتماعي للأفراد تؤثر مما لا شك فيه على سلوكهم عموماً.

تعد المؤسسة في ظل العولمة واقتصاد السوق والتكنولوجيات المتطورة، إضافةً إلى انتشار شبكات الأنترنت مركز اهتمام وأساس للنمو والتقدم، فقد فُرضت عليها تحديثات في

نوعية العمل وطرقه ووسائله المستعملة، وفي أساليبها المتبعة في التنظيم والتسيير، والتركيز على زيادة كفاءة مواردها البشرية سواءً في الجانب التقني أو السلوكي، فأصبح لزاماً على القادة والمسؤولين في مؤسسات العمل استغلال امكانياتها المتنوعة (البشرية، المادية، التنظيمية) على أكمل وجه، وذلك وفق سياسات واستراتيجيات مخطط لها مسبقاً انطلاقاً من أبنيتها التنظيمية أهمها السلطة.

فالسلطة كظاهرة إنسانية واجتماعية تتواجد في كل تنظيم اجتماعي من خلال العلاقات التي تربط بين من يحكمون ومن ينفذون رغم اختلاف طرق ممارستها ونتائجها، كما أنّ آلياتها لا تختلف سواءً على مستوى الظواهر الاجتماعية الكلية أو الظواهر الجزئية؛ إذ تقوم على أساس القبول الطوعي والامتثال، وفي هذا السياق يقول عالم الاجتماع "دغوي": «في كل مجتمع بشري صغيراً كان أو كبيراً، ثابتاً أو مستقلاً، يوجد أولئك الذين يأمرون إلى جانب أولئك الذين يطبقون، هؤلاء الذين يعطون الأوامر والآخرين ينفذونها، هؤلاء يتخذون القرارات والآخرين يتحملونها»<sup>(1)</sup>، إلا أنّها تخضع لحركية معينة تنتقل من مراكز إلى أخرى، وتتخذ معاني مختلفة سواءً تعلق الأمر بالذين يملكونها أو يخضعون لها، وفي هذا الصدد يؤكد "بيار بورديو" (*Pierre bourdieu*): «أنّ السلطة ليست شيئاً متموضعاً في مكانٍ ما، إنّما هي عبارة عن نظام من العلاقات المتشابكة يخترق كلّ العلاقات والترابطات التي تستغل داخلياً بواسطة آليات دقيقة وفعالة تتحكم في البنية العامة لذلك النظام»<sup>(2)</sup>.

واستند "ماكس فيبر" (*MAX Weber*) في دراساته للتنظيمات البيروقراطية بصفةٍ أساسية على السلطة، وأرجعها إلى أنّ من يملكها يكون له الحق في ممارستها من جهة، ومن يخضع له يجد واجبه في طاعتها، «فهي احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر معين، حيث أنّ صاحب السلطة لديه الحق في

(1) حسن، ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، الجزائر، بوزريعة: منشورات دحلب، المكتبة الجزائرية للمنشورات والجرائد، ص 09.

(2) مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 37، مركز الانتماء القومي، 1985، ص 46.

ممارستها، فالجماعة على استعداد للطاعة لأن مصدر الضبط شرعي»<sup>(1)</sup>، فتنمو بذلك علاقات السلطة على المستوى الكبير وتنعكس على العلاقات الثنائية بين الأشخاص مثل ما يتم هذا في المؤسسات. فهي علاقة تبادلية وليست ممنوحة لأن خضوع الفرد لها سيؤدي للحصول على بعض الأشياء، كتبادل، وهذا حسب فكر "ميشال كروزي" (*Mechel Crosier*) الذي يرى أن السلطة ظاهرة مجردة وعامة إلا أنها تتخذ عدّة أشكال: «فمهما كان نوعها أو مصدرها أو شرعيتها أو أهدافها أو وسائل ممارستها، فالسلطة على المستوى الشامل تقتضي دائماً بعض الأفراد أو الجماعات في التأثير على أفراد وجماعات أخرى»<sup>(2)</sup>. كما يؤكد أن المؤسسة بناء اجتماعي قائم على علاقات اجتماعية أساسها السلطة. «فالبناء الاجتماعي هو مجموع الفاعلين، إذ لا يمكن تحليل ذلك البناء إلا بواسطة التفكير حول علاقات السلطة»<sup>(3)</sup>. إذ تعتبر السلطة التنظيمية في المؤسسة مهمة المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي لها، حيث تستلزم قيادة ملائمة تتخذ من صنع القرارات وفعالية الاتصال ركيزة أساسية تؤدي بها وظائفها من أجل الحصول على نتائج مرضية، تعمل على الحفاظ على استمرارية المؤسسة وديمومتها.

والواقع أنّ الحركة التنظيمية مرهونة بالحركة الإنسانية، فهي مرتبطة تلازماً بالسلوك الإنساني الذي يعتبر مهماً في الحياة ككل وفي التنظيم خصوصاً، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالسلوك الفردي والجماعي في مواقع العمل بتتبع محدداته وما يرتبط به لفهمه وتفسيره والتنبؤ به. ومن هذا المنطلق يؤكد "هيربرت سيمون" (*Hernert siemon*): «بأنّ الأفراد يمارسون اتخاذ القرارات وحل المشكلات في حدود البدائل المتاحة، ومعنى ذلك أنهم تحركهم الدوافع والحوافز، إلا أنّ هناك قيود يفرضها التنظيم تحدد الإطار الذي يتحرك فيه

(1) السيد، الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط1، مصر: دار المعارف، 1977، ص 45.

(2) Crosier, M, *La Société bloqué*, Ed seuil, paris, 1970, p 33.

(3) Sain Saulieu renard, *Sociologie de L'entreprise*, press des sciences politique, paris, 2<sup>E</sup>, 1977, p 132.



الفرد حينما يتخذ قراراته»<sup>(1)</sup>. فالأفراد مهما كانت وضعياتهم في السلم الهرمي ينتظمون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، إذ يحاولون تنسيق جهودهم بطريقة واعية.

وزاد اهتمام الباحثون بسلوك العامل داخل المؤسسة منذ بداية القرن العشرين باعتبار العامل الرأسمال البشري للمؤسسة والثروة الحقيقية لها، فهو ينجز نشاطات متنوعة، تتطلب منه جهداً وقدرات ومهارات وتصرفات تصدر منه تحدد قيمه واتجاهاته التي اكتسبها خلال التنشئة الاجتماعية بمؤسساتها المختلفة، وساهمت الخلفية الثقافية في صقلها. فانتهج عدة علماء في المجال السلوكي للبحث عن الدوافع كمحدد للسلوك، فأسس "إبراهام ماسلو" (*Maslow*) تدرج الحاجات الإنسانية التي تدفع الفرد وتحفزه على القيام بسلوكات معينة، كما أكد كل من "ماكلياند" (*Macelelland*) و"دوتس" (*Death*): أن الدوافع والاتجاهات هي التي تحدد إلى حد بعيد مستوى التطور، وبالرجوع إلى عالم الاجتماع "ماكس فيبر" (*MAXWeber*)، فإنه يرى أن عملية التحديث في أوروبا ترجع إلى القيم والأخلاق البروتستانتية تلك المتعلقة بالجدية والمثابرة والحماس.

وحالياً أصبح على العامل القيام بأداء فعال مرتكز على التكوين والنظام التحفيزي والتقييم العادل، ويجب عليه تبني قيم واتجاهات ومعايير تتماشى مع المعايير التي تسمح بمنافسة جدية واقعية أمام البيئة المحلية والخارجية سواءً تعلق الأمر بتعلم تقنيات ومعارف جديدة أو الانضباط واحترام الوقت وإتقان العمل واحترام الآخر لتحقيق طموحاته وإثبات موقع المؤسسة في ظل متغيرات البيئة المحيطة. وكما جاء في أبحاث "دانيال موركور" (*DanielMercure*) التي أجراها على المؤسسات الجزائرية إذ أن هناك فراغ وهوة واسعة بين عملية التنظيم وصاحب السلطة والعمال، فالأقطاب الثلاثة لم تجد محلها من الإعراب في المؤسسة الجزائرية. من أجل هذا نجد التفسيرات المقدمة للسلوك في المؤسسة هو سلوك مبهم متناقض، «وهذا راجع إلى أن عملية التسيير والتنظيم والمعطيات السوسيو ثقافية

<sup>(1)</sup> علي، محمد علي، علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، مصر: الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1977، ص 178.

للعامل الجزائري كانت تبعاً للسياسة التي تبنتها الدولة في السبعينات والثمانينات (الأوامر والمراسيم الوزارية)، وسوء التسيير يجعل المؤسسة في بحث دائم عن ذاتها<sup>(1)</sup>. فعدم فعالية السلطة التنظيمية ضمن أبعادها (قيادة، اتصال، واتخاذ القرارات) خلال المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية أدى إلى بروز ظواهر سلبية عديدة، حيث تميزت المؤسسة بمعوقات تنظيمية كمركية السلطة مما ترتب عليه مركزية اتخاذ القرارات ومضاعفة سلم الوظائف الإدارية والاعتماد على نوع واحد من قنوات الاتصال هو الاتصال النازل مما أثر على سلوكيات جماعات العمل كرفض العمل تحت إشراف مسؤول والانسحاب لأوامره، وعدم احترام مواقيت العمل، إضافةً إلى دور الظروف التي مرّ بها المجتمع الجزائري في انتشار قيم واتجاهات نقلها العامل إلى المؤسسة مما أدى إلى عدم فعاليتها وضعف أدائها. ويبقى المشكل مطروحاً فيما يخص السلطة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العامل داخل المؤسسة، في البحث عن أساليب وميكانيزمات حديثة تمارسها السلطة وتتوافق مع التطورات الاقتصادية العالمية، تسمح لها بالممارسة المتنوعة والانفتاح حتى يتكيف العامل في ظل إمكانياته ويطورها ويعدلها مما يزيد من تحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق أردنا في دراستنا التعرض لمظاهر السلطة التنظيمية وما تمارسه من ضبط وتأثير من خلال الرؤساء الرسميين بحكم صفاتهم الشخصية وخبراتهم تجعل المرؤوسين يخضعون لهم بصفة تلقائية، وكيف تؤثر هذه الأخيرة (السلطة التنظيمية) على سلوكهم من خلال دوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم وأدائهم وتحفيزهم، كون أنّ السلطة ظاهرة سوسيو تنظيمية تتواجد في ظل أفراد متفاعلين ضمن علاقات تبادلية مشكلةً نسقاً اجتماعياً يؤثر على سلوك العامل لتحقيق الأهداف المشتركة المرجوة.

ومع اسقاط كل هذا على المؤسسة ميدان الدراسة (حليب حضنة) *Lait*

(Hodena)نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

مدى تأثير السلطة التنظيمية على سلوك العامل داخل المؤسسة؟

<sup>(1)</sup> Danial Mercure, *Culture de gestion en Algérie*, harmattan, 1997, pp. 25-29.

والذي تدرج تحته التساؤلات الفرعة التالية:

- 1- كيف يمكن للقيادة التأثير على سلوك العامل داخل المؤسسة؟
- 2- كيف يساهم اتخاذ القرارات في التأثير على سلوك العامل داخل المؤسسة؟
- 3- كيف يؤثر الاتصال على سلوك العامل داخل المؤسسة؟

#### ثالثاً: تحديد الفرضيات

على اعتبار أنّ الفروض أحد أهم الخطوات في إعداد البحوث السوسولوجية وانطلاقاً من المعطيات السابقة ونظراً لطبيعة الموضوع المعالج والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها كانت الفرضيات بالشكل التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

تؤثر السلطة التنظيمية إلى حدٍ كبير على سلوك العامل داخل المؤسسة.

#### الفرضيات الفرعية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

يؤثر القائد في توجيه سلوك العامل داخل المؤسسة في مواقف مختلفة.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات على تحقيق أداء فعال للعامل داخل المؤسسة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

لطبيعة الاتصال تأثير على قيم العامل داخل المؤسسة.

#### رابعاً: تحديد المفاهيم

المفاهيم رؤية تجريدية؛ يشكل تحديدها أساساً نظرياً هاماً لأي محاولة علمية، وهي عبارة عن تصورات عقلية تستخدم كوسائل مختصرة من الملاحظات والخبرات التي تشترك فيما بينها حول شيء عام. وتكوين المفهوم هو العملية التي تحدد من خلالها ما سوف تعنيه حين يستخدم مفاهيم بعينها، فالعالم يهدف إلى أكثر من مجرد المعنى العام، أي أنه يسعى إلى المزيد من التحديد الدقيق حيث نشرع في استخدام مصطلحات معينة، لذلك يفترض

منهجياً وضع إطار يوجه البحث بما يتناسب مع المفهوم أو اختيار المفهوم تناسباً مع الإشكالية، وتبعاً لذلك سنبدأ بالمفاهيم العامة التي تعد ركيزة المتغيرات الأساسية للدراسة، كما سيأخذ عرض كل مفهوم البعد المنهجي المتعرف عليه وهو التأسيس اللغوي متبوعاً بالاصطلاحي لتحديد المفهوم الإجرائي.

### 1- مفهوم السلطة:

السلطة مفهوم مجرد قابل للتطبيق في العديد من الحالات، فكثير ما نسمع عن سلطة الطبيعة أو سلطة العقل أو سلطة الأب، وغيرها من المعاني التي يتخذها المفهوم مما يجعل صعوبة في حصرها في معنى واحد.

#### - لغة:

في اللغة العربية اشتقت كلمة السلطة من الفعل الثلاثي "سلط" بمعنى القهر والسلطان الذي يعني الحجة، ولذلك قيل للأمراء سلاطين لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق<sup>(1)</sup>. وهي الملك والقدرة، وتعرف بمعنى الحق والتفويض والقوة والقدرة. ونقول: تسلط على القوم أي بسط يده عليهم وتمكن منهم، وسلطه عليه أي غلبه وأطلق له أو عليه القوة والقهر<sup>(2)</sup>.

#### - اصطلاحاً:

يتخذ مفهوم السلطة عدة معاني وذلك حسب التخصصات العلمية، وحسب العلماء والباحثين وتوجهاتهم النظرية، فمن الناحية السياسية تعرف على أنها: «القدرة على فرض إرادة ما على إرادة أخرى، وذلك يتم بصورتين أساسيتين، إما بواسطة القهر أو بواسطة الإقناع الحر»<sup>(3)</sup>.

أما من الناحية السوسيولوجية تعرف في ظل اتجاهين أساسيين، الأول يعتبر السلطة ملكة واستعداد عند شخص معين، أما الاتجاه الثاني فيراها من خلال العلاقات الاجتماعية،

(1) ابن منظور، لسان العرب. دار الجيل، المجلد الثالث، 1988، ص 183.

(2) المنجد في اللغة والإعلام. لبنان: بيروت، دار الشروق، ص 40.

(3) محمد، السويدي. علم اجتماع السياسي (ميدانه وقضاياها). ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 55.

سنحاول عرض بعض المفاهيم لذا سنتطرق لعرض بعض المصطلحات والتعاريف الخاصة بالسلطة حسب أفكار علماء الاجتماع.

تعرف في معجم العلوم الاجتماعية بـ: «العلاقة التي تقوم بين الأمر والمأمور لصالح الطرف الأول في المعادلة، فالسلطة هي نفوذ يستمر الموافقة عليه بشكل طوعي من الأشخاص الذين تطبق عليهم، والموافقة الطوعية تجعل من السلطة سلطةً شرعية، أما السلطة غير الشرعية فهي لا تحوز على الموافقة الطوعية وعلى رضا الذين تطبق عليهم»<sup>(1)</sup>.

تحدد السلطة من خلال علاقة صاحب السلطة بمنفذها عن طريق اصدار الأوامر، فهي نفوذ يتمتع به صاحب السلطة، وبالتالي السلطة نوعان: شرعية تتميز بالقبول والموافقة من قبل المنفذين، وغير شرعية تفتقد لعنصر الموافقة والرضا لمن تطبق عليهم فتصبح إجبارية.

أما في معجم المصطلحات الاجتماعية فتعرف على أنها: «تفاعل بين طرفين، وبمثابة علاقة لا متوازية بين فاعلين على الأقل (هي علاقة التابع- متبوع)، حيث ينفذ التابع إرادات وتعليمات أو احياءات المتبوع، ويستجيب المتبوع لمبادرات التابع ورغباته وأدب حياته بوجه عام»<sup>(2)</sup>.

السلطة علاقة اجتماعية أساسها التفاعل، نجدها في كل مجتمع بشري صغيراً أو كبيراً، وتظهر من خلال احياءات رمزية أو جسدية أو كتابية أو شفوية، والتي يستقبلها التابع بكل طواعية محققاً أهدافاً وطموح الطرف الأول في العلاقة (المتبوع)، لذا يعد الاتصال أحد أهم مظاهر السلطة، وله دور في ممارستها.

(1) فريديريك، معتوق: معجم العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي). لبنان" بيروت، أكاديمياً، ص 55.

(2) خليل أحمد، خليل. معجم المصطلحات الاجتماعية. ط1، لبنان، بيروت: دار الفكر اللبناني، 1985، ص 252.

وحسب "ماكس فيبر" (*MAX Weber*) تعني السلطة: «قدرة الشخص (أ) على إلزام الشخص (ب) بفعل ما لم يمكن ليفعله من تلقاء نفسه، وما يكون مطابقاً للتبليغات أو التوجيهات الصادرة من الشخص (أ)»<sup>(1)</sup>.

يؤكد "ماكس فيبر" في تحديده لمفهوم السلطة على أنها علاقة تفهم بتحليل الفعل الاجتماعي، إذ تعمل على التأثير في الطرف الثاني فيقوم بأفعال معينة وفقاً للتوجيهات الصادرة ممن يملك السلطة، فهي قدرة يمتلكها صاحبها، فهي إلزامية، أخلاقية، قانونية، يؤدي إلى القيام بتصرفات معينة.

كما تعرف على أنها: «الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذلك القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العلمية التي تنبثق عن الخطط العامة»<sup>(2)</sup>. بمعنى أن السلطة حق يتمتع به إطارات المستويات العليا في المؤسسة، مما يسمح لهم باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لبلوغ الأهداف المبرمجة وفق خطط موضوعة ومدروسة، عموماً فاتخاذ القرار عملية أساسية لممارسة السلطة وهو أحد مظاهرها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تحلل السلطة وتفهم على ضوء العلاقة بين طرفيها: الطرف الأول الذي تصدر عنه الرسالة أو الأمر، والطرف الثاني الذي يتلقى الرسالة أو يخضع لذلك الأمر<sup>(3)</sup>. وهذا ما يؤكد فكرة أن الاتصال وجه للسلطة.

أما "ميشال كروزي" (*Michel Crosier*) «يفسر نشاطات التنظيم على أساس علاقات السلطة بواسطة التحليل الاستراتيجي للفاعلين داخل التنظيم هؤلاء الفاعلون الاجتماعيون يعتمدون على موارد يوظفونها في علاقاتهم السلطوية»<sup>(4)</sup>. تعتبر السلطة أساس

(1) بودون، بوريكو. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ترجمة: سليم حداد، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 372.

(2) ناصر، دادي عدون. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار النشر، 2002، ص 217.

ريمون، آرون في مقدمة لكتاب

(3) *MAX Weber le Savant et la politique plem, paris, 1986, p 44.*

(4) *Jean michel, Morin, précis de sociologie, ed Nathan, paris, 1997, p 38.*

كل العلاقات الاجتماعية وكل النشاطات الصادرة عن الفاعلين في المؤسسات، إذ كل فاعل له ما يملكه من أرصدة يستغلها في علاقات السلطة. ويعرف "كروزي" السلطة على أنها: «علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل الأوامر الصادرة من الشخص (أ) آلياً فالشخص (ب) له هامش من التحرك وهو يقبل الأوامر والخضوع ببساطة لأنه يتحصل كذلك على بعض الأشياء كالتبادل»<sup>(1)</sup>.

تتوفر السلطة على التأثير، سواءً كانت فعل أو علاقة اجتماعية أو طبيعية، ودائماً تقتضي خضوع البعض للبعض الآخر مهما كانت وسائلها وطرق ممارستها الشرعية واللاشرعية. فما يحصل عليه الشخص مقابل علاقة السلطة يجعل منها علاقة تفاوضية بواسطة هامش الحرية الذي يتمتع به الشخص.

#### - السلطة والمسؤولية:

يمكن تعريف المسؤوليات بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تحمّل بها الإدارة أفرادها، ويجب عليهم أدائها وإنجازها وتحقيقها بواسطتهم، وتحت إشراف المسؤول الأعلى لهذه الإدارة، ومن هنا جاءت تسميتها بالمسؤوليات، وإلاّ انتفى معناها، وانتهت أهميتها وفائدتها، وعمت الفوضى واللامبالاة<sup>(2)</sup>.

فهناك ارتباط قوي بين المسؤولية والسلطة، إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما، ولا يحاسب على مسؤوليته عن العمل وتنظيمه ومتابعته إلى غير ذلك من العمليات الإدارية، ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية.

والسلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية، ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقتها تفويض السلطة، وتحديد مجال حركية المسؤول المعنى، حيث بدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعة مما يعرقل عمليات التنفيذ وتعقد الطرق، وكذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> Michel CrosierEfriendberg. *L'acteur et le Système*, 2<sup>ne</sup> ed paris, ed de seuil, 1977, p 59.

<sup>(2)</sup> محي الدين الازهري . الإدارة ودور المديرين. القاهرة: دار الفكر العربي، 1993، ص 134.

<sup>(3)</sup> ناصر، دادي عدون. مرجع سابق، ص 236.

- السلطة والقوة:

في الحقيقة يوجد تداخل كبير بين مفهومي السلطة والقوة، وغالبًا ما يتم الخلط بينهما في مواضيع متعددة. لكننا نرى في هذا المقام أن نبيّن المعنى الحقيقي لكلمة القوة التي هي مظهر من مظاهر السلطة.

**القوة:** هي القدرة على إحداث شيء ما أو على التأثير في شخص ما. أما إذا استخدمت في اللغة الإنجليزية (*Power*) أو ما معها أداة التكرير (**a**) فإنها تعني في هذه الحالة إحدى قدرات الجسم أو العقل، ولقد استعمل "جون لوك" لفظة (*Power*) مصرحًا بأن القدرة واحدة من تلك الأفكار البسيطة والتي نتلقاها عن طريق الإحساس والتفكير. وتتقسم القوة عند "لوك" إلى القدرة على الفعل والقدرة على التلقي<sup>(1)</sup>.

وتفترض النظريات الكلاسيكية للتنظيم أنّ القوة تستمد فقط من البعد الرأسي للسلطة في التنظيمات. طبعًا فذلك له محدوديته، «فالوحدات التنظيمية أو الفاعلين فيها قد يختلفون بشدة من حيث القوة التي يملكها وفي كيفية المحافظة عليها واستغلالها في موقف صنع القرار؛ لأنّ القوة هي التأثير المحتمل الذي قد يمارسه الفاعلين على بعضهم البعض، وتعتبر دراسة "كروزي" (*M. Crosier*) من الدراسات المبكرة في هذا المجال»<sup>(2)</sup>.

- السلطة التنظيمية:

مفهوم يتكون من كلمتين: السلطة والتنظيم وتعني السلطة الممارسة داخل التنظيم (المؤسسة).

- مفهوم السلطة التنظيمية إجرائيًا:

من خلال عرض المفاهيم السابقة الذكر، وما لاحظناه في الدراسة الاستطلاعية يمكن تبني التعريف الإجرائي التالي:

(1) علي، الشرقاوي. التنظيم. مصر: در الجامعية للطباعة والنشر، ص 387.

(2) إسماعيل، محمد سعد. نظرية القوة (مبحث في علم الاجتماع السياسي). مصر: المعرفة الجامعية، 1998، ص 109.



السلطة التنظيمية نسق سوسيو تنظيمي تمارسه المستويات الإدارية العليا والوسطى، تتمثل في القدرة على توجيه العاملين واتخاذ القرارات، وإعطاء التعليمات من خلال الاتصال بهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

## 2- مفهوم السلوك:

إنّ تحديد مفهوم سلوك العامل أدى بنا إلى التمييز بين مفاهيم السلوك المتداخلة، التي سنعرضها في لمحة وجيزة.

**لغة:** السلوك يعني السيرة والمذهب والاتجاه بمعنى يبين أنّ السلوك يتضمن توجّهاً أو مسلكاً يعبر، يقره هو<sup>(1)</sup>.

ويميّز الباحثون بين عدة أنواع من السلوك:

- **السلوك الإنساني:** هو نشاط يقوم به الإنسان للمحافظة على حياته وأمنه واستقراره وتقدمه، ويشكل كل تصرفات الإنسان من فعل وقول وتفكير سواءً كان داخل البيت أو خارجه أو في العمل أو بينه وبين نفسه وضميره الداخلي<sup>(2)</sup>. فهو سلسلة من الأفعال وردود الأفعال المتعاقبة الذي يصدرها الإنسان في تفاعله المستمر مع البيئة لتحقيق أهدافه. وينقسم السلوك الإنساني إلى نوعين<sup>(3)</sup>:

- **سلوك فطري:** وهو السلوك الذي ينشأ مع الإنسان يمارسه بعفوية منذ الولادة، وفي بعض الأحيان دون إرادته، كالاتبعاد التلقائي عن مصادر الخطر.

- **سلوك مكتسب:** وهو السلوك الذي يكتسبه الإنسان بعد ولادته كتعلم لغةٍ ما، تعلم مهارات الاتصال.

(1) جميل، صليبا. المعجم الفلسفي. بيروت: الشركة العلمية للكتاب، ص 271.

(2) سليم، إبراهيم الحسينة. السلوك الإداري والعلوم السلوكية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999، ص 21.

(3) علي، السلمي. إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة، 1997، ص 130.

ويميّز الباحثون بين السلوك الفردي بفرد معين وهو مجال علم النفس، والسلوك الاجتماعي الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة وهو مجال علم الاجتماع<sup>(1)</sup>. إذ هناك اختلاف بين الأفراد نتيجةً لتدخل خصائص شخصيتهم، فيمكن أن تحصل نفس الاستجابة من أفراد مختلفين وبشكلٍ آخر يمكن أن تحصل سلوكيات أو استجابات مختلفة لنفس الموقف، هذا في حالة السلوك الفردي، أمّا في حالة سلوك الجماعة فإنّ سلوك أفرادها سوف يتخذ اتجاهات أخرى يتأثر سلوك كلٍ منهم ويؤثر في الآخرين.

#### - السلوك التنظيمي:

يرى "سيزلاجي" و"والاس" (Szilaggi & Wallace) أن السلوك التنظيمي هو: «الاهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، وتؤثر البيئة في المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها»<sup>(2)</sup>.

ويُوضح هذا التعريف دور الجماعات الرسمية في التأثير على سلوك العمال من خلال تحركاتهم وإدراكاتهم ومشاعرهم. كما أنّ السلوك التنظيمي مرتبط بمعرفة الاتجاهات والميول والأداء داخل العمل.

ويعرف على أنّه: «سلوك العاملين في أماكن العمل ويضم سلوك كل من الفرد والجماعة والتفاعل مع العمليات التنظيمية، كما تستخدم المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التحسين من مستويات الفعالية التنظيمية»<sup>(3)</sup>. فالسلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل داخل مكان العمل بين الفرد والجماعات مع كل معطيات البيئة التنظيمية لتحقيق الفعالية وفق ما توصلت إليه الدراسات المهمة بالسلوك.

(1) أحمد، ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: جامعة الاسكندرية مركز التنمية الإدارية كلية التجارة، 1995، ص 22.

(2) سيزلاجي، أندرو، ومارك، والاس. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، الرياض: الدار العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 30.

(3) راوية، حسن. السلوك في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 05.

ويميّز علماء التنظيم بين نمطين من السلوك التنظيمي<sup>(1)</sup>:

- سلوك تنظيمي يركز على دراسة الفرد بما لديه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات، وعلى المؤسسة التي يعمل فيها هذا الفرد وما يشمل عليه من بيئة خارجية، وكيفية بناء المؤسسة والتقنيات التي تستخدمها، وعلاقات المنظمة وتفاعلها مع البيئة العامة ومتغيراتها المتعددة.

- سلوك تنظيمي يركز على دراسة الفرد في المؤسسة التي يعمل بها وحده، ويرى أنّ العناصر البشرية هي موضوع الدراسة ووحدة التحليل، ويهتم هذا النمط بالمكونات النفسية لكل فرد وبالمتغيرات الفردية والجماعية الأخرى، التي تحدد الكيفية التي يتحمل أن يتجاوب بها الفرد في موقفٍ معين.

ونميّز بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي: أنّ الأول يأتي في بيئة أوسع وأشمل وهي غير محدّدة إلاّ بقواعد المجتمع وأنظمتها وأعرافه ككل، أما السلوك التنظيمي يعني تفهم وتفسير السلوك الإنساني في مؤسسات العمل والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق الأهداف بفعالية.

- **التعريف الإجرائي لسلوك العامل:**

نتبنى التعريف الإجرائي التالي: هو كل ما يصدر من العامل في المؤسسة سواءً كان تصرفات تحددها دوافعه وقيمه واتجاهاته أو أداء لإنجاز الواجبات الوظيفية على أكمل وجه من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

### 3- مفهوم القيادة:

(1) جاكسون، وزملاؤه. نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة. ترجمة: خالد فاروق، الرياض: إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، 1988، ص ص 20، 21.

**لغة:** معنى القيادة نابع من كلمة القود وهي عكس السوق، فالقيادة من الأمام والسوق من الخلف، والانقياد هو الخضوع، يقال: انقاد لي أي أعطاك مقادته ويقال: انقاد إلى الطريق إلى موضوع كذا، إذا وضع صوابه حسب ما جاء في معجم ابن منظور .

**اصطلاحاً:** يعرفها "اتزيوني" (*Etzioni*): هي مهارة تركز على الخصائص الشخصية للقائد من أجل إحداث التبعية الطوعية للمرؤوسين داخل مجال واسع من المواضيع<sup>(1)</sup>.

تحتوي القيادة على بعدين: التوجيه والتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم بقناعتهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وطريقة هذا التأثير تختلف من قائد لآخر تبعاً للإيديولوجية وأسلوبه للقيادة وخصائصه الشخصية.

ويعرفها "ستوجديل" (*stogdill*): القيادة عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإمداد الهدف وتحقيقه وفي نفس السياق يذهب: "ماساريك وتانينبوم" (*Massariket Tamnenben*) إلى «أنها عملية التأثير بين الأفراد إذ أنها توجه عملية الاتصال من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة»<sup>(2)</sup>.

أما "أورودي تيد" (*O.tead*) النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه<sup>(3)</sup>.

القيادة في التنظيم هي تفاعل بين الرئيس أو المشرف والإتباع بالشكل الذي يجعلهم أكثر فعالية في تحقيق الأهداف بأقل قدر من المعارضة وتتوقف مساهمة الإتباع على شخصية الرئيس وقدرته على تفهم أتباعه أساسها التأثير وتحقيق الأهداف.

## إجرائياً:

<sup>(1)</sup> collertte pierrepouvoir, leadership et autorité dans les organisation presse de l'université du qué bec, 1995.p 1154.

<sup>(2)</sup> فضيل، دليو، وآخرون. اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 99.

<sup>(3)</sup> هناء حافظ، بدوي. إدارة وتنظيم المؤسسة الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، مصر: دار المعرفة الجامعية، ص 85.

نتبنى التعريف التالي: القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي يقوم بواسطتها الفرد بالتوجيه أو بالتأثير في الأفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكياتهم.

4- مفهوم اتخاذ القرار:

لغة:

هو الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين<sup>(1)</sup>.

اصطلاحًا:

لاتخاذ القرار عدة تعاريف أهمها:

«اتخاذ القرار عملية عقلية تستهدف الوصول إلى اختيار أكثر البدائل والخيارات ملاءمةً وانسجامًا مع الواقع، وأكثرها صلاحية وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة»<sup>(2)</sup>.

فعملية اتخاذ القرار تركز على فعلٍ وإعٍ ونشاط هادف يقوم به الإنسان بوصفه أفضل وسيلة ممكنة لإنجاز الأهداف وتحقيقها.

كما يعرف في وضع آخر على أنه: «فعل رسمي يقوم به فرد أو جماعة يهدف إلى الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدفٍ معين، ولا يعني وجود قرار واحد أو وحيد اتخاذًا للقرار»<sup>(3)</sup>.

يبين التعريف السالف الذكر رسمية اتخاذ القرار ويؤكد على العقلانية في الاختيار من أجل تحقيق هدفٍ بذاته، كما يمكن أن يكون بديلين أو أكثر كقرارٍ صائبٍ لوضعٍ معين. ويمكن أن يتخذ القرار فرد واحد أو جماعة.

أمّا "برنارد" فيعرفه على أنه: «تكييف العديد من البدائل، أي أنه اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة التي تؤثر باستمرار على قدرات المدير الناجح في القرار، وهو إعلان يصدر من السلطة في صورة تنفيذية صد إحداث أثر قانوني إزاء الفرد»<sup>(1)</sup>.

(1) أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 105.

(2) سليم، بطرس جلدة. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. الأردن، عمان: دار الرابية، 2011، ص 101.

(3) ناصر، قاسمي. دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 05.

يرتبط اتخاذ القرار بصاحب السلطة، اتجاه العمال الذين يطبقونه بحكم القانون.

ويعرف من جهة أخرى بأنه: يعني في حد ذاته جهدًا مشتركًا لأكثر من فرد ولو كان القرار في صورته النهائية، لأن الهدف الأساسي هو إحداث التغيير المدروس لصالح الأفراد<sup>(2)</sup>.

من خلال هذا التعريف يرتبط اتخاذ القرار بالمشاركة والاستشارة الجماعية والتحليلات المعمقة بتنسيق المعلومات المتوفرة ومقارنتها مع بعضها البعض قبل اتخاذ القرار.

#### - المفهوم الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار:

هو إعطاء عمال المؤسسة فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي نتمون إليها من جهة أخرى.

#### 5- مفهوم الاتصال:

لغة:

جاء في "لسان العرب" "لابن منظور" الاتصال أي ما اتصل بالشيء. ووصل يعني الصلة وبلوغ الغاية. ويقال: وصل الشيء إلى الشيء وتوصل إليه أي انتمى إليه وبلغه<sup>(3)</sup>.

اصطلاحًا:

(1) خليل، محمد حسن الشماخ، وخيذر، كاظم محمود. نظرية المنظمة. ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 180.

(2) يودون، فايوريكو. مرجع سابق، ص 372.

(3) ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار الفكر، ص 936.

يعرفه "أنجل باركنسون" (*A. parkinson*) بأنه: «عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضاً، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين»<sup>(1)</sup>.

يشير هذا التعريف إلى الاتصال بصفة عامة سواءً أكان اتصالاً رسمياً أو غير ذلك هدفه نقل المعلومات بين طرفين، مع التركيز على وضوح الرسالة.

ويعرف من جهة أخرى بأنه: «أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجموعات بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً»<sup>(2)</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن الاتصال يحتوي على عناصر التأثير والتغيير وهما أساس عملية إدارية مهمة هي التوجيه.

ويعرفه "مايكل ويسترون" (*M. Veestron*) بأنه: «نقل المعاني وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال، ويتصرفون وفقه بشكل سليم»<sup>(3)</sup>.

يركز هذا التعريف على أهمية التغذية العكسية في عملية الاتصال، والتي تظهر من خلال سلوكيات الأفراد وردود أفعالهم.

#### - المفهوم الإجرائي لطبيعة الاتصال:

هو كل أنواع الاتصال ووسائله وقنواته المستعملة في المؤسسة لنقل المعلومات وتبادلها من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.

#### 6- مفهوم القيم:

(1) سليم، بطرس سجدة. مرجع سابق، ص 101.

(2) حميد، الطائي، وبشير، العلاق. أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات). الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص ص 17، 18.

(3) حميد الطائي، وبشير العلاق، نفس المرجع، ص 16.

اصطلاحًا:

يعتبر معظم علماء الاجتماع القيم حقائق أساسية في البناء الاجتماعي للمجتمع وعلى هذا الأساس فهم يعالجونها باعتبارها عناصر بنائية تشتق أساساً من التفاعل الاجتماعي ومؤثر فيه.

يعرفها "دوركاييم": أنها «إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجية عن تجسيداتهم الفردية»<sup>(1)</sup>.

فالقيم عند "دوركاييم" هي إحدى مضامين ذلك الضمير الذي يتشكل من تفاعل وتركيب الضمائر الفردية حيث أن المجتمع هو مصدر القيم العليا وهنا تبرز أهمية القيم كضابط للسلوك الاجتماعي وموجه ومؤثر فيه.

أما "تالكوت بارسونز" (*parsons*) يرى في كتابه النسق الاجتماعي «بأن القيمة عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجه في الموقف، أو هذا معناه أن القيم تمثل معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتساهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء»<sup>(2)</sup>.

فالقيمة حسب "بارسونز" مشترك جماعي من أجل تحقيق التكامل والانسجام وهي بمثابة معايير على أساسها يتم الاختيار بين البدائل المتوفرة حسب المواقف.

ويعرفها "هوفستاد" على أنها: «اعتقادات عامة تحدّد الصواب من الخطأ والأشياء المفضلة من غير المفضلة»<sup>(3)</sup>.

تتعلق القيمة بإدراكات الأفراد وتصوراتهم فيحدد الفعل والسلوك الصائب من الخطأ وتمكن من اختيار الأشياء عن بعضها.

(1) ماجد، الزيود الشباب والقيم في عالم متغير، الأردن، دار الشروق، 2006، ص 22.

(2) كمال، التابعي. الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية، القاهرة، دار المعارف، ص 31.

(3) ماجد، الزيود. المرجع السابق، ص 26.



ويصف "موريس" (morris) القيم بأنها: «علم السلوك التفضيلي إذ أن يصف أي سلوك للفرد يمثل تفضيلاً لمسلك على الآخر، والمسلك المختار هو الأحسن والأكثر قبولا والأكثر أهمية في نظر الفرد، وطبقاً لتقديره وإدراكه للظروف القائمة في الموقف»<sup>(1)</sup>.

فالقيم (ما هو مرغوب فيه) هي بمثابة بوصلة يمكن من خلالها معرفة مواقف الحياة وليتم اختيار بدائل السلوك فهي موجه للسلوك وتزوده بالأساس الأخلاقي.

### إجرائياً:

القيم هي المبادئ الأساسية والضوابط الأخلاقية المرشدة لسلوك الفرد والتي تساعد على تقويم معتقداته وتحدد تصرفاته ضمن مسارات معينة.

### سابعاً: مفهوم الأداء:

لغةً: الأداء هو الإيصال والقضاء، ونقول في اللغة: أدّى، تأدية الشيء أي توصيله<sup>(2)</sup>.

### اصطلاحاً:

يعرف بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء والمدرّب، وكذلك قيام الموظف بواجباته الوظيفية على الوجه المقبول<sup>(3)</sup>. فالأداء يعني استيعاب واجبات ومسؤوليات الوظيفة على أكمل وجه من طرف العامل الذي يتمتع بكفاءة وتدريب يسمحان له بالتحكم في تقنيات العمل ومكوناته.

ويعرف على أنه: انجاز المهمة أو الدور، وهو في المجال الإداري تنفيذ مبرمج لخطة عمل تلتزم القيام بعدة وظائف متكاملة، وتتمدد بموجبها شروط الأداء ومستواه ويقاس الأداء بطريقة التحليل الأدائي وبموجب المستوى الأدائي<sup>(4)</sup>.

فالأداء هو المستوى المطلوب من العمل الذي يظهر من خلال ما أنتجه العامل، أي معدل درجة الكفاءة والفاعلية في إتمام مهامه داخل المؤسسة.

(1) مجدي، زكي الجلاّد تعلم القيم وتعليمها، عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 23.

(2) المنجد في اللغة والإعلام، مرجع سابق، ص 86.

(3) أحمد زكي، بدوي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، لبنان، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1984، ص 302.

(4) خليل أحمد، خليل. مرجع سابق، ص 28.

كما يعرف الأداء على أنه: «حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة للمؤسسة، إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالمتصرف ذاته»<sup>(1)</sup>.

فالعوامل الخاصة بالفرد العامل والتي تعرف عن كينونته وسلوكه عموماً هي إحدى مكونات الأداء أيضاً.

كما يقصد به أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة<sup>(2)</sup>.

فالأداء هو سلوك منظم غايته تحقيق نتيجة معينة.

ويعرّف بأنه: «تفاعل لسلوك العامل الذي يحدد بتفاعل جهده وقدراته»<sup>(3)</sup>.

فالأداء ما هو إلا سلوك تحدده قدرات العامل المختلفة (فكرية، عقلية، معرفية..)

وجهد المبدول.

### إجرائياً:

الأداء هو سلوك تنظيمي هادف نتيجة تفاعل القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، واستجابة لمهمة معينة مكلف بها من أجل تحقيق نتيجة.

### خامساً: إجراءات البحث

إن اختيار المنهجية هو من استراتيجيات البحث، فهي تنير الطريق للباحث، لكن طبيعة المنهجية في أي بحث تتحدد وفقاً لطبيعة وهدف موضوع البحث، «كما أن تحقيق صرامة منهجية معينة هو وضعها في إطار تتماشى فيه مع الأسئلة المطروحة وفرضيات البحث»<sup>(4)</sup>.

### 1- تحديد عينة البحث:

<sup>(1)</sup>riadh zghal, jamil chaabouni, *la performance, théorie, perception pratique, ele, contribution, à la littérature d'entreprise*, 1992, p 302.

<sup>(2)</sup> أحمد صقر، عاشور. (المرجع السابق) ص 33.

<sup>(3)</sup> درة عبد الباري، إبراهيم. *تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات*، ورقة مقدمة للمهارات الدراية للقيادات العليا الطائف السعودية، معهد التدريب، جامعة نايف، 1988، ص 04.

<sup>(4)</sup>jean chaude, combessier: *la methode en sociologie, ed la découverte*, 2007, p 09.

يعتبر اختبار العينة أحد الخطوات المهمة في البحث، وطريقة اختيارها هو أهم جانب لنجاح البحث، إذ تتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث على درجة تمثيل العينة لمجتمع البحث، لذا تعتبر مرحلة المعاينة من تحديد مجتمع البحث واستخراج العينة المناسبة من الطرق الإحصائية التي تدعم كثيرا البحوث الميدانية في علم الاجتماع، والعينة هي جزء من مجتمع البحث الهدف منها جمع معلومات خاصة بموضوع ما، وعددها غير محدود قد يكون عشرات أو مئات أو آلاف حسب الحالة والأهداف المقصودة<sup>(1)</sup>. بالإضافة إلى طبيعة الموضوع التي تفرض نوعها وحجمها، فمهما كان نوع البحث ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي يستعمل لابد من مراعاة عاملين هاميين: إمكانية الإنجاز والتكلفة<sup>(2)</sup>.

وموضوع البحث الذي سنتناوله: السلطة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العامل داخل المؤسسة، يفرض علينا اختيار مبحثين يقعون تحت ممارسة السلطة من طرف الرؤساء والمسؤولين لتفسير مختلف سلوكياتهم داخل المؤسسة.

ونظرا لطبيعة توزيع الأفراد العاملين في المؤسسة على مديريات ومصالح وورشات مختلفة، فإن العينة المناسبة لبحثنا هي العينة الطبقية الاحتمالية، والتي تعتمد على تقسيم المجتمع الأصلي إلى مجتمعات فرعية - فئات - تمثل طبقات، وقد عرفها موريس انجرس بأنها: «صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة ان هناك خاصية أو عدة

خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من اخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء». ويضيف موريس في شرحه للعينة الطبقية إلى ضرورة وجود نسب حقيقية لكل طبقة، بحيث يتحقق التوازن فيما بينها حيث يصرح: يجب أن يكون توازن بين الطبقات حيث ما يتم إجراء مقارنات يبقى من الممكن الرجوع إلى الوزن المناسب لكل طبقة في مجتمع البحث بتعيين النسبة الحقيقية لكل منها في الحسابات الشاملة.

وبالرجوع للمؤسسة محل الدراسة تبين ما يلي:

<sup>(1)</sup> mourice anders, *imintiation pratique à la recherche des sciences humains, alger, ed casbah, 1997, p 288.*

<sup>(2)</sup> موريس، أنجرس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، تر: بوزيدة صحراوي، ط2، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004، ص 297.

يبلغ عدد عمال المؤسسة حضنة حليب الواقعة بالمنطقة الصناعية جنوب ولاية المسيلة 809 عاملا حسب آخر الاحصائيات التي أدلى بها رئيس مديرية المحاسبة والمالية وباستثناء المدير العام صاحب المؤسسة والمدير المسير لها باعتبارهما أصحاب السلطة يصبح عدد العمال 807 عاملا حيث نأخذ عينة من كل الطبقات نسبتها 25% فنحصل على حجم العينة كالاتي : بمعنى أن حجم العينة يساوي 202 مفردة، ونأخذ نفس النسبة من كل طبقة التي يتوزع فيها العمال لنتحصل على ما يلي :

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب تواجدهم في المديريات والمصالح والورشات

المديريات والمصالح والأقسام	مجتمع البحث	النسبة المئوية من المجتمع	أفراد العينة
المديرية العامة	32	3.96%	8
مديرية الموارد البشرية	95	11.75%	24
مديرية المالية	8	0.99%	2
مديرية المحاسبة	10	1.23%	3
المصلحة التجارية	58	7.17%	15
مصلحة الصيانة	43	5.3%	11
مصلحة مراقبة المنتج	4	0.49%	1
مصلحة التصنيع	12	1.48%	3
مصلحة النوعية	53	6.55%	13
مصلحة الإنتاج	31	3.38%	8
مصلحة التموين	19	2.35%	4
AGRO ELVAGE	30	3.71%	8
الورشة 1	81	10.02%	20
الورشة 2	157	19.4%	39
الورشة 3	48	5.9%	12
الورشة 4	34	4.20%	8
الورشة 5	32	3.9%	8

15	7.4%	60	الورشة 6
----	------	----	----------

لم تسترد 04 استمارات و 06 استمارات لم تتوفر على الشروط اللازمة، فيصبح حجم العينة 192 مبحوثا.

## 2- منهج الدراسة:

طبيعة الموضوع بأبعاده ومؤشراته آلية منهجية لترسيخ معالم المنهج المطبق مع الواقع والتوجهات النظرية من أجل التوصل إلى حقائق الظواهر الاجتماعية، والمنهج هو الطريقة التي يتناول بها الباحث مختلف المراحل للإجابة عن الأسئلة التي أثارها في اشكاليته، «وهو مجموعة العمليات المنظمة من خلالها يحاول الوصول إلى حقائق وذلك بتتبعها وتبنيها والتحقق منها»<sup>(1)</sup>.

ويمكن اعتباره «بالأساليب والمداخل المتعددة للباحث التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه أو التي يصل من خلالها إلى نتائج وتفسيرات وتنبؤات»<sup>(2)</sup>.

ولقد اتبعنا المنهج الوصفي لأنه المناسب للدراسات التي تعتمد على وصف وتشخيص الظواهر ثم تفسيرها، حيث يساعد على التوصل إلى معرفة دقيقة لعناصر الظاهرة المدروسة سواء في وصفها الفيزيقي أو خصائصها المادية والمعنوية، إذ يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا معبرا عنها بطريقة كمية أو كيفية، فالمنهج الكمي يمكننا من قياس الظاهرة بالاعتماد على المقاييس الإحصائية لما توفره من دقة، ومن جهة أخرى اعتمادنا على التحليل الكيفي للمقابلات الحرة التي أجريناها (في المرحلة الاستطلاعية وفي بقية مراحل البحث)، وكذلك تحليل الجداول الإحصائية وتقديم القراءات المناسبة حتى تتوافق مع المقاربات السوسيولوجية المعتمدة في موضوع البحث.

## 3- تقنيات البحث:

<sup>(1)</sup> dagenais S, *sciences Humaines et méthadologie*, edition beauchemin, canada..1991

<sup>(2)</sup> لويس، كوهين. *مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية*، تر: كوثر حسين كوجك، ط1، القاهرة، دار العربية للنشر، 1990، ص 62.

شرعنا وفق الاتجاه المنهجي الاستعانة بمجموعة من التقنيات الكفيلة بجمع البيانات ذات صلة بالظاهرة طالما أنها نقطة التلاقي بين البناء المفاهيمي للإشكالية وواقع الظواهر المدروسة.

### 3-1-3- مصادر جمع المادة العلمية:

#### 3-1-1-3- مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

للاطلاع على الأفكار المختلفة والبحوث ونتائج الدراسات السابقة اعتمدنا على: مجموعة من المعاجم والقواميس والكتب العلمية في تخصص علم الاجتماع العام وعلم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم والعمل وكتب الموارد البشرية والإدارة وعلم النفس تنظيم، وعمل، إضافة إلى المقالات المنشورة في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والرسائل الجامعية، وأطروحات الدكتوراه، كما اطلعنا وتحصنا بعض الوثائق والسجلات والتقارير الموجودة على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

#### 3-1-2-3- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

##### - الملاحظة:

هي مصدر أساسي للمعلومات وهي الرؤية بالعين قصد لفحص والتربص «والملاحظة دون مشاركة هي ملاحظة علمية يقوم بها الباحث بصبر، متابعا تفاصيل الظاهرة وعلاقتها مع الظواهر الأخرى، وهي ملاحظة دقيقة وواضحة تختلف عن ملاحظة الإنسان العادي حيث يعتمد فيها الباحث تكتيكيا في المشاركة ليقرب استراتيجيا أكثر منها»<sup>(1)</sup>.

وفي الدراسة الاستطلاعية الأولية للواقع التنظيمي محل البحث مكنتنا الملاحظة بدون مشاركة من اكتشاف الجوانب الخفية من سلوكيات وتصرفات العمال، مما ساعدنا الأمر في إعادة صياغة الإشكالية بشكل نهائي، وإعادة ضبطها بمتغيرات محددة.

«وتعتبر الملاحظة في الدراسة الاستكشافية مرحلة حاسمة في البحوث الميدانية ولها وظيفة أساسية في إلقاء الضوء على معالم الظاهرة المدروسة، وتجعل الباحث لا يفكر

<sup>(1)</sup> أفريديريك، معتوق. مرجع سابق، ص 247.

عشوائيا في بحثه، بل توجهه إلى أمور محددة وتمكنه من وضع مقارنات مع الأمور النظرية التي قرأها»<sup>(1)</sup>.

#### - المقابلة:

تم الاعتماد في دراسة موضوع السلطة التنظيمية وسلوك العامل داخل المؤسسة على نوعين من المقابلة.

**1- المقابلة الحرة:** يرى (conbessie) المقابلة «بأنها تعتمد على طرح الباحث أسئلة على المبحوث، وتكون الإجابات في حينها مباشرة، بحيث تمكننا ملاحظة ردود أفعال المبحوثين بصفة مباشرة، من خلال الحركات والتصرفات تمكننا بدورها من معرفة مدى استجابة وتفهم المبحوث لموضوع الدراسة<sup>(2)</sup>، والمقابلة الحرة توجهنا إلى التعرف على الظاهرة محل الدراسة بعمق، وفهم أبعادها، واكتشاف جوانبها الخفية».

**2- المقابلة المقننة:** هي التي تكتب في وثيقة تسمى دليل المقابلة، حيث تحتوي على مجموعة من أسئلة لها علاقة بإشكالية البحث.

«وهذه التقنية وسيلة لجمع المعطيات بصفة مباشرة، أي التوجه للمبحوثين من أجل استجوابهم والحصول على المعلومات»<sup>(3)</sup>.

#### - الاستمارة:

هي مجموعة أسئلة تشمل عدة محاور لها علاقة بتساؤلات الإشكالية وفرضياتها، توزع على العمال من أجل إيجاد علاقات رياضية بين المتغيرات، وكذا القيام بمقارنات رقمية وتحتوي على 4 محاور:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والتي تمثل خصائص العينة.

<sup>(1)</sup>rymand, quivy et luc van camprnhondt. *Manual de rechre en scones sociales, paris: ed, dune, 1995, p 63.*

<sup>(2)</sup> combessie, jean claude, op cit, p 35.

<sup>(3)</sup> maurice, argers, op cit, p 146.

- **المحور الثاني:** خاص بأسئلة حول مؤشرات الفرضية الأولى والمتمثلة بالقيادة و توجيهه سلوك العامل.

- **المحور الثالث:** يتعلق بفرضية المشاركة في اتخاذ القرار والأداء العامل.

- **المحور الرابع:** فأسئلته حول مؤشرات الفرضية الأولى الاتصال والقيم.

### البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية:

لقد اعتمدنا في تفريغ استمارات البحث على البرنامج الإحصائي (SPSS) وهو أكثر البرامج الإحصائية استخداماً، إذ يساعد على: اختصار الوقت وتوفير الجهد في الحصول على كل العمليات الإحصائية الضرورية مثل: استخدام الجداول بأنواعها، وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة.

### سادساً: الدراسات السابقة:

إن للعلم طبيعة تراكمية فلا يمكن الانطلاق من اللاشيء، ولهذا وُجِدت الدراسات السابقة لتوجيه الباحث، وموضوع السلطة التنظيمية وسلوك العامل يشكل حلقة من حلقات البحث في موضوع السلطة داخل المؤسسة؛ والنقصي في مضامين الدراسات المشابهة والسابقة سيشكل سندا مهما ينطلق من خلاله البحث في اشكالية جديدة مقارنة أو مكملة لجهود سابقة، هي بمثابة نقطة انطلاق للدراسة ودعامة أساسية لها.

ولقد تم اختيار دراسات تناولت السلطة التنظيمية وأخرى السلوك، كما تم المزج بين الدراسة النظرية البحثية والدراسة الميدانية لزيادة الفهم والاستفادة، وسنستعرضها فيما يلي:

### 1- الدراسة الأولى:

من الدراسات التي تناولت السلطة نجد دراسة الباحثة بلوم اسمهان وهي أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان: "نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية" دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة أجريت سنة 2012.



قامت الباحثة بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة وفي نفس الوقت بدراسة مماثلة بدار الشهاب للطباعة والنشر بولاية باتنة.

### إشكالية البحث:

برزت أهمية نسق السلطة التنظيمية باعتبارها أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم تعمل في ثنانيا أساليبها الضبطية على تحديد الطابع التنظيمي في إطار السياقات النظامية ومنطلقات المنظور الموقفي لتوضيح طبيعة التنظيم واختلافها حسب حسب طبيعة ونوعية الأسس التي ينهض عليها النسق السلطوي (الإقناع، المكافآت المادية، تعزيز الخبرة والمعرفة، ترسيم آليات القهر والعقاب)، لتجسيد اهتمامها بالمعايير والآليات كترسيمة مفاهيمية تعكس منطلقاتها الفكرية أعلى مستوى فعاليات أداء الفاعل من خلال عقلنة ورشدنة الوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية، فعقلنة العملية الوظيفية، وتعزيز العملية التكوينية وتفعيل العملية التحفيزية تتطلب نسق سلطوي يسير بطريقة معقولة ورشيدة لتحقيق التوازن والبعد عن الصراع داخل الواقع التنظيمي، (فالنسق السلطوي عملية اجتماعية وظاهرة تنظيمية وسلوكية تستمد أسسها ومصادرها من ذاتية وشخصية ممارس السلطة بصفاتهم وقدراتهم التنظيمية التي هيكلت إرهابا لرؤية شاملة لمختلف الميكانيزمات القانونية المبلورة للتشريع التنظيمي في الجزائر ضمن تصور هيكلية ثابت الأبعاد) فباتت التنظيمات الجزائرية في خضم المنطلقات السلبية للنسق السلطوي بعيدة في ممارسة ناجعة لوسائل الضبط، فأظهر النسق السلطوي عدم قدرته على معالجة القضايا التنظيمية الأمر الذي انعكس سلبا على فعالية نسق تسيير الموارد البشرية، وباتت رهينة سلطة أوليغاركية تبلور أهداف ومصالح أصحاب المشروعات والصفوة المسيرة بالمقابل تشهد التنظيمات القطاع الخاص إلى تعزيز الوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية، فهي إطار تَبْنِي أسس معقولة تحمل الليبرالية الجديدة والتي تقود ممارسي السلطة إلى الاستثمار الأمثل للموارد، اتجهت الدراسة إلى اجراء مقارنة بين تنظيمات القطاع العام والخاص في وفي نظم العلاقة بين المستويين تنظيميين: نسق السلطة ونسق الموارد البشرية، فتحدد.

**السؤال الرئيسي:**

هل لعقلنة نسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق للتسيير

الموارد البشرية؟

**الفرضيات:**

**الفرضيات الرئيسية:**

لنسق السلطة التنظيمية العقلانية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد

البشرية.

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الأولى:** تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التوظيفية.

**الفرضية الثانية:** تساهم السلطة التنظيمية العقلانية على تامين العملية الوظيفية.

**الفرضية الثالثة:** تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية فيما يخص

النتائج المتوصل إليها تمثلت في:

- جسدت الدراسة عدم اتساق النسق السلطوي مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة ففي إطار

يحدده سياق التغيرات التي طرأت على النسق السسيواقتصادي للمجتمع الجزائري، اكتسبت

المؤسسة العمومية مواصفات جديدة نظريا على مستوى بنيتها التنظيمية قولبتها مبادئ

الاستقلالية التي تنشأ الرشد والعقلنة في شروطها وممارساتها، هذه الفعاليات بقيت رهينة

ممارسات وسلوكيات بيروقراطية سلبية موروثية، عكستها إفرزات البنية الاجتماعية على مستوى

منظومتها التكوينية والتعليم التي لم تسمع بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق

المعايير الموضوعية التي تتماشى ومنطق العقلانية والفعالية.

- إن تضمين وتامين تنمية الموارد البشرية داخل البيئة التنظيمية العامة والخاصة يحتاج

إلى إحداث تغييرات بنيوية معتبرة وتطورات تنظيمية عميقة بالممارسات التحليلية الوقوف

عليها في شكل اقتراحات وتوصيات تسعى من خلالها إلى استثمار وتعميق الفهم والرؤية

الشمولية للبيئة التنظيمية الجزائرية.

- تكشف المعطيات البحثية أيضا عن عدم عقلانية القرارات التنظيمية في ضوء آليات التفويض المشاركة والاستخدام الآلي لمنظومة التحفيز .

- تكشف المعطيات الإمبريقية ضمن النمط السلطوي عن آليات قهرية باتت تشكل دافعًا قويًا لسلوك ممارس السلطة في خضم الارتكاز على أسس الطابع الشخصي، قهرية ومادية الأسس السلطوية، تعد كافية لتجريد البنية التنظيمية من تنمية موارد بشرية فعالة للنهوض بالواقع التنظيمي وجعله يساير آليات الميزة التنافسية.

- أما على مستوى البنية التنظيمية الخاصة: فقد كان للخصوصيات الثقافية المتجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين، إضافة إلى خصوصية السياق (المجتمعات الاقتصادية أداة تصويرية كافية لقهرية الممارسات السلطوية)، بمنطلقات تايلورية وميشلزنية، ترسخ الإكراه، وتجعل من النسق الأبوي كمنوال تنظيمي لربط الفئات الفعالة بعلاقة آلية محضة تدحض أسس بيئة العمل، وتكبح الحساسية الاجتماعية، وتتميط الفعالية التنظيمية بعقلانية نسق تسيير الموارد البشرية.

### الدراسة الثانية:

تمثلت الدراسة الثانية في: أطروحة دكتوراه علوم علم اجتماع التنظيم والعمل بعنوان: الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء دراسة حالة لشركة جزائرية "كوليتال" (colaital) ببئر خادم بولاية الجزائر من إعداد الطالبة شريف دليلة وكانت خلال سنة 2011.

تدور إشكالية الدراسة حول مكانة الإنسان في التنظيم من أجل استخراج نمط جديد في القيادة، حيث يظهر دور المسير كمدير للتغيير، يهتم بتنمية وتطوير قيم إنسانية في التنظيم، وكل مؤسسة ترفض التغيير مهددة بالزوال، وعلى المسير مساعدة الشخص على النجاح فيما هو قادر على فعله وتحديد رؤية مستقبله وتشجيعه وإرشاده وإقامة علاقات جديدة، وعلى المسير مراعاة الجوانب الإنسانية في العمل من خلال احترام مشاعر الآخرين وإيجاد مشروع مورد بشري محفز لاستخراج أفضل ما لديهم.

أما التساؤلات فكانت كثيرة أهمها: ما هو النمط القيادي الذي يسود مؤسسة كوليتال؟ وهل يعتبر العمل البشري عنصر من عناصر التكلفة أو ينظر إليه كمورد يحقق الأرباح للمؤسسة؟ وهل هناك قنوات الاتصال فعالة تسمح باتخاذ القرار السريع لانسجام الفرق ورفع الروح المعنوية.

وقد اعتمدت الباحثة الفرضيات التالية:

- 1- تعتمد القيادة الفعالة على قيم إنسانية وأدوات ممتازة، حيث يعتبر العنصر البشري مورد أساسي للمنطقة ومنبع للربح.
- 2- لا يوجد نمط واحد من القيادة النمط القيادي الناجح يتطابق مع الموقف والجماعة المرؤوسة والقدرات الذهنية ودافعية العاملين ومميزات ومتغيرات البيئة الخارجية.
- 3- عدم وجود قناة اتصال فعال يعيق تجنيد واندماج المرؤوسين وكذا تحسين الانتاجية.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد نمط قيادي واحد بل النمط القيادي الأمثل هو الذي يتطابق مع احتياجات وتطلبات العاملين، فمنهم من يريد توسيع نطاق المسؤولية في أعمالهم، ومنهم من يحبذون التنفيذ والبعض الآخر يرغب في الاستقلالية في الأداء، وآخرون يفضلون التعليمات الدقيقة للإنجاز، ويفضلون الانتماء للمنظمة على أساس المكافآت المعنوية لإثبات ذاتهم لهذا على المؤسسة أن تراعي الاختلاف بين الأفراد حسب ظروفهم وإمكانياتهم.
- وعلى النمط القيادي الانجح أن يتلاءم مع مميزات المنطقة المتمثلة في هيكلها والتعليمات الرسمية الجد مهمة، وعلى القائد معرفة كيفية تطابق نمطه مع البيئة الخارجية ففعالية القيادة مرتبطة بطبع القائد نفسه، لأن اختيار الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوليتال لم يأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين ولم ينطبق مع متطلبات الثقافة الجديدة للموارد البشرية.

الدراسة الثالثة:

تمثلت الدراسة الثالثة في أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للاسمنت بولاية المسيلة من إعداد بن يمينة السعيد خلال سنة 2008.

**إشكالية الدراسة:** بالنظر إلى التوسع في حجم المؤسسات والتنوع في مزيج الأفراد حيث أصبح العمل في المؤسسات الاستثمارية الكبرى لا يخضع للجنسية أو الانتماء، وإنما إلى القدرة والكفاءة والتنافس، فإدارة الموارد البشرية أصبح من من الواجب عليها أن تتأكد من فهم الأفراد المكلفين بأعمال في دول أخرى لثقافة الدولة التي يعملون بها، فكل دولة لها قيم وعادات وقوانين مختلفة يجب على الفرد أن يفهمها ويتعايش معها قبل توليه العمل في هذه الدولة، وأن يكون لدى الفرد القدرة على فهم ردود فعل الأفراد في الدولة الأخرى التي يعمل بها، لذلك فإن الاعتبارات الثقافية من الأمور المهمة والمحددة لنجاح المؤسسة في بيئة العمل الدولية.

يتعرض الباحث إلى مدى اهتمام المؤسسات الاستثمارية الأجنبية وهي مؤسسات قائمة على التنافس، وتسعى إلى تحقيق النجاح والتأقلم مع البيئة الجديدة ومدى اهتمامها بالموارد البشرية من حيث تسييرها وتتميتها ومدى انعكاس ذلك على سلوك العامل.

### التساؤل العام للدراسة:

ما هي الأسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار الأفراد (التوظيف) وتنمية قدراتهم وكفاءتهم (التكوين) والسياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم (الأجور) وأثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها ومدى اندماجهم في المؤسسة؟

### التساؤلات الجزئية للدراسة:

تمخضت عن إشكالية الدراسة والتساؤل العام التساؤلات التالية:

- هل تعتمد المؤسسة أسسا عقلانية وإجراءات قانونية في اختيار توظيف الفرد؟
  - هل التكوين في المؤسسة يستجيب لمتطلبات المنصب وينمي قدرات الأفراد ومعارفهم؟
  - ما هي أنواع التكوين التي تعتمدها المؤسسة؟
  - ما هي القيم التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة؟
  - هل السياسة المعتمدة في نظام الأجور والحوافز تشجع الأفراد على أداء عملهم؟
  - ما هو أثر تسيير الموارد البشرية على السلوك العامل داخل المؤسسة؟
  - ما هي الإجراءات التي يلجأ إليها العمال من حيث حدوث المنازعات مع الشركة؟
- وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

#### الفرضية العامة:

- شدة المنافسة التي تلاقيها الشركات الاستثمارية الأجنبية في القطاع الصناعي (خاصة في الجانب البشري منه) أدى بها إلى تفعيل وتطوير وتنمية الموارد البشرية في كافة وظائفها مما انعكس على سلوك وقيم العامل.

#### الفرضيات الجزئية:

- 1- شدة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والشركات الأجنبية ختم على إدارة الموارد البشرية اعتماد سياسة عقلانية في عملية التوظيف والتكوين والأجور مما أدى إلى تحسين أداء الأفراد.
- 2- عدم مراعاة إدارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية الموجودة بين العمال (المحليين والأجانب) يؤدي إلى عدم وجود قيم عمل مشتركة مما يصعب التنبؤ بسلوك أفرادها.
- 3- إهمال ظروف العمل في المؤسسة يؤدي إلى كثرة الحوادث المهنية وزيادة نسب التغيب مما ينجم منه ارتفاع نسبة النزاع بين العمال والإدارة.

#### نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى نتيجتين هامتين هما:

- طرق التوظيف بالمؤسسة تتنوع بين طرق رسمية وأخرى غير رسمية إلا أن فئة الإطارات أكثر ميلا للطرق الرسمية.

- للشركة اهتمام أكبر بإدماج وأقلمة العمال الجدد، والتكوين يكود داخل الوطن.

#### الدراسة الرابعة:

تمثلت الدراسة الرابعة من اعداد الباحث: خالدي محمد والمعنونة بتمثلات السلطة التنظيمية في رسالة ماجستير سنة 2007 حيث قام الباحث بدراسة ميدانية لشركة "مانطال" (mantal) بتلمسان.

#### الإشكالية:

إن الاهتمام بدراسة علاقات السلطة في ضوء العلاقات الاجتماعية للتنظيم كجزء من واقع المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال ربطها بالتمثلات التي يشكلها عمال التنفيذ اتجاه السلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء يأخذ ثلاث أبعاد:

1- الأخذ بعين الاعتبار تنظيم المؤسسة خاصة من جانب توزيع السلطة عبر بنياتها الداخلية قد تميز التشريع التنظيمي في الجزائر للفترات الماضية بعدم الاهتمام بدناميكية العلاقات الاجتماعية، عدم التفرقة بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك يسمح بتغيير تنظيمي، عدم فعالية لا مركزية القرار (التفويض بالإمضاء)، الأنماط القيادية منية على أساس المسافة المهيكلة التي تفصل كل قائد عن مركز القرار.

2- مدى إدراك الرؤساء الممارسون للسلطة لثقافة التنظيم، إذ أنهم احتكروا المعلومات وسيطروا على مصادرها وقنوات توزيعها من أجل اكتساب قوة تنظيمية وسيطرة الاستحواذ على عملية اتخاذ القرار والغرض هو تحقيق مصالحهم زيادة على الممارسة اليومية داخل الجهاز الإداري بين مواصفات الإطار الجزائري (لباس، لهجة) إذ لا تختلف عن الأوروبي لكن تبقى ثقافة سكان أعماق جبالنا مما يطرح مشكلة كفاءة وتأهيل الإطار الجزائري في ممارسة الأدوار القيادية والتسيير داخل المؤسسة.

3- مدى إدراك العمال المرؤوسين لثقافة العمل المتجسدة في: طبيعة العلاقات مع الرؤساء، ومدى قبولهم أو رفضهم سلطة هؤلاء.

إضافة إلى أن العامل الجزائري يميل إلى اللا اندماج في العمل بسبب رفضه للعالم الآخر فمارسته انشفاق ثقافي، كل هذا يساعدنا في فهم مشكلة تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الصناعية فتتساءل:

- ما هي تمثلات العمال المنفذون للسلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء المباشرون وغير المباشرين؟

- هل هذه التمثلات موحدة أم مختلفة عند جماعة العمل؟

- ما هي محددات هذه التمثلات التي يبلورها العمال اتجاه سلطة الرؤساء؟ وما هي انعكاساتها على سلوك العامل؟

**الفرضيات:**

**الفرضية الأولى:** تختلف تمثلات العمال لسلطة الرؤساء باختلاف الأصناف السبب المهنية لهؤلاء العمال.

**الفرضية الثانية:** الأصناف المهنية والأنماط القيادية للرؤساء تؤدي إلى اختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية.

**الفرضية الثالثة:** تحدد تمثلات العمال لسلطة الرؤساء في ضوء البيئة الاجتماعية للتنظيم.

**نتائج الدراسة:**

- هناك اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء من خلال المراقبة والأوامر والاهتمام بمشاكل العمال، فهناك شعور اللامبالاة لدى العمال القداماء في تلقي الأوامر لأنها في نظريهم روتينية.



- هناك ظروف وعلاقات اجتماعية خاصة داخل المؤسسة تحدد مواقف العمال اتجاه الرؤساء، فنمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى ردود أفعال العمال المعبرة عن اللامبالاة، أما النمط الدكتاتوري (من الرئيس غير مباشر) فيخضعون له.

- البيئة الاجتماعية الداخلية (ظروف العمل، الخدمات الاجتماعية، القانون الداخلي) فالبيئة السلبية تؤدي إلى تشكيل تمثلات سلبية، وما يمكن قوله أن تمثلات العمال لسلطة الرؤساء أكدت بأنها سلطة سلبية ومحدودة وغير فعالة خاصة عند رؤساء الخط المباشر الذين يفتقدون لعنصر التأثير في الأتباع لعدم إدراك هؤلاء الرؤساء مفهوم السلطة التنظيمية فهم يمارسونها بدون وعي.

- كلما زادت أقدمية العامل في المؤسسة كل ما أصبح أقل انضباطا مع قواعد التنظيم وذلك بسبب اطلاعه على الفجوات التنظيمية وبناء استراتيجيات في ضوء ذلك.

#### الدراسة الخامسة:

تمثلت الدراسة الخامسة في أطروحة دكتوراه علوم بعنوان: أثر البعد القيمي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة (حالة مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر) بولاية الجلفة والأغواط خلال السنة 2008 من إعداد الطالب: قرش عبد القادر في تخصص علوم التسيير.

#### إشكالية الدراسة:

إن التخلف الإداري أصبح السمة الظاهرة المميزة في اقتصاديات مؤسسات الدول النامية من خلال السلوكات والتصرفات التي تعيشها المؤسسات والتي تسبب احباط وتعيق الأداء، وتوقف النمو، وتضعف الانتماء، وتسيء العلاقات، وتقتل الرغبة وتضعف القدرة والتي أيضا تشمل الابتكار والإبداع والتغيير والتطوير للمهارات والقدرات الشخصية والجماعية، وما ضعف مستوى الأداء فيها إلا دليل وانعكاس تفاعل المؤسسة مع بيئتها التي أملت عليها التزامات وقيود متعددة جعلتها حبيسة نظام تسييري عقيم، فأصبحت العملية الإنتاجية رهينة علاقات اقتصادية وسياسية واجتماعية على مستوى الفرد وائتمائه ومنه فإن

بناء وتطوير السلوك الفردي والجماعي ذلك النسيج من المعاني الذي عن طريقه يفهم الفرد حاجاته ويتعرف على خصائصه ويوجه بها سلوكه يساهم في تكوين وتطوير المهارات والقيم الشخصية والإدارية، وذلك ضمن عملية تشكيل للمنظومة الثقافية وما لها من دور ومساهمة في تشكيل وبناء وترسيم قيم وتوفير مناخ تنظيمي قادر على التأقلم والاستجابة للتغيير وإحداثه، وتكلف المؤسسة تكاليف اقتصادية واجتماعية وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما منطلق دراسة وفهم السلوكيات الفردية والجماعية التي تساهم في تطوير السلوك والقيم والمهارات الشخصية والإدارية؟ وإلى أي مدى تشكل منظومة ثقافة قوية يمكن اعتبارها أداة للتكيف والتلائم والتغيير وتحسن أداء السلوك الإداري للمؤسسة؟

### التساؤلات الجزئية:

- ما المقصود بالدوافع الشخصية وخصائصها؟ وما مدى مساهمتها في تطوير السلوك الفردي والجماعي وتماسكه وما دورها في اكتساب وترسيم المهارات والقيم الشخصية والإدارية للمؤسسة؟

- ما المقصود بثقافة المؤسسة وإلى أي حد يمكن اعتبارها محددًا لطبيعة السلوك الفردي والجماعي وما مدى مساهمتها في إدارة التغيير والنمو الثقافي وعدم نظم تغيير الأداء؟

- ما هي الأوجه والأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء؟ وهل يمكن اعتبار نتائجه قاعدة إرساء تغيير ثقافي تنظيمي فعال قائم على تطوير الأداء وخلق قيم واتجاهات إيجابية اتجاه العمل في المؤسسة الجزائرية؟

### نتائج الدراسة:

- إن بناء نظام إداري يعكس قيم وتقاليد الأفراد لا يتم إلا بفهم وتحليل دوافع وشخصية واتجاهات الأفراد، وكذا سيرورة تطورات الجماعات وتماسكها داخل التنظيم والأخذ بها في تشكيل ثقافتها لتكون صمام أمان في وجه أي تغيير يعصف بأهداف المؤسسة.

- هناك ارتباط واضح بين دور المهارات الشخصية الإدارية في تكوين ثقافة إدارية والعوامل المحددة للأداء: (القدرة، المعرفة، المهارة) والرغبة (الاتجاهات والمواقف) والتكنولوجيا، فالثقافة تعتبر أداة جوهرية لدعم قيم العمل والإنتاج.

- أصبح من الضروري الآن التأكد على فهم الذات والآخرين من خلال فهم الشخصية والدوافع المحركة للسلوكيات والتصرفات والعمل على تطويرها في الاتجاهات الإيجابية وحسن ترشيد واستعمال الطاقة الفكرية للأفراد والعمل على تنميتها بالتعليم والتدريب من خلال فرق العمل وتشكيل نظم الحوافز والمكافآت والترقية... وهذا ما ينقل الفرد إلى حالة التوازن النفسي ليظهر في سلوكه وتصرفاته وأدائه.

- تتكون القيم الفردية والجماعية انطلاقاً من الشخصية والدوافع ولاسيما الانتماءات وقبول قيم المؤسسة في تعاملها انطلاقاً من كونه طريقة ووسيلة وفكر المؤسسة في تعاملها مع المحيط، ولذلك فكل القيم تتداخل وتتكامل لتكون نظام ثقافة المؤسسة وطريقة تسييرها ودائم نموها وبقائها وتعطي كذلك إطار متميز يعتبر أداة تنافسها.

- المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية ومؤسستي محل الدراسة تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية فلا يمكن تقييد أهدافها بأفراد الفرد الشخصية.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

**الدراسة الأولى:**

تدور الإشكالية حول فكرة علاقة نسق السلطة التنظيمية العقلانية بنسق تسيير الموارد البشرية، ومن خلال تفحص النتائج التي وصلت إليها الباحثة فإن العقلانية بقيت رهينة سلوكيات بيروقراطية سلبية فلم تسمح بتحقيق تنمية الموارد البشرية بشكل فعال، ولا تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات ولا تعير اهتمام لإنسانية بيئة العمل، كما أن الموروث الثقافي للعمال الجزائريين والخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة ساهمت في تدعيم السلطة كآلية لممارسة القهر.

إن ابتعاد الباحثة في تبني المداخل الحديثة في معالجة الموضوع أدى إلى قصور في بعض التحليلات، فالمدخل الاستراتيجي "لمشال كروزي" في معالجة السلطة قد يفسر ما لا نراه من علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، فالتاليورية والميشلزنية تؤكد في طرحها على استبعاد التفكك والتغيير والصراع.

#### الدراسة الثانية:

تدور الإشكالية حول: دور القائد في إحداث تغيير في المؤسسة لضمان استقرارها من ناحية تنمية وتطوير القيم الإنسانية للعاملين.

وقد ربطت الباحثة نمط القيادة الأمثل باحتياجات وطلبات العاملين التي تؤدي إلى تحسين الأداء، ومن جهة أخرى يجب أن يتلاءم مع مميزات المؤسسة (من هياكل تنظيمية، تعليمات)، كما يجب أن يلائم البيئة الخارجية، ففعالية القيادة ترجع لطبع القائد نفسه.

فعلى القائد أن يكيف نمطه مع ثقافة العامل، إن المؤشرات التي وضعتها الباحثة لقياس الأداء (روح معنوية، مشاعر الآخرين) صعبة الدراسة في علم الاجتماع تنظيم عمل.

#### الدراسة الثالثة:

عالجت الإشكالية المورد البشري في المؤسسات الاستثمارية الأجنبية التي تعتمد على الكفاءة والتنافس، ويجب على الأفراد فهم لثقافة الدولة التي توجد بها المؤسسة.

ركز الباحث على التكوين كمؤشر للسلوك التنظيمي.

#### الدراسة الرابعة:

تمثلت العمال للسلطة التنظيمية لها طابع سلبي حسب الباحث فربط السلطة التنظيمية بالقيادة وأنماطها، معتبرا النمط الدكتاتوري هو الذي يسمح للعمال بالخضوع التام لأن إدراك العمال للثغرات التنظيمية تسمح لهم بالتحرك بإستراتيجية، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تنفيذ الأوامر.

**السؤال المطروح:** هل اللامبالاة للعمال القدمات تعيق العمليات التنظيمية والإنتاجية في المؤسسة؟ باعتبارهم يؤكدون على النمط الديمقراطي.

الدراسة الخامسة:

البعد القيمي يعد أهم مكون لثقافة المؤسسة، وفهم ذوات ودوافع العمال وتطويرها وتغييرها إلى الاتجاه الإيجابي سيحسن سلوك العامل.  
أثرى الباحث طرحه فيما يخص السلوك الفردي والجماعي. وأهمل الجانب التسييري للمؤسسة.

سابعًا: المقاربة السوسولوجية للبحث:

للمقاربة السوسولوجية دور هام في ترسيخ المعرفة وإثرائها والتعمق فيها، ولقد تعددت المداخل في علم الاجتماع خاصة تخصص تنظيم وعمل، وهذا راجع بلا شك إلى الاختلافات العلمية والنظرية والادولوجية للباحثين والمفكرين في مجال التنظيمات.  
وعلم الاجتماع مجال يهتم بالظواهر الاجتماعية، إلا أن هناك صعوبة في تفسيرها بمنظور واحد، فهمي معقدة الأسباب متعددة الأبعاد، كثرة التفسير والتحليل، فسلوك الإنسان لا يحركه دافع واحد ولا تحده قيمة بعينها ولا تقننه حركات خاصة، بل مرتبط بجوانب كثيرة مما يثري كيفية تفسيره، والسلطة كظاهرة إنسانية واجتماعية تتشكل على المستوى الميكروسوسولوجي أو الماكروسوسولوجي في خضم علاقات تبادلية بين مختلف الفاعلين لها مظاهر عدة تستدعي البحث المعمق لتشخيصها وتحديدتها في بناء اجتماعي، وقد قادتنا الدراسات الاستطلاعية (المكتبية والميدانية) إلى اكتشاف مداخل نظرية كثيرة فوجهتنا إلى تبني المقاربات التالية:

1- المقاربة البنائية الوظيفية:

إن البنائية الوظيفية كنظرية سوسولوجية ترجع جذورها إلى الفكر الوضعي أي منذ بداية القرن التاسع عشر بمساهمة "إميل دوركايم"، "أوغست كونت"، "هربرت سبنسر" ويعتبر العالم الاجتماعي الأمريكي "تالكوت بارسوتر" أشهر رواد النظرية في القرن العشرين.

حاولت هذه النظرية أن تفهم المجتمع في ضوء ظروفه المعاصرة، في ضوء العلاقات المتبادلة بين مكوناته، «وتعتمد البنائية الوظيفية في تحليلاتها على مفهومين رئيسيين هما: مفهوم البناء ومفهوم الوظيفة، ويشير مفهوم البناء إلى العلاقات المستمرة الثابتة بين الوحدات الاجتماعية، بينما يشير مفهوم الوظيفة إلى النتائج أو الآثار المترتبة على النشاط الاجتماعي»<sup>(1)</sup>.

فالبناء يكشف عن الجوانب الهيكلية الثابتة، بينما تشير الوظائف إلى الجوانب الدينامية داخل البناء الاجتماعي، ولقد استخدم الموظفون مفهومًا ثالثًا هو مفهوم النسق الاجتماعي الذي من خلاله يمكن تحليل الجوانب البنائية والجوانب الدينامية الوظيفية فالمجتمع نسق يتكون من مجموعة أنساق فرعية (تنظيمات) يؤدي كل منها وظيفة محددة فيساهم كل منها في تحقيق الاستقرار للمجتمع فهي تركز على التوازن الاجتماعي، وأي خلل في العناصر المكونة للمجتمع يؤثر في باقي العناصر.

وقدم "تالكوت بارسونز" إسهامًا في نظرية التنظيم من خلال مقالين يعكسان تبنيه الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات، حيث طبق نظريته في النسق الاجتماعي على التنظيم ثم كشف بعد ذلك بناء التنظيمات ووظائفها<sup>(2)</sup>.

انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم باعتباره نسقًا اجتماعيًا يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالأقسام والأدوات والمصالح والجماعات..... الخ.

ويعد التنظيم بدوره نسقًا فرعيًا يدخل في نطاق نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، «ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيمات المختلفة هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعًا شرعيًا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات

(1) دلان، ملخص أستيتا. التغير الاجتماعي والثقافي، الأردن، عمان: دار وائل، 2004، ص 137.

(2) السيد، الحسيني، مرجع سابق، ص 96.

الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها، لهذا يتطلب أن يكون هناك انسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه»<sup>(1)</sup>.

فالسطة هي نسق يتكون من أنساق فرعية تعمل على تحقيق التكامل والانسجام فتؤدي كل منها وظيفتها من أجل بقاء التنظيم واستمراره، وقد تكون هذه الوظائف ظاهرة أو كامنة، فهي تؤدي إلى نتائج معينة قد تسبب معوقا وظيفيا، فالتنظيم يعمل دائما على تحقيق التوازن الدينامي.

### المقاربة السلوكية:

تهتم هذه المقابلة بالجانب النفسي والسيكولوجي للعامل ومدى تفاعل وتأثر هذا الجانب بالبيئة المحيطة به سواء البيئة التنظيمية أو الاجتماعية وقد جاءت عدة دراسات في هذا الشأن.

فالعامل كائن إنساني له مشاعر وأحاسيس وينفعل مع بيئة العمل، لذا لا بد من إعادة الاعتبار للعنصر البشري وذلك من خلال احترام القيم التي يحملها والاهتمام بعناصر الاتصال والعلاقات الاجتماعية والمهنية، «فرغم تجارب الهاورثون التي قام بها "إلتن مايو" (MAYO) لدراسة العوامل المادية (مثل التهوية، الإضاءة، فترات الراحة..) على إنتاجية العاملين، إلا أنها اكتشفت أن تأثير العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية أكثر أهمية في التأثير على الإنتاجية»<sup>(2)</sup>، كما اعتبرت نظرية الحاجات الداخلية والخارجية تخلق توترات وتوجه السلوك البشري، ويجب أن يراعيها المسير ولاسيما في بناء نظام للقيم والثقافة أيضا في عملية تحسين الأداء، أما "دوجلاس مكرجور" ومن خلال كتابه «الجانب الإنساني للمنظمة» اعتقد أن المديرين يمكنهم تحقيق نتائج أفضل من خلال الآخرين إذا تم النظر إلى الأفراد باعتبارهم ملتزمين ومسؤولين ولهم طاقات ذاتية للعمل<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>ياسر، خضير البياتي، النظرية الاجتماعية (جذورها التاريخية وروادها). ط1، ليبيا: طرابلس، دار النهضة للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 108-109.

<sup>(2)</sup>راوية، حسن. السلوك في المنظمات، الاسكندرية، دار الجامعية، 1999، ص 17.

<sup>(3)</sup>راوية، حسن. نفس المرجع، ص 19.

أما "هرزبرغ" فاعتبر تحفيز الفرد يأتي من محيط عمله فركز على متغيرات المحيط كسياسة المؤسسة، أساليب التسيير وظروف العمل.

ومن خلال هذه المقاربة فإن السلطة التنظيمية تؤثر على سلوك العامل من خلال رفع معنويته وتحفيزه على العمل وتعديل اتجاهاته وفحص قيمته، وتطوير أدائه ومعارفه بتفعيل عملية التكوين مما سيؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية وتحقيق أهدافه وحاجاته المتنوعة (الترقية، الرضا، الربح المادي.....) إضافة إلى أهداف المؤسسة.

### المقاربة الاستراتيجية:

بما أن التنظيم بناء وهو نسق يضم أنساق فرعية، وما يصب أحدها حتما سيصيب الآخرين، فهو تنظيم إنساني يحتوي جماعات إنسانية مهيكلة تضم أعضاء يطورون استراتيجية خاصة ويهيكلونها في إطار علاقات، وعليه فإن مقاربة التحليل الاستراتيجي التي أسسها "ميشال كروزي" تناسب دراسة ظاهرة السلطة كنسق للعلاقات داخل التنظيم.

ويعتبر "ميشال كروزي" التنظيم بناء اجتماعي متغير إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكنه من إدماج استراتيجيات فاعلة، فهو قائم على أساس علاقات اجتماعية هي أساس علاقات السلطة<sup>(1)</sup>.

ويدرس التحليل الاستراتيجي شكل ومناورات السلطة، «لذا حاول "ميشال كروزي" وزميله "فريديرغ" فهم مناورات الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك، حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير استراتيجية شخصية». <sup>(2)</sup> يحاول من خلال هذه التدابير إيجاد التدابير اللازمة لقضاء مصالحه وتحقيق مآربه.

وباعتبار الأفراد فاعلين اجتماعيين يمكن لهم أن يمارسوا جزءا من السلطة التنظيمية (الغير رسمية) من أجل تحقيق مصالحهم الخاصة، وهذا في حدود إمكانياتهم واستراتيجياتهم

<sup>(1)</sup>مايدي، زينب. المداخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم، مقال، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد4، العدد7، 2007، ص 12.

<sup>(2)</sup>عبد القادر، خريش. التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي michel crozier، النظرية والمفاهيم، مقال بمجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلد8، العدد 16، 2007، ص241.



التي يملكونها، وما يظهر للرؤساء من تصرفات قد تبدو عادية يسلكها العمال، ففي حقيقة الأمر هي أفعال عقلانية تطبق في مناطق الشك.

#### خلاصة الفصل:

لقد كان لتعدد المراجع وتنوعها، واختلاف الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث في الإطار النظري والمنهجي دورا لوضع إشكالية البحث وفرضياتها التي هي أساس مراحل البحث العلمي، وقد تم تحديد أهم المفاهيم والمتغيرات والأبعاد التي تسمح بفهم الظاهرة وقياسها، وتمكن من جمع المعطيات من خلال التساؤلات المطروحة.

كما تطرقنا إلى أسباب الاهتمام بموضوع البحث وما له من أهمية علمية وصولاً إلى الأهداف التي نُود بلوغها، كما أشرنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت جزءاً من موضوعنا، مما سمح لنا بمحاولة التوسع والنظر برؤية أخرى فيه.

أما منهجياً فتم تحديد الإجراءات المتبعة في تطبيق مراحل البحث من عينة مناسبة ومنهج وأدواته، كي نصل إلى نتائج علمية دقيقة تعطي لنا قدراً من المصداقية.

ووضعنا المقاربات السوسيولوجية المناسبة للتعمق في الموضوع وفهمه فهما علمياً متخصصاً يمكن أن يستخدم كدراسة سابقة.

# الفصل الثاني: سوسيولوجية السلطة

تمهيد

أولاً: السلطة في الفكر الاجتماعي والنظريات السوسيولوجية.

1-السلطة في الفكر الاجتماعي.

1-1 -السلطة في الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون

2- السلطة في النظريات السوسيولوجية.

1-2 - السلطة عند كارل ماركس.

2-2 - السلطة الأوليغارشكية عند روبرت ميشلز.

2-3 -التحليل السوسيولوجي عند بيار بورديو.

2-4- السلطة الأخلاقية عند اميل دوركايم.

ثانياً: السلطة في نظريات علم اجتماع تنظيم وعمل

1-السلطة في النظريات الكلاسيكية

1-1 - النظرية البيروقراطية

1-2 - النظريات الإدارية

2- السلطة في النظريات الحديثة

- 1-2- النظرية البنائية الوظيفية.

- 2-2- النظرية السلوكية.

- 2-3- نظرية التحليل الاستراتيجي

خلاصة

## تمهيد:

لم يكن نضوج النظرية السوسولوجية بمعزل عن الواقع الإنساني المعاش، فقد تطورت نتيجة التراكم المعرفي الذي جعلها تميل إلى الأسلوب العلمي في تفسير الحياة الاجتماعية حيث قدم "أرنود لوس" تعريفاً لها على أنها: "بناء متكامل يضم مجموعة تعريفات وافتراضات وقضايا عامة تتعلق بظاهرة معينة، بحيث يمكن أن نستنبط منها منطقياً مجموعة من الفروض القابلة للاختبار"<sup>(1)</sup>، مما يؤكد بأن النظرية السوسولوجية تميزت بمفاهيم وتعريفات متضمنة نصوصاً وأفكاراً مجردة، تشير إلى صفات عامة للظاهرة الخاضعة للبحث، حيث لا ترتبط بزمان ومكان معينين، ولا بأي بيئة اجتماعية معينة، كما تميزت بمفاهيم محددة بفترة زمنية معينة، ومكان جغرافي معلوم الأبعاد يعكس محيطاً اجتماعياً بعينه.

إلا أن هناك تبايناً في النظرية السوسولوجية من حيث:

الإيديولوجيات، الموضوعية، التفسير، نوع التفسير (على مستوى الوحدة الكبيرة أو على مستوى الوحدة الصغيرة)، محور الاهتمام (البناء والعملية)، والعوامل المستخدمة في التفسير (طبيعية، بيولوجية، اجتماعية).

من خلال هذه الأفكار أردنا في هذا الفصل التطرق لظاهرة السلطة في بعض النظريات السوسولوجية التي عالجتها حسب أفكار روادها، كما نحاول تقديم عرضاً تحليلياً لها ضمن نظريات سوسولوجية التنظيم والعمل (علم اجتماع التنظيم والعمل).

(1) ياسر، خضيرالبياتي، مرجع سابق، ص 25.

## أولاً: السلطة في الفكر الاجتماعي والنظرية السوسيولوجية:

يعرف علم الاجتماع بكثرة المداخل والاتجاهات الفكرية، ولقد وضع الباحثون والمفكرون في المقام الأول ظاهر السلطة فتعددت حولها آراء الفكر الاجتماعي والسوسيولوجية العامة.

### 1- السلطة في الفكر الاجتماعي.

#### 1-1 السلطة في الفكر الاجتماعي لابن خلدون:

إذا تفحصنا التراث الفكري القديم لعلم الاجتماع، لا بد من الوقوف عند أفكار المؤسس الأول لهذا العلم: عبد الرحمان بن خلدون (1332م-1406) التي طرحها في مقدمته الشهيرة\*، لما تنطوي عليها من قيمة معرفية، وحالة التجديد الكامنة فيها، من حيث طبيعة المعالجة المستندة على النقد والتحليل وإحكام العقل فيها، فتظهر كجهد عقلي فيه التنوع والفاعلية والحراك المعرفي الدقيق، فالأسلوب والمنهج اللذان اتبعهما ابن خلدون يكادا يكونان متوافقين مع التفكير المعاصر.

وطرحه في المقدمة كان واعياً بأنه يؤسس لعلم جديد لم يسبقه إليه أحد، لذا كتب: "كأن هذا علم مستقل بنفسه، فإنه ذو موضوع وهو العمران البشري والاجتماع الإنساني، وذو مسائل وهي بيان ما يلحقه من العوارض والأحوال لذاته واحدة بعد أخرى، وهذا شأن كل علم من العلوم وضعية كانت أو عقلية... واعلم أن الكلام في هذا الغرض مستحدث الصنعة، غريب النزعة، غزير الفائدة... وكأنه علم مستنبط النشأة ولعلمي لم أقف على هذا الكلام في منحاه لأحد من الخليفة"<sup>(1)</sup>.

نظر ابن خلدون إلى المجتمع نظرة تحليلية، حاول تتبعه بالدراسة من النشأة إلى الفساد، وتردده من الضعف إلى القوة، ومن النهوض إلى السقوط، يستقصي أحوال المجتمع

\* مقدمة كتاب لابن خلدون.

(1) ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر بيروت، لبنان، ط1، 2004، ص 50.

وعناصر تكوينه وتنظيمه من الفرد والجماعة إلى السلطان والدولة وما تقتضيه المحافظة عليه وما ينبئ بفساده وانحلاله.

والدولة حسب ابن خلدون ظهرت من أجل تنظيم الحياة الاجتماعية وحمايتها من الإنسان نفسه، لأنه مصدر للعدوان على أخيه الإنسان بحكم فطرته، إلا أنها تتميز على سائر النظم الاجتماعية بالقهر والإكراه الموجهين للمصلحة العامة<sup>(1)</sup>.

فالسطة ظاهرة طبيعية في البشر ويعطيها ابن خلدون بعدا سياسيا في دراسة العمران البشري عندما يربطها بالتطورات التي تلحق بهذا العمران البشري (البدو، الحضرة)، فقد ربط كل الأحداث الهامة والتغيرات الجذرية التي تطرأ على العمران البشري بوجود أو فقدان العصبية حيث يعتبرها عنصراً أساسياً تقوم عليه كل دولة، فالسلطة مبنية على العصبية لأن الملك يحصل بالتغلب، وبالتغلب يكون بالعصبية القوية.

تعني العصبية حالة ذهنية عاطفية تظهر في العلاقات والسلوكات التي تتسم بها مجموعة من البشر في حالة البداوة التي تأخذ بيدها إلى الملك والسلطة، وتبرز كنتيجة للصراعات في المدينة أو الدولة<sup>(2)</sup>.

وللعصبية مصدران: الأول بيولوجي يرجع للطبيعة البشرية، والثاني النسب يرجع للقرابة (ذي القربى)، وأصحاب العصبية هم أسباب قوة الدولة وهي المحرك الديناميكي للمجتمع وهي قوة حقيقية كامنة في الإنسان للخلق والإبداع والسعي وبالتالي: "إن العصبية وحدها بناء مجتمعا منظما سياسيا، وبالتالي السلطة تكون قوة، لكن ابن خلدون يشير إلى نقطة أخرى هي أن السلطة في المجتمع القوي لا تسعى إلا لغاية أساسية هي المحافظة على العصبية وجودا واستمراراً"<sup>(3)</sup>.

(1) حسن، عبد الحميد رشوان، في القوة والسلطة والنفوذ (دراسة في علم الاجتماع السياسي)، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1977، ص 95.

(2) عبد الغني، مغربي، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون، ص 130.

(3) ملحم، حسن، مرجع سابق، ص 225.

فالسُّلطة إنتاج إنساني، ولكل صاحب سلطة عصبية التي توصله للحكم، فتقضي على كل العصبيات الضعيفة، وتطوّر السلطة تنتج عنه نشوء مؤسسات جديدة.

## 2- السلطة في النظريات السوسيولوجية:

### 2-1- السلطة عند كارل ماركس *karl marx* (1818-1883):

تتمثل مساهمة "كارل ماركس" السوسيولوجية في تصوره العام عن المجتمع، فقّدم نظرية عن التطبيقات وعن الدولة وعن الاديولوجيات؛ فانتهج منهاجاً علمياً في تفسير بعض الظواهر الاجتماعية كالسلطة وخاصة السلطة السياسية في المجتمع الرأسمالي مستنداً إلى أداة المادية الجدلية.

ويرى "ماركس" أن الدولة وسيلة في يد الطبقة المهيمنة (البرجوازية) توجّه للسيطرة على طبقة البروليتاريا (الطبقة العاملة التي لا تملك وسائل الإنتاج) وقضاء الدولة وقوانينها تكون في خدمة الأقوياء والملكية الخاصة" ولكي تضمن الدولة هيمنتها تعهد البرجوازية إلى الدولة إدارة مصالحها العامة، وهكذا تعلو أحياناً فوق الطبقات التي تعيد بناء نظام اجتماعي مهدد<sup>(1)</sup>.

لذا قام ماركس بتحليل النصوص القانونية واللوائح الإدارية والتي تمثل سلطة قانونية هذه الأخيرة تعد إحدى آليات الطبقة البرجوازية المتحالفة مع الدولة ضد طبقة البروليتاريا. فالدولة تنظيم سياسي للطبقة المسيطرة اقتصادياً، أي سيطرة طبقة على طبقة أخرى يحدث بينهما صراع "إذا فكل ممارسة سياسية وحتى ممارسة البروليتاريا تدور حول شيء واحد هو السيطرة ذات العمق الاقتصادي ومنه السلطة السياسية تتجسد في البنية الفوقية ويحدد شكلها السلطة الاقتصادية والاجتماعية أو ما يسمى بالبنية التحتية<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> فليب كابلان، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية (أعلام، تواريخ وتيارات)، دار

الفرقة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010، ص 41.

<sup>(2)</sup> حسن، ملحم، مرجع سابق، ص 81.

وبالتالي مصدر هذه السلطة السيطرة على وسائل الإنتاج فلا بد من سيطرة الطبقة العاملة بعد طول الصراع، ويتم إلغاء الدولة بشكل نهائي ويصبح كل فرد رئيساً ومروّساً في نفس الوقت، ويعد الصراع من أجل السلطة صراع من أجل الهيمنة والسيطرة.

فهذه التنظيمات البيروقراطية عموماً يصفها بأنها شكل من أشكال للإغتراب بالرغم ما تؤديه من تنظيم في الحياة الاجتماعية، "إلا أنها ما تلبث أن تصبح خارجة عن نطاق سيطرة الناس وفهمهم، وغالباً ما يشعر هؤلاء العمال بتميز للأوضاع الاجتماعية التي يشغلونها في هذه التنظيمات من خلال ما يفرض فيها من تسلسل رئاسي محدد وإتباع دقيق للوقت والاحترام المفرد للسلطة وهي كلها صور للإغتراب<sup>(1)</sup>.

وحسب طرح "ماركس" أصبح إزالة الطبقات ضرورة حتمية لسيطرة البروليتاريا على السلطة بالعنف والقوة، "إذ يقوم هذه الأخير بثورة ضد الطبقة المالكة وتستولي على عملية الإنتاج، فتتحقق الديمقراطية المكتملة (الكاملة) لما توفر من التمتع بالحقوق الاجتماعية والتحرر الاقتصادي، وعندئذ يضمحل نظام الدولة ويزول تبعاً لزوال نشأته، فلا تصبح هناك حاجة للسلطة السياسية لأنها في حقيقة الأمر أداة لقهر الأفراد وقمعهم، ويحل المجتمع الشيوعي النهائي مكان الدولة، وقد أدى هذا الفكر إلى التمييز بين السلطة السياسية للحكومة كأداة قمع وبين إدارة الأشياء (إدارة الإنتاج في المجتمع الشيوعي عند غاية المنتهى).

لقد انتقد كارل ماركس بشدة أفكار ودراسات من سبقه من الباحثين التي كانت تتميز بنظرة مثالية للظواهر، فهو من وضع أسس التفكير المادي والذي فسّر من خلاله كل الظواهر الاجتماعية (مثل ظاهرة السلطة التي تنشأ بين تعارض مصالح الطبقات الاجتماعية)، ففكرة تحليله للسلطة هي فكرة سوسيولوجية لأنها علاقة اجتماعية بين طبقتين.

إن نقاؤل "كارل ماركس" بظهور مجتمع لا طبقي بدون وجود دولة أو قانون أمر لم يتحقق في الواقع، والإنسان بطبعه يحب التملك والسيطرة وممارسة السلطة.

(1) السيد، الحسيني، مرجع سابق، ص ص 39-40.



## 2-2- السلطة الأوليجاركية عند روبرت ميشلز (Roubert Michels) (1876-1936):

تعتبر تحليلات "روبرت ميشلز" من أهم الإسهامات التي أثرت النظرية السوسولوجية، ومهدت لدراسات حديثة في علم الاجتماع السياسي والتنظيمي، "فقدم تحليلاً للسياسة الداخلية التي تتبناها التنظيمات الكبيرة الحجم والمتعلقة بقضايا السيطرة والصفوة للكشف عن أبعاد الديمقراطية واقترح مفهومًا سمي بالقانون الحديدي للأوليجاركية الذي يعني سيطرة الأقلية الصغيرة"<sup>(1)</sup>.

فالقانون الحديدي (الفولاذي) للأوليجاركية يعني تركيز السلطة في أيدي القلة وهي فئة من القادة والإداريين يمثلون الصفوة، وكل تنظيم مقسم إلى فئة حاكمة وأغلبية خاضعة. جاءت تحليلات "ميشلز" في إطار مفاهيمي بصيغة تشاؤمية حول قدرة الإنسان على الحرية وعلى قيام النظام الديمقراطي داخل الواقع التنظيمي، لأن التنظيمات ذات الحجم تشهد نموًا كبيرًا في جهازها الإداري، يستبعد تحقيق الديمقراطية الحقيقية داخلة، فبرغم ما تقننه هذه التنظيمات من إيديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية إلا أن كبر حجمها فرض منطوقًا كامنا وراء إزالة الميكانيزمات الكفيلة بمشاركة الفئات الفاعلة في اتخاذ القرار، حيث "وضح أن حكم الأقلية يسعى دائمًا إلى تثبيت الحكام في أوضاعهم وابعاد الموظفين عن العمل السياسي"<sup>(2)</sup>.

ولكي يثبت "ميشلز" صحة القانون الحديدي للأوليجاركية قام بدراسة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أنه تنظيم قائم على أساس ديمقراطي أكثر من أي تنظيم آخر، وتوصل إلى أن الديمقراطية مجرد شعار لا أساس له على أرض الواقع، "وأن نمو الجهاز الإداري للحزب تسبب في استحالة تحقيق الديمقراطية داخل التنظيم، لأنها تخلق

(1) السيد، الحسيني، مرجع سابق، ص 39.

(2) السيد، الحسيني، نفس المرجع، ص ص 64-65.

معوقات أمام المشاركة الفعلية للأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها"<sup>(1)</sup>، ومنة مشاركة الطبقة الفاعلة فيما يتعلق بإصدار القرارات مستحيلة بسبب نقص معرفتهم الفنية المتخصصة الناتجة عن نقص تكوينهم، في سياق سيطرة الفئات الممارسة للسلطة ذات الآليات (الفنية والمعرفية والمالية)، مما يمنحهم قوة وامتياز فلا يكونون عندئذ محل محاسبة من أتباعهم.

وحسب "ميشلز" فإن نمو الأوليغاركية نتاج للتخصص وتقسيم العمل، لأن زيادة حجم التنظيمات يؤدي إلى تعقد الوظائف وتباين الأدوار والأماكن، كما يقلل من عدد الأفراد القادرين على القيادة، وبالتالي يظهر نمط منها يقوم على الخبرة تتوفر في القلة التي ستصبح الحاكمة وتنتج هنا السلطة القائمة على المركز بدل السلطة القائمة على التسلسل.

ويؤدي تباين المراكز والأدوار إلى حدوث انفصال بين جماعة القوة من ناحية وباقي الأعضاء من ناحية أخرى "فينقطع الاتصال وتتعدم المشاركة، وفي خضم هذا التحليل نجد طبقة الصفوة المسيطرة تتحكم في قنوات الاتصال وبكل ما يرتبط بها من سلطة وقوة"<sup>(2)</sup> فيعمل الأقلية الحاكمة على تمركز المعلومات والسيطرة على قنوات الاتصال حتى تتمكن من المحافظة على مناصبها لتحقيق الاستقرار والبقاء في مراكز القيادة فتسعى الطبقة الحاكمة (الصفوة) لتحقيق مصالحها فقط، فتتفرد بالامتيازات التي تملكها نتيجة خبرتها المتخصصة ومستوى التدريب المرتفع، فتسير نظام الإدارة وكيفية اتخاذ القرارات كفيل بإبعاد الفئات الكبيرة المحكومة عن طريق الوظائف الأخرى للإدارة، ومنه تستبدل الأهداف الخاصة بتنمية المشاركة وتحقيقها لأي أهداف أخرى تتمثل في تمركز السلطة واستمرار التسلط.

(1) علي، عبد الرزاق جابي، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والمنهج الموضوع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 25.

(2) صالح، بن توار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، 2006، ص 119.

تشير تحليلات "ميشلز" السوسولوجية لإعطاء دلالة على ظهور الأولوجاركية تعمل على طمس الأهداف الديمقراطية، وأشارت تحليلاته إلى سلبية وعدم مبالاة الفئات المحكومة أمام وقائع هذه السلطة طالما أنهم في حاجة إلى التوجيه والإرشاد، بل أن البعض يرتاحون حين يتحمل الآخرون المسؤوليات الإدارية.

### 2-3- التحليل السوسولوجي للسلطة عند بيار بورديو (*Pierre Bourdieu*):

يعد "بيار بورديو" (*Pierre Bourdieu*) من أهم علماء الاجتماع الفرنسيين في القرن العشرين، تبنى نظريته السوسولوجية على دراسة المجتمع باعتباره فضاء للصراع والمنافسة والهيمنة، مع تحليل مختلف الطبقات الاجتماعية بالتركيز على العوامل الثقافية والرمزية بدل من التركيز على العوامل الاقتصادية.

تسعى السوسولوجية في نظر (*Bourdieu*) لتعريف واقع القوة والهيمنة والنفوذ وانتقاد المجتمع الليبرالي المعاصر الذي يتميز بالظلم واللامساواة وصراع الحقول والطبقات الاجتماعية.

اعتمد "بورديو" في تحليله السوسولوجي على مفهوم الحقل الذي يمثل مجموعة من علاقات موضوعية قائمة بين مجموعة من الأوضاع، وقسم المجتمع إلى مجموعة من الحقول أهمها حقل السلطة الذي يمثل فضاء لقوى محددة تؤطرها علاقة القوة بين أشكال مختلفة من السلطة ورأس المال، كما أنه مجال للصراعات هدفها السيطرة والهيمنة وفضاء للعب إذ يتواجد فيه أفراد ومؤسسات يشتركون في امتلاك رأس مال خاص، والغاية من ذلك الرغبة في امتلاك أوضاع مسيطرة داخل الحقل ثم السعي لتحريرها.

فاستخدم "بورديو" مفهوم السلطة لقراءة الواقع الاجتماعي والادولوجي والسياسي وتوصل في تحليله لفضح التباين الطبقي بين البرجوازية والبروليتاريا ووضع دور المثقف المناضل الذي يعد بمثابة أداة لتجاوز الفكر التقليدي نحو صياغة مفهوم حدائي عقلائي

يلائم صيرورة المجتمع وتطوره الرمزي والمادي من أجل كشف تصورات الهيمنة والصراع على كمية من كميات الواقع.

وقد ساعدت الدراسات النظرية والبحوث الميدانية "بورديو" في صياغة تصور لمفهوم السلطة الرمزية، فقدم تفسيراً لها على أنها "سلطة لا مرئية تقوم دوماً على الاختفاء، ولا يمكن أن تمارس إلا بتواطؤ أولئك الذين يابون الاعتراف بأنهم يخضعون لها بل ويمارسونها"<sup>(1)</sup>، مما يجعل تأثيرها أشد وأقوى لأنها تستهدف المستوى الذهني والنفسي للفرد بطرق وأساليب منظمة مبنية على التستر وراء الأفعنة المعتادة كالتقاليد والقوانين وما هو شائع بين الناس.

والسلطة الرمزية هي القدرة على التأثير في الأشخاص والأشياء وذلك من خلال تكوين المعطى عن طريق العبارات اللفظية، أي عن طريق استعمال اللغة كنظام رمزي، فاللغة قادرة على خلق واقع خاص بها، "ومن يمارس هذه السلطة (الرمزية) يجب أن تكون له القدرة على توضيح مقاصده وإقناع الآخرين بأفكاره باستعمال العنف الرمزي على الخاضعين لها الذي يبلغ تأثيره ما لا يعادل استعمال العنف المادي"<sup>(2)</sup>، حيث تتدخل القوة الطبيعية والاقتصادية في تكوينه والسلطة الرمزية تأثيرها أعمق كونها تستهدف البنية الذهنية والنفسية للمتلقين لها، فهي لا تمارس إلا بقبالية حيث يقول بيار "بورديو" في هذا الصدد: "هذه السلطة لا تعمل عملها إلا إذا اعترف بها، أي إذا لم يأبه بها كقوة اعتبارية، وهذا يعني أن السلطة الرمزية لا تتجلى في المنظومات الرمزية، وإنما في كونها تتجدد بفضل علاقة معينة

<sup>(1)</sup> بيار بورديو، الرمز والسلطة، ترجمة عبد السلام عبد العالي، ط3، المغرب، الدار البيضاء، دار توبقال للنشر، 2007، ص 48.

<sup>(2)</sup> الطاهر، لقوس علي، السلطة الرمزية عند بيار بورديو، مقال في مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ص42، العدد 16، 2016.

ترتبط من يمارسها (السلطة) بمن يخضع لها، أي أنها تتحدد ببنية المجال الذي يؤكد فيها الاعتقاد ويعاد إنتاجه" (1).

فالسطة عند "بورديو" لا يمكنها أن تحكم إلا بالتنسيق مع من يقع عليهم الحكم بصفة حقيقية، تملك الطاعة بدون اللجوء للقوة.

وقد ربط السلطة باللعب والحقل والنسق فهي بنية اجتماعية وفكرية كما ربط العنف بالهيمنة ومنه بناء السلطة وبأنواع العنف تتحدد المجتمعات حسب نوع السيطرة الموجودة فيه، ففي المجتمعات التقليدية تتجسد الصور الإنسانية وتكون العلاقات اجتماعية شخصية أما في المجتمعات الحديثة تكون العلاقات الحديثة تكون العلاقات متحررة من الأوهام (مؤسسة). ومثال على ذلك داخل علاقات السلطة السياسية عنف رمزي مصدره رأس مال اجتماعي يتخذ شرعيته عند مالكيها فهو وسيلة يعاد بواسطتها إنتاج الهيمنة عن طريق الاستثمار الذي هو اجتماعي أكثر منه اقتصادي (2).

وأخيرا جاءت سوسولوجية "بورديو" برؤية نقدية صراعية حتى في المجال العلمي حيث تتميز بالطابع العلمي والمنطقي، فبورديو يؤكد على ضرورة الحياد لعالم الاجتماع عندما يبحث في مشكلة متعلقة بمجتمع ما، أساسها التنافس والصراع والهيمنة، وهي ما يسميها سوسولوجية السوسولوجية.

#### 2-4- السلطة الأخلاقية عند اميل دوركايم (1858-1917):

يعتبر "اميل دوركايم" زعيم المدرسة الفرنسية لعلم الاجتماع التي لا تزال قائمة إلى حد الآن، وقد ثمنت تحليلاته مبادرات كثيرة لإثراء النزعة السوسولوجية المحافظة.

وتتضمن كتابات "دوركايم" المتنوعة في مسار تأكيد ضرورة انصياح الإنسان لما هو قائم وما هو محيط، فالظاهرة الاجتماعية إلزامية وإجبارية، على المرء أن يتلاءم معها

(1) بيار بورديو، مرجع سابق، ص 48.

(2) *addi la houari, sociologie et antropologie, chez pierre bourdieu cdition la decouverté, paris, 20, p164.*

وينصاع إليها<sup>(1)</sup>، فقد تناول السلطة الاجتماعية حيث يعتبرها المحور الأساسي الذي يركز عليه علم الاجتماع عنده، وكآلية صلبة تحقق النظام، ومنه التضامن الاجتماعي. ينطلق "دوركاييم" في تحليله من أن الإنسانية لم تعرف التفرقة بين الحاكم والمحكوم، فالسلطة كانت لكل مجموعة تعيش مع بعضها البعض، "وكان لزاما على كل فرد يعيش في المجموعة أن يحترم ما تعارفوا عليه من قواعد، ثم ظهر بعد ذلك الأفراد الذين استغلوا المجموعة لصالحهم وقادوها تحت لوائهم، وهذا ما يسمى بالسلطة الحاكم"<sup>(2)</sup>، وهنا يلعب الضبط الأخلاقي والتنظيم الاجتماعي دورا بارزا "فالظاهرة الاجتماعية تركيب خاص ينشأ من الفعل ورد الفعل بين ضمير الفرد من جهة، وبين العقل الجمعي من جهة أخرى، فهي ليست من صنع فرد من الأفراد، ولكنها من صنع المجتمع وتنشأ بوحى من العقل الجمعي فيه"<sup>(3)</sup>.

وربط "دوركاييم" فكرة السلطة بالنظام حيث يظهران أنهما مترادفان يعملان على تكوين وتشكيل الشخصية الفردية (وبدون سلطة لا يمكن أن يكون هناك إحساس بالواجب أو حتى بالحريسة الحقيقية) "فاعتبر السلطة هي النظام الاجتماعي الذي استطاع أن يجتاز عاصفة التاريخ"<sup>(4)</sup>. وعليه فالسلطة كنظام تمارس تأثيرها على فكر وسلوك الفاعلين في ضوء النظام الأخلاقي فالأنساق الاجتماعية والسياسية تتغير وتتخذ أشكالا مختلفة عبر التاريخ، ويبقى مفهوم السلطة القاسم المشترك بينها جميعا "لهذا يؤكد "دوركاييم" بأن المجتمع الحق والأخلاقيات الحقة لا توجدان إلا إذا اتضحت السلطة في سلوك الفرد وعقله"<sup>(5)</sup>.

(1) عبد الباسط، عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، 1998، ص 87.

(2) عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 112.

(3) أحمد، رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ص 19.

(4) عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 112.

(5) عبد الحميد رشوان، نفس المرجع، ص 116.

وتعتبر السلطة الأخلاقية سداة شخصية الفاعل والمنحى النظام الذي يكفل لها الإحساس بالواجب والحرية الحقيقية التي حددتها المنطلقات الفكرية.

اعتبر الأخلاق والدين إحدى أشكال القوة وما يرتبط بها من صرامة وضغوط، والتي تخلق الدافع لدى الفئات الفاعلة وتعزز معنى الالتزام الأخلاقي للتمسك بالقواعد والمعايير التنظيمية، وقد اتبع في ذلك منطق نظريته التي تقر أن المجتمع موجود داخل الفرد، كما أبرز الأهمية الاجتماعية والثقافية لتقسيم العمل الذي أضحي آلية فعالة تقوي التضامن الاجتماعي، فبعيدا عن الصراع والقوة والتدرج الطبقي وتأكيدا للتضامن الاجتماعي والاتساق بالعلاقات المتضامنة والمعبرة عن تكافلها الوظيفي تلعب التضامن العضوي دورا طبيعياً لتفعيل [السلطة باعتبارها دعامة أخلاقية تعمل في ضوء المنطلقات الفكرية "لدوركايم" على تنميط سلوك الفاعلين في إطار مؤثر الضبط الداخلي (الدوافع) التي تثمن، فتعزز داخل الفرد معنى الالتزام الأخلاقي للتمسك بالقواعد الاجتماعية عامةً والتنظيمية خاصةً].

وما يكرس النظرة النظامية لمفهوم السلطة هو قيامه لعلم الاجتماع على أساس الاهتمام بحفظ النظام الاجتماعي في ضوء استخدامه لبعض المصطلحات المثمنة لهذا المدلول (تضامن - تماسك - تكافل) [لتفعيل محتويات البيئة التنظيمية، ومنه يزيد من التكافل والتضامن ومنه نتساءل: هل المحرك للعلاقات الاجتماعية هو التماثل أو التباين؟ فلو وضع التنوع والتباين في المقاصد والاهتمامات والمصالح الفردية في منحى يدعم التضامن ومنه تحقيق الأهداف، لابد من وجود نظام يلزم الفرد باحترام مصالح الجماعة والالتزام بقواعد محددة، وهذا يدور في محور النظام الأخلاقي، فالسلطة إذا تكمن في حقيقة وجود القيم الأخلاقية التي تتوقف استمرارها وذيوعها على وجود نمط سلطوي يمارس تأثيره وفعاليتها على فكر الأفراد وسلوكهم..."]<sup>(1)</sup>.

(1) إسماعيل، علي سعد، مرجع سابق، ص 55.

### أهم الانتقادات الموجهة للطرح الدوركايمي:

رغم ما قدمه "دوركايم" لإثراء التراث المعرفي والسوسولوجي، فقد جسدت الانتقادات بصيرة نافذة كشفت عن النزعة المحافظة إذ أنه تأثر بظروف عصره وبالمناخ السياسي والاجتماعي والثقافي الذي كان سائدًا في فرنسا، حيث صاغ مشكلات عصره على هيئة فروض حاول التحقق منها، الأمر الذي أدى به إلى تجاهل الكثير من المؤشرات والعوامل التي لها أهميتها داخل الواقع التنظيمي كالصراع، التغيير فتمسكه بتحليل ودراسة ظاهرة التضامن والتماسك الاجتماعي قد جعله يرجع الصراع بين العمال وأصحاب الأموال إلى حالة التفكك والفوضى الاجتماعية وحدوث ما يعرف باللامعيارية التي يمكن إصلاحها بالتربية والتضامن الاجتماعي.

### ثانيًا: السلطة في علم الاجتماع تنظيم وعمل:

نتج عن الثورة الصناعية نمو تنظيمي واسع وبروز مؤسسات كبيرة، فأدى إلى دراسات حول هذه التنظيمات، تناولت مختلف الظواهر السوسيوتنظيمية خاصة ظاهرة السلطة، وقد كان التناول متنوعا حسب الاتجاهات والنظريات، فمنها كلاسيكية وأخرى حديثة.

#### 1- السلطة في النظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارية):

##### 1-1- السلطة في النظرية البيروقراطية:

يعد "ماكس فيبر" (max weber) من علماء الاجتماع الذين أعطوا تحليلا شاملا ودقيقا للسلطة في معظم كتاباته، إذ يشير في كتاب "الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية" أن غاية السلطة في المجتمع تختلف باختلاف أنواع النشاطات فالسلطة في النشاط الاقتصادي غايتها إرضاء الحاجات المادية وزيادة الموارد لأنه نشاط يقوم على المنفعة ومرتبطة بالملكية الخاصة للأفراد.



"كما يستبعد عنصر القوة ويربط هذا النشاط بالدين، بينما في النشاط السياسي فغاية السلطة هي الاستمرار وديمومة الفئة التي تمارسها، فهو نشاط مرتبط بالسيطرة، فالسلطة هي الاحتمالية بأنها قيادة ما يطاع من قبل مجموعة محددة" (1).

وأوضح "فيبر" في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" أبنية السلطة وميزها عن بقية الصور الأخرى كالقوة والإقناع، "فالقوة هي أن الفاعل أثناء علاقته الاجتماعية مع الفاعل الآخر يكون في وضع يستطيع فيه فرض إرادته بالرغم ما يحد من مقاومته، أما الإقناع فيتمثل في أن أحد الأشخاص عن طريق الحجة والبرهان يؤثر في القرارات التي يتخذها أحد الأشخاص أو السلوك الذي يؤديه" (2).

ففي حالة القوة يستعمل الشخص القهر أو الإلزام المادي مما ينجر عليه سلوكا معيناً للأفراد يحقق مصالحه، أما في حالة الإقناع فالأفراد يتأثرون بالحجج والبراهين التي يأتي بها الشخص.

وتعتبر البيروقراطية من أبرز المسائل التي ظهرت في تحليلات فيبر كأسلوب تنظيمي، فهي إدارة قانونية عقلانية تعد السلطة أساسها، فهي قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين" (3)، وقد تأثر فيبر بالظروف البيئية المحيطة به وخاصة: الاستبداد بالسلطة والتحيز للحكام وشيوع المحسوبية واختلال العدالة، ونمو التصنيع وظهور الرأسمالية، فوضع النموذج المثالي للبيروقراطية، هذه الأخيرة عرفت في الحضارات القديمة (المصرية، الصينية، الرومانية)، ولكن بمفهومها الحديث (في الدول الغربية) وحسب مفهوم "فيبر" تتميز بخصائص بنيوية إذ هي تنظيم مستمر للتعاون الدائم بين مجموعة من الأفراد، أين كل واحد يمارس

(1) محسن، ملحم، مرجع سابق، ص ص 21-22-23.

(2) حسين، عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 144.

(3) عامر، الكبسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 51.

وظيفة محددة، "فهذه الخاصية الطبيعية للبيروقراطية ذات النمط النظري الذي يفترض مسبقاً أن كل واحد يجب عليه معرفة القوانين ويتصرف وفقاً للقيادة التجريدية للنظام الصارم"<sup>(1)</sup>. وانطلاقاً من التساؤل حول الشرعية وممارسة السلطة والعلاقة بينهما أكد على أن السلطة التي تتميز بالشرعية هي تلك التي يؤمن الأفراد بأنها يجب أن تطاع، هذا الاعتقاد الذي ينتهي بالطاعة يضع دائماً نصب عينيه وجود السلطة. "بهذه الوسيلة فقط يمكنه أن يبرز ضرورة اللجوء إلى القوة والعنف، فكل سلطة لها حد أدنى من الشرعية غالباً ما يكون مصيرها الزوال"<sup>(2)</sup>.

وعليه تحدد السلطة عند فيبر بأنها "احتمال أن تطيع جماعة من الناس الأوامر التي تصدر من مصدر معين"<sup>(3)</sup>، فجوهر السلطة عنده يتمثل في الطاعة الاختيارية للأفراد والتوجيهات القيمة التي تصدر من الشخص صاحب السلطة، فصاحب السلطة له الحق في ممارستها في ظل ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمه يمنح هذه الممارسة طابعاً شرعياً. حيث أن الامتثال للأوامر يتم بصفة طوعية، ولا يحدث بتأثير من صاحب السلطة، بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التي يمارسها الأفراد أنفسهم، ومنه "فالعلاقات السلطة يمكن لها أن تنمو في الجماعات الكبيرة الحجم لأن التوجيه القيمي للجماعة هو الذي يمنح ذلك الضبط الشرعية"<sup>(4)</sup>.

فالسلطة تستوجب توفر الشرعية التي تعطيها وتمنحها الاستقرار النسبي ويحدد أبعادها، وفي موضع آخر يرجعها "فيبر" إلى "أن من يملكها يكون لديه الحق في ممارستها من جهة، ومن يخضع لها يحد من واجبه طاعته من جهة أخرى"<sup>(5)</sup>.

(1) *sain saulieu renaud sociologie de l'entreprise, presse des wiences palitiques, paris 2<sup>e</sup>, 1997, p51.*

(2) محسن، ملحم، مرجع سابق، ص 26.

(3) السيد، الحسيني، مرجع سابق، ص 64.

(4) السيد، الحسيني، مرجع سابق، ص 65.

(5) رابح، كعباش، *علم اجتماع التنظيم*، مخبر علم الاجتماع والاتصال، 2006، ص 04.

وبناءً على ما سبق فقد فرق فيبر بين ثلاث مصادر شرعية لممارستها السلطة، جسدها بوضوح في كتابه العالم والسياسي حيث يقول:

"يوجد مبدئياً ثلاث أسباب داخلية تبرر السيطرة وهي أسس للشرعية أولاً: السلطة التقليدية..... ثانياً: السلطة الكاريزماتية،..... ثالثاً: السلطة التي تركز على خاصية القانون"<sup>(1)</sup>.

#### - السلطة التقليدية:

وهذا النوع نجده بكثرة في التجمعات التي تجد قاعدتها في العادات والتقاليد بحيث يصبح صاحب السلطة مطاعاً بناءً على التقاليد والعادات التي اتبعوها منذ زمن طويل<sup>(2)</sup>. فالإيمان بقداصة التقاليد والعادات الاجتماعية هي التي تقوم على أساسها هذه السلطة، ويصبح النظام الاجتماعي مقدساً لا يمكن الاعتداء عليه، فصاحب السلطة بحكم سنه ومكانته التي اكتسبها من أصوله التقليدية المتوارثة يملك الجاه والنسب مما يجعل أفراد الجماعة يقبلون سلطته، فالشرعية التقليدية تركز على الاعتقاد الذي أحدثه النظام عن طريق العادات المقدسة في حد ذاتها، وهذا ما يبررها، فهي بعيدة عن الصيغ العقلانية فيتبلور تنظيم بنية العمل في إطار شخصي، يفتقد للمعايير القانونية، ولا توجد في ظل هذه السلطة وظائف بل مكانات (مراتب) شخصية تحدد أصحاب السلطة الشرعيين تربط هؤلاء صلة خضوع شخصي برؤسائهم، وفي الأخير السلطة هنا مستمدة من المكانة الاجتماعية للحاكم وشرعيتها من القيم التقليدية.

#### - السلطة الروحية الملهمة (الكاريزماتية):

تقوم هذه السلطة على أساس ما يتمتع به صاحبها من مواهب وقدرات وصفات شخصية نادرة، فالسلطة قائمة على القدرة الشخصية الخارقة للعادة للفرد الكاريزمي، فالخاصية العجيبة والموهبة تميز هؤلاء الأشخاص مما يجعلنا نرشحهم كقادة، ونخصهم

<sup>(1)</sup> *sainsaulieu renaud. Op, cit, p52.*

<sup>(2)</sup> احسن، ملحم، مرجع سابق، ص 27.

بسلطة مميزة تسمح لهم بالحصول على ولاء وإذعان الأفراد مثل ما يتمتع به الأنبياء الزعماء، الثوريين، الأبطال... إلخ.

"والسلطة الكاريزمية تقوم على علاقة إذعان اختياري أو غير اختياري بين القائد والتابعين له، وتكون التبعية بمقتضاها لشخص بعينه تستمر بوجوده وتختفي بغيابه"<sup>(1)</sup>.

فالصفات الشاذة ترتبط بسمات كاريزمية شاذة تستخدم الرموز المعيارية لتثبيت المكانة وتتمين النجاعة، وهذا ما يهيكل تنظيم بنية العمل في ضوء ميكانيزمات روحية أخلاقية حددتها كواجباً مقدساً، إذ ترتبط بأنواع القهر تجعل اختيار الإلتباع إجبارياً في ضوء القواعد اللاعقلانية التي تركز دورها اختيار الهيئة الإدارية طبقاً لنمط الإخلاص الشخصي بعيداً عن نظام الخبرة والوضع الشخصي للفعل و"هذا ما يعزز الملامح الديناميكية الوظيفية لبناءات السلطة، فالعلاقة بين الحاكم واتباعه لا يقوم على أساس اتفاق الطرفين، وإنما على أساس الاعتراف المطلق بشرعية سلطته"<sup>(2)</sup>.

#### - السلطة القانونية:

تقوم هذه السلطة على أساس الاعتقاد بالقانون، فهي تقوم على العقل والمنطق والقواعد الموضوعية في المجتمع، "ويعتبر فيبر أن السلطة الموضوعية هي أكثر أنواع السلطة استقراراً وأكثر رشداً"<sup>(3)</sup>.

(1) علي، الشرقاوي، التنظيم، بيروت: دار الجامعة للطباعة والنشر، ص 71.

(2) بلوم اسمهان، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باتنة، 2012، ص 26.

(3) *Julieu freud, sociologie de weber, 2<sup>eme</sup> edition, paris, peresses universibairz de France, 1968, p 200- 201.*

وتعني السلطة القانونية هي القدرة على التأثير في الغير بالاستناد إلى أساس قانونية أو رسمية أو موضوعية. "وعلى هذا الأساس داخل أي مؤسسة القانون الداخلي هو شرعي إذ وضع من طرف السلطة التي لها الحق في وضعه(1).

ونجد هذا النوع من السلطة في المجتمعات التي يفكر أفرادها بأنه يجب عليهم الطاعة لأولئك الذين يملكون السلطة لأنهم حصلوا عليها ويمارسونها بواسطة القانون.

وبالعودة إلى النموذج المثالي البيروقراطي الذي ينطلق من فكرته "فيبر" حول السلطة القانونية الرشيدة، ولعل من أهم الخصائص التي وضعها للبيروقراطية التسلسل الرئاسي الناتج عن التدرج الهرمي للسلطة، وبوضوح خطوط السلطة، فالموظف موجود في إطار هذا النظام التسلسلي يسمح هذا بوجود بناء متدرج من السلطة، يأخذ شكلاً هرمياً، وتقوم السلطة العليا بتعيين وترقية الموظفين الذين تتوافر فيهم المؤهلات المناسبة عن طريق اختبارات مهنية في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية(2).

"ويؤكد فيبر بأن أنساق السلطة أبنية قوية تعمل بطريقة شبه قانونية وتضفي عليه القيم شرعيتها يمارسها خبراء ومدربون حيث يحدد مبدأ التدرج الهرمي العلاقة بين مكانة الوحدة وقوتها، كما يحدد شكلها وتخضع هذه الأنساق لقواعد التنظيم الرسمي والأوامر(3).

#### - أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

إن الانتقادات الموجهة للنموذج المثالي حول نمط التنظيم المقترح بينت إفراط فيبر في مثاليته وآلية نمودجه الذي لم يراعي أدنى اهتمام بالأفراد الذين يجسدونه ميدانيا سوى أنهم منفذون فقط، زيادة على ذلك مركزية السلطة الشديدة التي من اختصاصها إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها، كذلك يتوفر النموذج المثالي على خاصيتين أساسيتين هما:

(1) *sainsaulieu Op, Cit, p52.*

(2) *rené boureau, sociologie général 2<sup>eme</sup> eddition, AES administiation econamique et sociale france, p 134.*

(3) السيد، الحسيني، المرجع السابق، ص 68.

خاصية التدرج الهرمي والتسلسل الرئاسي وخاصة المعرفة الفنية (تقسيم العمل والتخصص)، أي بين السلطة القائمة على النظام والانضباط وبين السلطة القائمة على الخبرة الفنية، يؤدي إلى حدوث صراع والاستقرار بينهما، فبعض الخصائص البيروقراطية لا تحقق الفعالية واقعا وباعتبار هذا النموذج القائم على السلطة القانونية ثابت ومستقر فقد أغفل دور البيئة في التأثير على القوانين مما يجعلها غير ثابتة وغير مستقرة.

## 2-1- السلطة في النظرية الإدارية:

ظهرت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين وضمت مدرستين هما:

1-2-1- مدرسة الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور**: "في عام 1890 أعاد **فريدريك تايلور** اكتشاف واستكمال ما بدأه **شارلز باباج (Charles babbage)** في مجال تقسيم العمل وتحديد الواجبات ليؤسس هذا الاكتشاف نظرية في دراسة التنظيم تعرف بنظرية الإدارة العلمية التي أصبحت الأساس الذي ينهض عليه التنظيم الصناعي في المجتمع الغربي<sup>(1)</sup>.

نشر **فريدريك تايلور** عرض لحركة الإدارة العلمية التي تعتبر التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة حيث عرض المبادئ الإدارية "ولقد أكد تايلور على أن الإدارة علم، وأن الإداري الناجح والجيد هو الذي ينظم المؤسسة بطريقة ترضي صاحب العمل<sup>(2)</sup>، فمهمة رجال الإدارة حسب تايلور هو التخطيط بوضع برامج للإشراف عن العمال وتدريبهم، وتحديد نطاق الإشراف الذي يضم عددا معيناً من العمال يمكن لمشرف واحد أن يشرف عليهم. أما مهمة العمال هو تنفيذ أوامر وتعليمات الإدارة، حيث يمثل الوظائف (التنفيذية) أعمال رئيسية بينما الوظائف الأخرى هي وظائف مكملة ومساعدة، ومنه فأهم أسس حركة الإدارة العلمية في تصورهما لاستقرار التنظيم الفعال هي الرشد والعقلانية، الهيكل التنظيمي الرسمي، تحديد

(1) اعتماد محمد، عالم، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص 20.

(2) صالح، بن توار، مرجع سابق، ص 12.

نطاق الإشراف، الاهتمام بتنظيم العمل وتوزيع السلطة، بمعنى آخر أن الهيكل التنظيمي يركز على نمط التسلسل في السلطة والمسؤولية وتقسيم أعما المؤسسة وتحديد نطاق الإشراف لتدريب العمال وحسب "فايول" فإن أصحاب السلطة هم العقول المدبرة للمؤسسة، أما من لا يملكون سلطة الأوامر والمخططون فهم المنفذون لها.

## 2-2-1- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (herni Fayol):

يعتبر المفكر الفرنسي "هنري فايول" مؤسس نظرية محددة المعالم في الإدارة "ففي كتابه "الإدارة العمومية والصناعية" الذي نشره سنة 1916 عالج الموضوع على مستوى الإدارة العليا ومن نظرة كاملة لا من نظرة جزئية"<sup>(1)</sup>.

وبحكم منصبه كمدير عام لأحد الشركات الفرنسية لسنوات عديدة اهتم بتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن استقرار وكفاءة المؤسسة هو انعكاس لكفاءة المدير.

لخص "فايول" أنشطة المؤسسة إلى ست (6) مجموعات واعتبر النشاطات الإدارية هي الأهم في اعتقاده، فالوظيفة الإدارية قسمها إلى خمس نشاطات هي: عملية التخطيط والرقابة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، تمثل هذه النشاطات أهم ما يقوم به أصحاب السلطة (المديرون) وهذا ما قاده الى تحديد بعض الصفات الإدارية المتميزة يجب أن يتحلوا بها وهي: صفات عقلية تتمثل في القدرة على الحكم والتقدير، وصفات خلقية تتمثل في تحمل المسؤولية، صفات فنية تتعلق بالوظيفة التي يُؤديها المدير، الإدارة من وجه نظر "هنري فايول" فن قبل كل شيء.

وقد حدد أربعة عشر مبدأ ضرورياً للمؤسسة مما كان نشاطها وهي "قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف، وكل ما ارتقى الفرد في السلم الوظيفي ظهرت حاجاته إلى

(1) حسين، محمد حريم، إدارة المنظمات- منظور كلي، 2003ط1، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2010، ص 59.

الإمام بالإدارة ومبادئها وبالتالي استقرار المؤسسة<sup>(1)</sup> وهي موجهة لعمل المديرين مع مراعاة الظروف لأنها لا تتصف الثبات ومن بين المبادئ التي لها علاقة بالسلطة:

مبدأ وحدة الأمر: يعني وحدة السلطة بحيث ينص على ضرورة أن يتلقى المرؤوسين الأوامر الصادرة من رئيس واحد، وهذا تقادياً لتعارض الأوامر في حالة تعدد الرؤساء (المشرفون) مما يؤكد على المركزية في اتخاذ القرارات أما المبدأ الثاني فهو التوازن بين السلطة والمسؤولية وفي هذا الاتجاه يبين "فايول" أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية "ولكي يتمكن القائد أو المدير من القيام بعمله على أكمل وجه، وحتى يستطيع تحمل مسؤولياته يجب أن تتساوى هذه المسؤوليات مع السلطة المخولة له<sup>(2)</sup> فلا يمكن التمتع بالسلطة دون تحمل المسؤولية، فحيثما تمارس السلطة تولد المسؤولية لذا يجب تفويض قدر من السلطة للمرؤوسين تمكنهم من انجاز الأعمال فالسلطة عند "فايول" هي: الحق في إصدار الأوامر.

#### أهم الانتقادات التي تعرضت لها النظريات الإدارية:

- لقد استندت هذه النظرية إلى التخصص الوظيفي المفرط مما يتسبب في فقدان العامل حبه للعمل والقدرة على الإبداع، وزيادة الملل والروتين عنده كما وضعت عملية اتخاذ القرارات في يد الإدارة دون إعطاء حق للعمال في المشاركة وإبداء الرأي، وأدى الاهتمام المفرط بالجانب المادي للعمل (من أجور، تحفيز مادي) إلى إلغاء الجوانب الإنسانية والاجتماعية في تنظيم العمل.

- إن النظرة العلمية الموضوعية لهذه النظريات أغفلت ظاهرة الصراع التنظيمي بين العمال وبينهم وبين الإدارة، ونظرت للمؤسسة كنسق مغلق بعيدا عن التأثيرات البيئية المحيطة به، إن هذه التعليمات والأحكام العامة لا تصدق إلا تحت ظروف معينة.

<sup>(1)</sup> محمد شرايطية، همال عبد المالك، مقال: تأثير نسق السلطة التنظيمية على الاستقرار في المنظمة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات العدد 01، 2017، ص 175.

<sup>(2)</sup> ناصر، دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: دار المحمدية، 1998، ص 236.



## 2- السلطة في النظريات الحديثة

### 2-1- النظرية البنائية الوظيفية:

نحاول عرض إسهامات بعض مفكري وباحثي البنائية الوظيفية في تناولهم للسلطة داخل المؤسسة، أمثال تاركوت بارسونز، روبرت ميرثون، ألفن جولدنر، ايمتاي اتزيوني.

#### 2-1-1- إسهام تالكوت بارسونز (Talcot Parsons) (1902 - 1979):

"حاول تالكوت بارسونز" أن يطبق إطاراً نظرياً عاماً عن النسق الاجتماعي في دراسة وتحليل التنظيمات في مؤلفه "البناء والعملية في المجتمعات الحديثة" فكانت محاولته معبرة عن مظهر حقيقي للالتقاء النظري في هذا الميدان"<sup>(1)</sup>.

اعتبر "بارسونز" التنظيم نسقاً فرعياً من النسق الأكبر (المجتمع)، والقيم الموجودة في التنظيم التي تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعاً شرعياً، لذا يعد هذا الأخير (التنظيم) منفذاً للمتطلبات الوظيفية التي يسعى المجتمع في تحقيقها، وبما أن الأهداف محددة وواضحة نسبياً، فإن تحقيقها يتم بفرض إجراءات تنظيمية، ومنه فقد حدّد "بارسونز" بناءات السلطة كأداة ضبط وتحكم، تركز على قيمة القواعد المعيارية الرسمية (القيم التنظيمية) كآلية تستخدم للضبط، وضرورة الامتثال وطاعة للقواعد وفق شرعيتها. "وتنتهج التنظيمات الحديثة في ممارستها للسلطة نهجاً رشيداً يتسق مع الأسس التلاؤمية، وتعتمد على المنافسة والإقناع أكثر من اعتمادها على إصدار الأوامر والتعليمات لتتبلور كتخطيط عقلائي لما هو غير عقلائي"<sup>(2)</sup> لذا يعتبر التنظيم وجهاً لنشاط رسمي موجه لإنجاز هدف معين.

"وإذا تفحصنا الإطار النظري "لبارسونز" فهو يؤكد على مسألة التوازن والتكامل داخل التنظيمات بين الأنساق الفرعية بعضها ببعض - الإدارة بالوظيفة مثلاً تقسيم العمل

(1) محمد، علي محمد، مرجع سابق، ص 217.

(2) بلوم اسمهان، مرجع سابق، ص 21.

بالمؤهلات الفردية (1)، بمعنى أنه ينشأ مبدأ التعاون بين الإدارة (كمركز للسلطة) والعمال، ويطمس مبدأ الصراع، كما تعطى أولوية لهيكلية التنظيم والتسلسل الرئاسي من أجل بناء حدود نسق السلطة.

ويرى "بارسونز" أنّ المؤسسة كنسق اجتماعي تتكون من ثلاث أنساق فرعية هي النسق الإداري يتكون من العاملين في الجهاز الإداري والنسق الفني يقتصر على العاملين المباشرين للعملية الإنتاجية، والنسق النظامي يتكون من الهيئة الإدارية العليا التي تتولى وضع السياسات العامة والبيئة الخارجية (2). بمعنى أنّ الإدارة العليا هي التي تملك السلطة بحكم أنها تضع الخطط وتتخذ القرارات وتحدّد البيئة الخارجية.

### 2-1-2- إسهام روبرت ميرتون (Robert Merton):

أسهم "روبرت ميرتون" بتقديم إطاراً لنظريته المتوسطة المدى التي تأخذ موقفاً وسطياً بين النظريات الصغرى والكبرى، وتساعد على تفسير مجالات تنظيمية مختلفة، وقد صاغ ثلاثة مفاهيم أساسية هي الوظائف الظاهرة مقابل الوظائف الكامنة -المعوقات الوظيفية- البدائل الوظيفية، في مقال نشره سنة 1940 بعنوان البناء البيروقراطي والشخصية. يفترض "ميرتون" أنّ المجتمع يتكون من بناء اجتماعي يختلف حسب أهميته، وأن لكل عنصر من عناصر البناء وظيفة اجتماعية أو أكثر ضرورية لبناء المجتمع ويعتبر التوازن من خصائصها، وتُشكل العلاقات المتبادلة بين العناصر ثابتة نسبياً (3).

قام "ميرتون" بتحليل البناء الاجتماعي الرسمي المنظم إلى عناصر (أنماط للنشاط) محددة بوضوح، تتكون من الناحية المثالية من سلسلة الأفعال المترابطة بأهداف التنظيم ارتباطاً وظيفياً، أي أنّ الأفعال تعمل على تحقيق الأهداف، فالتنظيم (المؤسسة) يتكون من

(1) صالح، بن توار، مرجع سابق، ص 160.

(2) بلقاسم، سلاطنية، اسماعيل، قيرة. التنظيم الحديث للمؤسسة (التطور والمفهوم)، ط1، الجزائر: دار الجزائرية للنشر والتوزيع، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 11، 12.

(3) خالد، حامد، مرجع سابق، ص 103.

سلسلة من الوظائف متسلسلة فوق بعضها؛ بحيث كل وظيفة تتميز بعدد من الالتزامات والامتيازات محدّدة وفقا للقواعد والتعليمات الرّسميّة<sup>(1)</sup>، بمعنى أن لكل وظيفة مسؤولية معينة، وسلطة تكمن من أدائها، "فميرتون" يرى أن السلطة مرتبطة بالوظيفة لا بالشخص الذي يؤدي هذه الأخيرة، والبيروقراطية حسب "ميرتون" لها جوانب من الداخل، حيث أكد أن القواعد التنظيمية والإجراءات البيروقراطية لها وظائف كامنة تتمثل في تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع العملاء، "لذا يجب البحث عن البدائل الوظيفية للقضاء على المعوقات كإثراء الوظيفة وإعطاء قدر من المسؤولية في العمل، بحيث تعطى للعامل حرية أكبر في التصرف، ودرجة أكبر من الاستقلالية والرقابة على عمله ليحس بمسؤوليته<sup>(2)</sup>."

### 2-1-3- إسهام ألفن جولدنر (Alvin Gouldner):

"يؤكد "ألفن جولدنر" أن على الرؤساء ممارسة الإشراف المباشر مع العمال كي تظهر علاقات القوة ويسهل إدراكها ولمسها،<sup>(3)</sup> حيث تظهر سلطة التنظيم أثناء تأدية الرؤساء لأعمالهم مع من هم تحت إشرافهم، لأن المستويات الرئاسية العليا تستعين بالقواعد التنظيمية للمؤسسة (القوانين والتعليمات والأوامر المحدّدة لإجراءات العمل). فتنظم كفاءات العمل، وتحدد مستويات الوظائف الكبرى مما يمكن الرؤساء من معرفة معدل الأداء.

وفي تحليله للمشاكل التي تنتج من خلال التفاعل بين سمات التنظيم وحاجاته إلى وجود تنظيم تلقى داخله، (باعتباره نسق للإدارة العقلانية) يؤكد جولدنر أنه إذا كانت سلطة الرئيس تستمد شرعيتها من الخبرة التخصصية الحديثة المغايرة لخبرة المرؤوسين تظهر المشاكل، حيث لا يسلم هؤلاء من سلطة مدير مؤسستهم، وكمثال على ذلك: إذا كان العمال من ذوي الخبرة في الهندسة الميكانيكية، فإنهم يخضعون إلى سلطة رئيسهم الذي تخصص

(1) محمد، علي محمد، مرجع سابق، ص 105.

(2) بلقاسم، سلاطنية، إسماعيل، قيرة. مرجع سابق، ص 146، 147.

(3) السيد، الحسيني، مرجع سابق، ص 97، 98.

في الإلكترونيك فقط، ويمكن إضافة مشكل آخر أشار إليه "جولدنر" هو التضارب بين السلطة الاستشارية والسلطة التنفيذية، ويقترح بأن يتنازل الرئيس عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية، ويركز على أداء العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2-1-4-إسهام إيمتاي إتزيوني (Amiti Etzioni):

حاول "إتزيوني" وضع إطار جديد لنظرية تعتمد على ما يعرف بعلم الاجتماع الوحدات الكبرى، الذي يركز على دراسة الخصائص العامة والشاملة لهذه الوحدات ومعرفة العوامل التي تسهم في تحقيق أهدافها الاجتماعية عن طريق الاعتماد على أنساق الضبط والتوجيه الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

نظر "إتزيوني" إلى التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية كبيرة متباينة من حيث الاهتمامات والمصالح التي تدافع عنها، و"كذلك اشترك هذه الجماعات في بعض القيم الاجتماعية واختلافها في أخرى، مما ينتج عنه وجود جماعتين متصارعتين، جماعة العمال وجماعة الإدارة، بمعنى هناك صراع بين جماعات تملك السلطة وأخرى غير مالكة لها<sup>(2)</sup>، فيرجع سبب الصراع التنظيمي إلى السلطة، وعليه "فقد بين في كتابه المجتمع الفعال أن أنساق الضبط والتوجيه تقوم على عنصرين"<sup>(3)</sup>:

أ-الضبط: ويتمثل في عدد من القدرات النسقية على التنظيم الذاتي والمراقبة واتخاذ القرار والسيطرة باعتبارها مصدر القوة والتعبئة.

ب-القدرة على التكوين وتوافق الآراء والإجماع: فالمجتمع الفعال هو الذي يتميز بارتفاع معدل الإجماع والضبط.

لقد استعار "إتزيوني" مفاهيم ماركسية كالاغتراب التنظيمي الناتج عن هذا الصراع (بين القيم، والسلطة والمصالح)، لكن بوجهة نظر ايجابية إذ يمكن أن تكون له جوانب مرغوبة

(1) خالد، حامد، مرجع سابق، ص 105.

(2) صالح، بن نوار، مرجع سابق، ص ص 171، 172.

(3) خالد، حامد، مرجع سابق، ص 105.

أيضا في بعض الظروف، وفي كل أنواع المؤسسات عل اختلاف أهدافها، تؤكد أفكار "إتزيوني" تبنيه لأساسيات الاتجاه البنائي الوظيفي الذي يعتبر التنظيم نسق اجتماعي مكون من أجزاء ذات تساند وظيفي.

### أهم الانتقادات الموجهة لرواد البنائية الوظيفية:

إن النظرية البنائية تناولت السلطة، فجمعت بين مسائل الضبط والتكامل والتغير والصراع في منظور توازني، بمعنى أن التنظيمات أنساق اجتماعية يسود بينها نوع من الاعتماد المتبادل هدفها إيجاد الحلول لمجموعة من المشكلات حتى يمكن لها الاستمرار والبقاء.

لكن أهمل "جولدنر" التساند الوظيفي الذي يعد من ركائز هذه النظرية وركز على الصراع الناتج بين السلطات في المؤسسة، أما بالنسبة "لاتزيوني" فإن إسهامه بمثابة إعادة صياغة للفلسفة الماركسية رغم أنه لم يستثني ظاهرة الاغتراب في كل مؤسسة مهما كان نوعها.

### 2-2- النظرية السلوكية:

تتعلق هذه النظرية من فكرة رئيسية مفادها أن العنصر البشري في المؤسسات الحديثة هو الذي يحقق الأهداف ولن يأتي هذا إلا إذا حدّد السلوك التنظيمي بدقة، وقد تناولت هذه النظريات السلطة بمفاهيمها الخاصة.

### 2-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه النظرية التي أسسها "إلتن مايو" (*E. Mayo*) على وجود ازدواجية سلطوية داخل المؤسسة، السلطة الرسمية الناتجة عن الهيكل التنظيمي، والسلطة غير الرسمية وهي متعلقة بالقائد، وهي التي تنبع من الجماعة وتجسد غاياتها وتعبّر عن استراتيجيتها، وكثيراً ما يكون الإيمان بشرعية سلطة القائد أقوى من الإيمان بشرعية الرئيس (المدير) الرسمي،

فيكون نفوذ الأول أنجع من نفوذ السلطة الرسمية التي تبدو مفروضة عنوة وليست لها سوى الشرعية البيروقراطية أي المعرفة المختصة والمكانة في السلم الرئاسي.

لذا يوصي مدرسة العلاقات الإنسانية المتصرفين بحسن اختيار الرؤساء الرسميين بالاعتماد على صفاتهم الإنسانية والأخلاقية، زيادة على قدرتهم الفنية وهذا حتى يكونوا مقبولين من طرف المرؤوسين، ويجلبوا الشعور بشرعية سلطتهم، ويتحقق النفوذ، كما يجب تكوين الرؤساء الذين لا يتصفون بالخصال المرجوة في ميدان العلوم السلوكية كي يطلعوا على خصائص النفس البشرية والمؤثرات على السلوك.

ولو حللنا هذا الاتجاه في التصرف البشري وتوزيع السلطة، فقد أضاف شرعية إلى الشرعية العقلانية التي يتمتع بها الرؤساء الرسميون مما يجعل المرؤوسين يخضعون تلقائياً لأشخاص يمتازون عنهم بفضائل ويدركون طموحاتهم ورغباتهم وكل هذا يزيد من الشعور بشرعية السلطة ونجاعة النفوذ<sup>(1)</sup>.

### 2-2-2- نظرية X و Y لدوغلاس ماك جريجور D. MC Gregor:

يعتبر (MC Gregor) من أهم مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية حيث يقدم نظرية في الطبيعة الإنسانية.

وضع "ماك جريجور" نظريتين هما: نظرية X ونظرية Y جاءت النظرية الأولى كانتقاد للنظرية الكلاسيكية من حيث تعاملها مع العنصر البشري. أمّا في النظرية الثانية فقد قدّم إسهامه ووجهة نظره في المجال الصحيح لهذا التعامل من أجل إحداث توازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة معاً، كما ركز على توضيح علاقات السلطة في كلتا النظريتين:

في النظرية X: يعتبر العمل شيئاً غير محبب لنفوس الأفراد، إذ لا بد من استخدام القوة لانتزاع الطاعة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وقد سميت المؤسسة في هذه الحالة

(1) - رياض، الزغل، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، ط1، سوريا: دار قتيبة للطباعة والنشر، 1993،

بالمنظمة السلطوية، فالسلطة الرسمية والإجبار هما حجر الزاوية في مفهوم النظرية X، لأنه بموجبها (السلطة الرسمية) تتحدد مراكز السلطة وأدوار الرؤساء ضمن الهيكل التنظيمي، "فمصدر السلطة نابع من حق شرعي هو حق الملكية، بحيث يمتلك أصحاب المنظمة الحق في فرض الطاعة وعليه السلطة هي القوة المحفزة التي توجه العمال نحو تحقيق الأهداف وتلبية الطاعة والامتثال لديهم<sup>(1)</sup>.

تعد السلطة الرسمية حق قانوني تعطي للرؤساء الحق في استخدام القوة، وامتثال المرؤوسين، لأنهم يفضلون توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي. "لهذا انطلق (MCGregor) من فكرة أن العلاقة بين العمال ورؤساء العمل المباشرين هي علاقة اعتماد وتكامل لما يحققه الرئيس من إشباع الكثير لحاجاتهم، كالاتمرار في العمل، أو الحاجة إلى الترقية أو زيادة الأجر والأمن داخل المؤسسة، ويتضح هذا الاعتماد أكثر بين المدير والمدير المساعد<sup>(2)</sup>.

في النظرية Y: قدم (Mc Gregor) لاطرحًا آخرًا ينص على وجود منبع آخر للسلطة معتمدا على مبدأ قبول السلطة الذي يعد جانبًا هامًا في استخدام السلطة الرسمية، "وقبول المرؤوسين لسلطة رؤسائهم تتم عن رغبة واقتناع، فالطاعة والامتثال الحقيقيين لا يأتيان عن طريق الثواب والعقاب، بل عن طريق ديمقراطية معتمدة على المشاركة والحوافز المعنوية من أجل الاقتناع لدى المرؤوسين<sup>(3)</sup>.

ومنه فقد سلم أن السلطة تمثل مبدأ جوهريا في نظرية التنظيم، ويقصد بالسلطة الشخصية حق الرئيس في التمتع بالقوة من خلال قيامه بدوره في الوظيفة التي يشغلها حتى يمكن له أن يحقق ما تتطلبه من أهداف، وأن علاقة الاعتماد المتبادل تمثل حقيقة هامة

(1) عمر، وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، الأردن: دار الفرات للنشر والتوزيع، 2007، ص 125، 126.

(2) صالح، بن نوار، مرجع سابق، ص 175.

(3) Lasary, tout sur management. Alger: dar el athmania édition, p 59.

أغفلتها النظريات الكلاسيكية، كما أن المرؤوسين القادرين على تعلم كيفية التحكم الفعال في الذات يسمح لهم في تحقيق أحد المؤشرات الهامة في النضج.

### 3-2-2-2- النظرية النفسية الاجتماعية (الاتجاه التفاعلي):

وأحرزت الدراسات في المجال النفسي الاجتماعي تقدماً ملموساً حينما أخضعت مفهوم التفاعل للمعالجة الدقيقة مستندة إلى دراسة الجوانب التفاعلية، وقد ذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى دراسة الجماعة من خلال ما يبذل داخلها من نشاطات وما يشعر به أفرادها من أجل أن يدخلوا في علاقات متبادلة (علاقات تفاعل)، ومن أهم الإسهامات في هذا المجال:

#### 1-3-2-2- إسهام جورج هومنز: *George Homans*

يقر أن المشكلة التي تواجه القائد صاحب السلطة تتمثل في الحفاظ على حالة التوازن في جماعته من أي تغيير قد يطرأ عليها يؤدي بها للانحراف عن الطريق الموصل إلى هدفها، "فالقائد الرئيس ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى حالة أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها، على أن الأوامر لا تختلف في نظره عن المعايير، فكليهما يتعلق بما ينبغي أن يكون عليه السلوك، تنشأ هذه الأوامر والمعايير على التفاعل بين الأعضاء كما يقدمها الرئيس نفسه<sup>(1)</sup>. ويمكن أن يكون فارقاً بين هذه الأوامر والمعايير، حيث تطبق الأولى على التغيرات المستقلة في السلوك، أما الثانية تطبق للمحافظة على السلوك القائم، وتمثل جميعها جملة من القوانين، العادات، النظم، التوجيهات، الخطط، التعليمات، النصائح، المقترحات... إلخ.

فإذا أصدر صاحب السلطة أمراً لفرد في جماعته وقبله الفرد وضبط نشاطه وفقاً له، عندئذ يقال أن هذا الأمر يحمل سلطة، وبناءً على هذا نظر "جورج هومانز" إلى القادة على أنهم أشخاص في موضع السلطة يمكن لهم أن يفوضوها للآخرين، فهم ليسوا مجرد أشخاص يبدون التفاعل في جماعتهم. ومن أهم الحقائق التي توصل إليها "هومانز": أن أعضاء

(1) علي، عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 109.



الجماعة يطيعون الأوامر بدون شك فيما إذا أصدرها شخص يكون في موضع السلطة المعترف بها، "إذا كانت هذه الطاعة للأوامر تتحقق في التنظيمات والجماعات الرسمية عن طريق شغل من يصدر الأوامر أحد المناصب التي تخول له السلطة، نضيف لها المكانة الاجتماعية العالية في جماعة غير رسمية، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة ويحافظ على مكانته واهتمامه لمصالح الجماعة، وتجنب اتخاذ القرارات التي يعرف أنها سوف لا تجد قبولا وتميرًا لها من خلال قنوات اتصال مناسبة<sup>(1)</sup>.

كما يشجع جماعة التفاعليين الاتصال الحر بين الرئيس والأعضاء بفتح قنوات الاتصال في الاتجاهين (بين الرئيس والأعضاء)، وخاصة بين الرئيس ومساعدته لحفظ مكانته في الجماعة.

### 2-3-2-2- إسهام جورج زميل *George Simmel*

يؤكد على أن السيطرة أو القيادة صورة في الجماعة الصغيرة، مبنية على أساس الإلزام وعلى الحرية الشخصية لمن يخضع لها، "ومن هنا كان بناء السلطة ينطوي على الجانب السوسيولوجي يتمثل في التفاعل، وله دلالة في الحياة الاجتماعية، وإذا كانت المؤسسة تفتقر إلى وحدة الشخصية المميزة بالقوة إلى عنصر الأهمية، فإن السلطة تتميز بقوة الفرد وتصل هذه الفردية واعية بذاتها<sup>(2)</sup>.

### أهم الانتقادات الموجهة للأصحاب النظرية السلوكية:

لقد ارتبطت تحليلات أصحاب الاتجاه السلوكي عموماً بتفسير المشكلات المرتبطة بالعلاقات والتفاعل والسلوك الفردي والجماعي، واعتمادها على عامل واحد فقط، مما يصعب وجود ذلك من الناحية الواقعية، وهذا لأنه يتوفر على مجموعة من العوامل والأسباب التي تدخل في تفسير هاته المشكلات من الناحية الواقعية، "ولعل ما يعاب على هذا الاتجاه

(1) محمد، علي محمد، مرجع سابق، ص 152.

(2) السيد، حسيني، مرجع سابق، ص 162.

صعوبة قياس العلاقات الاجتماعية بصورة محددة، وارتباطها بدراسة المشاعر والعواطف والانفعالات التي يصعب خضوعها إلى المقياس الكمي، حيث اهتموا بالطابع الانتقائي لدراسة مشكلات محددة بالمؤسسة كأنماط التفاعل للسلطة والإشراف<sup>(1)</sup>.

### 3-2- نظرية التحليل الاستراتيجي:

يعتبر عالم الاجتماع "ميشال كروزي" (*Michel Crosier*) مؤسس علم الاجتماع منظمات (المؤسسات)، تشكلت نظريته السوسولوجية في خضم مجموعة أعماله المتميزة التي أصدرها على التوالي (الظاهرة البيروقراطية سنة 1964 - المجتمع المتوقف سنة 1970 - الفاعل والنسق الذي ألفه رفقة فريندبرغ (*Friendberg*) سنة 1974)، وقد تجاوز في طرحه الجديد النظريات التي سبقت، فنقد النموذج البيروقراطي والنظرية البنائية الوظيفية، والنظريات الأخرى التي اهتمت إما بالعوامل التكنولوجية أو النفسية أو المادية. والتحليل الاستراتيجي هو تحليل سوسولوجي للنظم الإنسانية "فهو أحد المداخل الحديثة في تحليل المنظمات من أجل إيجاد مقاربة جديدة في معالجة الفاعل والنسق، ومعرفة سلوك الفاعلين الموجهة والمقصودة وقدرات العاملين واستراتيجيتهم الخاصة المبنية على أساس العقلانية المحددة<sup>(2)</sup>.

وأهم منطلق لنظرية التحليل الاستراتيجي هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسولوجية، وهي دائماً بناء اجتماعي متغير من جهة، إذ استطاع الارتكاز على المناورات التي تكمن في إدماج استراتيجيات فاعلية، ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد متعاونين<sup>(3)</sup>، بمعنى أن التنظيم بناء ديناميكي بسبب ما يحتويه من مناورات الفاعلين المختلفة والذين

(1) عبد الله، محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة). ط1، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 2003، ص ص 135-136.

(2) ناصر، قاسمي، مرجع سابق، ص 31.

(3) *Michel Crosier, M. Friendbernge, op,cit , p 56.*

يستخدمون إستراتيجيات خاصة بهم، وكذلك يضمن لهم نوع من الحرية في التصرف خلال العمل والتعاون والتفاعل فيما بينهم.

اعتمد "كروزي" على علاقات السلطة في تفسير مظاهر التنظيم، حيث الكل يمكنه الحصول على السلطة، حتى أولئك المتواجدين في درجات دنيا داخل التنظيم<sup>(1)</sup>، لأن أساس أي بناء اجتماعي هو علاقات اجتماعية، وهذه الأخيرة أساس علاقات السلطة، لكن لا يخلو التنظيم من وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية، "فقد أدت إلى إخلال التوازن الداخلي لنسق علاقات السلطة داخل التنظيم، ومن ثم ظهور شبكات ضاغطة وممارسة للسلطة وبدون سلطة لتعبر عن العقلانية المحدودة التي تؤكد أن لكل فاعل أفق محدود ونسبي بينه وبين الفاعلين الآخرين، لذلك يمكن التأكيد بأن ضغوط التنظيم تشكل الممر الإجباري لهذه العلاقات"<sup>(2)</sup>.

وفي موضع آخر "يعتبر التحليل الاستراتيجي نظرية حول التنظيم المؤسسي استند إلى تحديد خاص للتصرف الإنساني ولظاهرة السلطة، وتعيين ثلاثة عناصر أساسية تكون المنظمة وهي: بنية تحدد وتنسق مجموعة من النشاطات المخصصة، وتكنولوجية تحدد أدوات العمل، وفاعلون يستخدمون هذه التكنولوجية لإنجاز النشاطات"<sup>(3)</sup>.

بمعنى أنه لا توجد مؤسسة إلا في ظل فاعلين، ولا يوجد فاعلون إلا داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلها واقعا موجودا، وبناءً اجتماعياً، فهي نتاج النشاط الإنساني، هذا الأخير يتحدد بوسائل تنظيمية وبنى وتقنيات، ومنه فإن تصرف الفاعل ليس مقيدا بصورة تامة، فالإنسان بصفته فاعلا لديه عقل فهو موجود، ومستقل قادر على التكيف والتخيل بما يختص بعلاقته بالتنظيم المؤسسي، فتصرفاته ليست محددة بشكل تام. وعليه فيعتبر التحليل

<sup>(1)</sup>Lassaary, op, cit, p 64.

<sup>(2)</sup> عبد القادر، خريش، مرجع سابق، ص 239.

<sup>(3)</sup> ج ب هوغ، دليفيك أموران، الجماعة، السلطة والاتصال، ترجمة: نظير جاهل، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص 72.

الاستراتيجي من بين منظورات تحليل الفعل الاجتماعي وبهذا تحليل السلوك التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعة، لهذا فهو يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل.

**أهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي:**

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من المفاهيم المرتبطة والتي تشكل في النهاية مفهوم علاقات السلطة، وهي:

### 1- الرهانات *Les enjeux*:

الرهانات هي من يحفز الفاعلين على إتباع سلوك معين من أجل الوصول إلى هدف، وبعض الرهانات هي قابلة للقياس والملاحظة، ومن هنا يتأكد أنه في أي علاقة بين الأفراد أو بين المؤسسات الرهان الأقصى هو الحصول على السلطة، وهي بمعنى القيمة التي يعطيها كل شخص لفعل من أفعاله في المستقبل، وما يمكن أن يربحه أو يخسره من خلال مراهنته على ذلك الفعل، فكثيراً من الأفعال التي يقوم بها الأشخاص وقرارات الإدارة وعلاقات المؤسسة مبنية على رهانات معينة.

وتمثل الرهانات الأهداف والقضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجية اتجاه الآخرين، كما أنها تتميز بالتغير والتحول بسبب الحالة التي يكون فيها الفاعل خاسراً أو رابحاً. وهنا تتدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والاستراتيجية المناسبة.

### 2- الفاعل *L'acteur*:

هو قبل كل شيء الفاعل الاجتماعي، يتمتع بهامش من الحرية، قد يكون فرداً أو جماعة له هدف يفترض أن يكون له رصيد أو أرصدة، والفعل هو الذي يحدد الفاعل، فلا يمكن أن

يكون فعل دون فاعلين، لأنه الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما، فهو مرتبط بها انطلاقاً من رهانات يكتسبها ويتبناها.

### 3- منطقة اللايقين (الفجوات التنظيمية) *Zone d'incertitude*:

هي الثغرات والمعارف المفقودة التي لم ينتبه لها التنظيم الرسمي وهي ما يسمى بمنطقة الشك أو الارتياب، فالفاعل الاستراتيجي يحاول الاستحواذ عليها ليمارس ضغوط أو نفوذ على الآخرين فهو مورد يتخذه ليمارس به التحرك.

### 4- السلطة:

يعرف "كروزي" السلطة على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة، أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل الأوامر الصادرة من الشخص (أ) آلياً، فالشخص (ب) له هامش من التحرك وهو يقبل الأوامر والخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل<sup>(1)</sup> والسلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) على مفهوم تبادلي يوافق عليه الشخص (ب) ويفضله في خضم علاقة تفاوضية. ومن جهة أخرى حسب "كروزي" السلطة هي علاقة قوة أي كل واحد يمكنه الحصول على مزايا على حساب الآخرين، لأنها تكمن في هامش الحرية أي قدرة الفاعل على رفض ما يطلبه الآخرون<sup>(2)</sup>.

### 5- الأرصدة *Les atouts*

هي المزايا التي يستعملها الفاعل من أجل الوصول إلى أهدافه كالملكية، المال، التعليم، علاقات الأعمال، الاتصالات، الشخصية الكرزمية، الجمال، الشباب، القوة الجسدية وهي التي تعطي للفاعل هامشاً من الحرية.

مصادر السلطة في التنظيم عند ميشال كروزي:

<sup>(1)</sup>M. Crosier, *op, cit*, p 59.

<sup>(2)</sup>*op, cit*, p 61.

إن الشخص الذي يمتلك السلطة يجبر الآخرين للانصياع له، لكن طريقة هؤلاء الأفراد للأوامر تختلف إما بتقبل تام أو عدم التقبل، تجعل الأفراد يلجؤون إلى وظائفهم والبحث من خلالها على طرق يصبحون بها هم الضاغطون على رب العمل.

**1- المعرفة (الخبرة):** إن مكانة الخبير المتميزة تعطيه القدرة على التفاوض مما يمكنه من الحصول على امتيازات، وبهذا الشكل تصبح الخبرة المتمثلة في الكفاءة والتخصص الوظيفي موردا هاما للحصول على السلطة، "لكن السلطة الممتلكة عن طريق المعرفة هي سلطة هشة وغير ثابتة لأنها تكون محددة في مجال واحد فقط، بالإضافة إلى ذلك المؤسسة تشهد عدة تغيرات وهذا يؤدي إلى اختفاء بعض الوظائف وظهور أخرى جديدة<sup>(1)</sup>. وخاصة مع التحديات التكنولوجية، الخبير يملك المعارف حول التخصص الذي ألغى فقط فيصبح بلا سلطة.

**2- العلاقة مع المحيط:** لا يمكن لأي تنظيم أن يستمر بدون إقامة علاقات مع المحيط، حيث يمكنه من جلب الموارد البشرية والمادية لنشاطاته تسويق منتوجاته والحصول على أرباح مادية، ومراقبة المحيط يعتبر نوعا من الخبرة، وهو أكثر من المصدر الأول، واكتساب الفاعل للمعلومات يسهل عليه عملية الاستحواذ على مناطق الشك والتحكم فيها.

**3- الاتصال والمعلومة:** يمارس بعض الأفراد سلطة على الآخرين من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال داخل التنظيم كاحتكار المعلومة والتحكم في بثها أو تحريفها تجعل للشخص سلطة المعلومة والاتصال.

**4- القواعد الداخلية للتنظيم:** الفاعل الاستراتيجي هو الذي يعرف ويحسن استعمال القوانين والقواعد التي تكون داخل التنظيم، كما لها دور في المحافظة على التنظيم حيث توضع في الصراع من أجل الهيمنة والسلطة.

(1) زينب، مايدي، مرجع سابق، ص 13.

### خلاصة:

من خلال عرض محتوى الفصل الثاني تحت عنوان: سوسولوجية السلطة الذي تناول معالجة ظاهرة السلطة من وجهات نظر بعض الباحثين والمفكرين، تبين أن النظرية السوسولوجية ليست ثابتة أو في اتجاه واحد، لذا يمكن تعديلها وتنقيحها وصياغة تفسيراتها بطريقة جديدة، لأن الواقع الاجتماعي متغير دائماً، وهي صورة مصغر له، مفسرة لأجزائه ومؤثراته وارتباطاته، حتى تظل موجهة للبحث الميداني، كمحاولة عملية غايتها السيطرة على الظواهر الاجتماعية.

بعد عرض ومناقشة أفكار بن خلدون حول السلطة التي ربطها بالعصبية وأفكار بعض السوسولوجيين: "كارل ماركس، روبرت ميشيلز، إميل دوركايم، بيار بورديو"، تم التطرق للباحثين والرواد في مجال التنظيم والعمل والمؤسسات.

فالتيار الكلاسيكي بشقيه البيروقراطي والإداري يرى أن السلطة تمارس بتطبيق القوانين التنظيمية والمبادئ الإدارية، بينما يتفق أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي عن نظرتهن للسلطة داخل التنظيم كنسق اجتماعي فرعي في تبادل واعتماد بين بقية الأنساق، ويضيف

السلوكيون دوافع الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم التي يشبعونها من خلال علاقات السلطة في المؤسسة.

أما "ميشال كروزي" فقدم نظرية في التحليل الاستراتيجي تختلف معطياتها على ما سبقها من نظريات، واعتبر السلطة علاقة تبادل وبناء اجتماعي، وحدد مصادر أخرى لها، ووضح استراتيجية الفاعلين لامتلاك السلطة.



# الفصل الثالث:

## السلطة التنظيمية داخل المؤسسة

تمهيد

أولاً: تحديد طبيعة السلطة التنظيمية

1- مصادر السلطة التنظيمية.

2- أشكال السلطة التنظيمية.

3- أنواع السلطة التنظيمية.

4- توزيع السلطة التنظيمية.

ثانياً: محددات السلطة التنظيمية وأسسها وتفويضها

1- محددات السلطة التنظيمية.

2- أسس السلطة التنظيمية.

3- تفويض السلطة التنظيمية.

ثالثاً: مظاهر السلطة التنظيمية داخل المؤسسة

1- القيادة كمظهر للسلطة داخل المؤسسة.

2- اتخاذ القرار كمظهر للسلطة داخل المؤسسة.

3- عملية الاتصال كمظهر للسلطة داخل المؤسسة.

خلاصة

## تمهيد:

رغم تعدد النظريات التي فسرت السلطة وقد تناولناها في الفصل السابق، فإنها كظاهرة اجتماعية هي حقيقة موجودة في المؤسسة إذ تمثل أهم البناءات التنظيمية المعقدة والتي تستدعي الدراسة والبحث.

فالسلطة كظاهرة سوسيوتنظيمية كانت ومازالت محور اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال التنظيم باعتبارها أحد أهم وسائل ممارسات الضبط في المؤسسة، كما نجد أن الأفراد لزاما عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة.

ولفهم تفاصيل هذه المعلومات سنحاول عرض محددات السلطة التنظيمية في المؤسسة وأسسها وعملية تفويضها بعدما نحدد طبيعتها من حيث الأشكال، والأنواع والمصادر المتحركة فيها وكيفية توزيعها، ثم نتطرق إلى مظاهرها التنظيمية الدالة على وجودها وممارستها بصفة عامة.

أولاً: تحديد طبيعة السلطة:

تُكسب السلطة صاحبها القوة، النفوذ والطاعة والامتثال من طرف التابعين له، وهذا من أجل تحقيق أهداف محددة للطرفين، إذ تعتبر مسألة أساسية في النشاط اليومي التنظيمي للمؤسسات، لذا نحاول تحديد طبيعتها ومصادرها الأولى وأنواعها المختلفة، وأشكالها وكيفية توزيعها.

### 1- مصادر السلطة:

لقد أجمع معظم الباحثين في تحديد مصادر السلطة إلى ثلاثة تتمثل أساساً في: العرق، العقل، الرئيس الريادي وفي هذا الصدد يؤكد "بول كلافال" أنه: "بموجب العرف يمكن أن تؤول السلطة إلى فرد معين أو عائلته، دون سواها عن طريق الممارسات السابقة في مجتمعات لا ترغب في التغيير، فتجعلها شرعية بحكم المبادئ الدينية أو الاجتماعية... إلخ كما يمكن أن يكون مصدرها العقل أي الفكر القادر على الحصول عليها (السلطة)، بحيث يجد فاعليته في التأكيد على قوة العقل... أما الرئيس الريادي فهو القادر بالتدريب على السلطة أن يستخرج شرعيته الجديدة ويبرر بتحركه الخاص سلطته<sup>(1)</sup>.

فالعرف هو المصدر التقليدي التي تظهر في مجتمعات تحافظ على قدسيته عاداتها وتقاليدها وموروثها الثقافي سواء في الجانب الديني أو الاجتماعي، فهي مجتمعات لا ترضى بتغيير هذه السلطة لأنها اكتسبت شرعيتها.

أما بالنسبة للمصدر الثاني العقل فهو بمثابة السلطة العقلانية الرشيدة وبالفكر تتشكل قوة عقلية تحقق فعالية السلطة.

وتتجلى الريادة في ترسيم للسلطة الإبداعية والمثيرة، فالقائد الموجه هو الذي يعيد قولبة المجتمع حوله في حركة كبيرة من الإثارة والحماس، فيثبت الطاعة والاحترام.

<sup>(1)</sup>بول، كلافال، المكان والسلطة، ترجمة عبد الأمير شمس الدسن، ط1، بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990، ص 11.

وفي نفس السياق يذكر فيبر من خلال ما قدمه في دراساته السوسولوجية حول تطور المجتمعات أن للسلطة ثلاثة مصادر: التقاليد، الإلهام، القانون، "فالسلطة التقليدية مصدرها التقاليد المقدسة والمعتقدات الثقافية التي يرثها الفرد من الإله أو يخولها له، بحيث يحاول دائما الإبقاء على نظامه الاجتماعي، فالمحكومون يرتبطون بولاء شديد للحاكم ولنظامه المقدس الذي لا ينتهك، أما السلطة الروحية فمصدرها الإلهام من أشخاص ذوي شخصيات ملهمة، يمثلون مصدر التغيير في النظم المستقرة التقليدية، ويعتبر القانون مصدر آخر للسلطة القانونية والذي ينتج عن وجود معايير اجتماعية ذات صفات رسمية، ينظم السلوك من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>(1)</sup>.

أما على مستوى التنظيم المؤسسي "فإن ميشال كروزي" حدد أربعة (04) مصادر للسلطة داخل التنظيمات، تتمثل في: الخبرة وهي مجموعة المعارف والمهارات النظرية والعملية التي اكتسبها الفرد أثناء ممارسة مهامه طوال حياته المهنية، وتقاس الخبرة بعدد السنوات وبفاعلية الأداء"<sup>(2)</sup>.

تؤدي ممارسة المهام خلال فترة العمل المهني في تكوين خبرة لدى العامل في جوانب نظرية وتطبيقية تكسبه مهارات ويؤدي إلى أداء فعال، فيصبح للفرد خبير مختص في ميدانه وله كفاءات عالية تجعله يملك السلطة "فمكانة هذا الخبير المتميزة تعطيه القدرة على التفاوض مع زملائه ومع التنظيم، وبهذا الشكل تصبح الخبرة موردا لدى الفاعلين ومصدرا للحصول على السلطة"<sup>(3)</sup>.

أما المصدر الثاني فيتمثل في المحيط وهو عبارة عن مجموعة الأنساق المحيطة بالتنظيم، والتي تؤثر فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل في متغيرات البيئة الخارجية

(1) السيد، الحسيني، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

(2) ناصر، قاسمي، مرجع سابق، ص 27.

(3) Mcrosier, op cit, p72.

من مواد خام والموارد البشرية والزيائن وباقي المتعاملين من نقابيين ومنافسين ومنظمات حكومية وعالمية.

وحسب "ميشال كروزي" يمكن اعتبار مراقبة محيط المؤسسة نوع من الخبرة، في أي تنظيم لا يمكنه القيام والاستمرارية بدون إقامة علاقات مع المحيط، "وبذلك العلاقة بين التنظيم والمحيط هي مصدر دائم للسلطة، يؤثر في النشاط الداخلي للمؤسسات مثل علاقات النقابات بالأحزاب والجماعات الضاغطة، حتى الانتماءات الجهوية أو القبلية لها تأثير على التنظيم"<sup>(1)</sup>.

ويتمثل المصدر الثالث في: الاتصال والمعلومة، حيث يؤدي التحكم في المعلومات وشبكة الاتصال في الحصول على السلطة، فيمارس بعض الأفراد سلطة على "آخرين من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال داخل التنظيم، فاحتكار المعلومة ليس هو المصدر الوحيد؛ بل قد يتم التأخر في بثها أو تحريفها، فيمكن للإطار السامي أن يمارس سلطة عند اتخاذ أي قرار من خلال تغيير المعلومات وجعلها في خدمة مصالحه، فأعضاء التنظيم مهما كانت مواقعهم يمكنهم الحصول على السلطة بواسطة السيطرة على المعلومة والاتصال"<sup>(2)</sup>.

أما والمصدر الرابع للسلطة فهو: القواعد التنظيمية التي تسدّ فجوات وفراغات تتصف بها بعض التنظيمات مما يسمح باستبعاد السلطة عنه بعض الأفراد، وهذه القواعد تسهل صيرورة المؤسسات وتحافظ عليها و"هذا ما أكده "كروزي" بأن: "القواعد التي تحد من هذه الفجوات تسمى بالحلقة البيروقراطية المفرغة"<sup>(3)</sup>.

## 2- أشكال السلطة:

<sup>(1)</sup>M. crosier op cit, p72.

<sup>(2)</sup>Morgem garth, *Images de l'organisation*, Edituins E.S.K.A québec, 1989,p192.

<sup>(3)</sup>Crozier,M, *le phénomène bureaucratique*, Edition du seuil, paris, 1963, p237.

من خلال معرفة مصادر السلطة يمكن استخلاص وجود شكلين أساسيين للسلطة هما:  
شكل رسمي وآخر غير رسمي:  
2-1- الشكل الرسمي للسلطة:

تحدد السلطة الرسمية المستمدة من وظيفة صاحبها، ففي الأجهزة الحكومية والمؤسسات العمومية يمنحها القانون، بينما في المؤسسات ذات الملكية الخاصة فيمنحها النظام الداخلي الذي يضعه صاحب المؤسسة.

"وتعتبر السلطة الرسمية شرعية؛ لأنها موجودة في وضع هرمي يمنح الحق في ممارستها بكل اقتناع، ويمكن نشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم"<sup>(1)</sup>، وبهذا فالوضع الهرمي (الهرمية) يعطي للسلطة شرعيتها، ويمنح الحق في ممارستها بكل طواعية، كما تمكن الموظف من استخدام ومراقبة امكانيات المؤسسة. "ونجد أن الأفراد لزاما عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة، لأنهم نصبوا رسميا، ويمارسون سلطتهم بناء على نصوص قانونية محددة، فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة القانونية"<sup>(2)</sup>. ومنه يعطي القانون صبغة الرسمية للسلطة.

وتعتبر السلطة الرسمية من أهم متغيرات البناء التنظيمي، "إذ يشير إلى درجة الإلتزام بالقواعد الرسمية المكتوبة في الاجراءات والتعليمات والاتصالات، وهي تشمل درجة تحديد الأوضاع بطريقة ملموسة في المؤسسة، وكذلك علاقات وبناء السلطة والتدرج الهرمي، أي التحديد الواضح للسلطة والتأكيد على الاتصالات المكتوبة من خلال قنوات رسمية كل هذا في ضوء القواعد المكتوبة"<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>Stephen Rubbins, *Tmdhy judje: conpertemeut organisationnels* 2<sup>eme</sup> edition pearsan edition, France, 2006, p44.

<sup>(2)</sup>حسن، ملحم، مرجع سابق، ص 26.

<sup>(3)</sup>محمد علي، محمد، مرجع سابق، ص 303.

وعليه فالسلطة الرسمية تمثلها الاتصالات الرسمية مما يجعل تحديدها ملموسًا في المؤسسة من خلال القانون والقواعد التنظيمية المكتوبة.

وتُعَدُّ الرسمية متغير تنظيميًا يقوم على وجود القانون، "ومنه فالسلطة تخوّل صاحبها فرض العقوبة والمكافأة للحصول على الطاعة والإمتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل، حيث يكون العقاب فعال إذا تبعه خوف المرؤوسين من أجل البقاء كأعضاء في المؤسسة، وتكون المكافأة فعالة إذا كان التوقع والحاجة لديهم من أجل الحصول عليها"<sup>(1)</sup>، إذ تتجسد السلطة الرسمية في عنصرين هما المكافأة (الحوافز)، والعقاب، وعليه فهي تمثل أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة، وتعتمد على: الوظيفة والقواعد القانونية من أجل تحقيق أهداف العمل، مما يدّعي تحديد غايتها فهي أداة بناءة تتوقف على الاقتناع أولاً وقبل كل شيء وليست وسيلة للسيطرة والإكراه.

## 2-2- الشكل الغير رسمي للسلطة:

لا تكتفي السلطة الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة، بل لا بد من وجود شكل آخر يتمثل في السلطة الغير رسمية حيث يساهم في تحقيق حاجات المؤسسة والعاملين بها على حد سواء.

والسلطة الغير رسمية تستمد من عدة جوانب، كقوة الشخصية والصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة القائد الرئيسي، فهو قادر على إقناع الآخرين وترغيبهم في تنفيذ أوامره من خلال ممارسته بأسلوب ديمقراطي مبني على درجات كبيرة من الثقة بينهم وبين المرؤوسين، وكذلك من خلال قدراته ومهاراته وخبرته المهنية التي تؤهله لتحقيق الطاعة والامتثال، وكسب الاحترام والتقدير. وتأكيدا لما سبق "تحدد السلطة الشخصية أي الغير رسمية بمصادر مختلفة تتمثل في: الخبرة، الاحترام، إعجاب الغير، الجاذبية، ولا تعترض أن يحتل

(1) عمر، وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 335.

صاحبها وضعا رسميا في التنظيم كالخبراء التكنولوجيين أو الباحثين الأكفاء والمفكرين حيث لديهم سلطة واضحة لا تتعلق بالتسيير<sup>(1)</sup>.

وقد أكد "هنري فايول" على وجود هذين الشكلين في التنظيم، "فالأولى سلطة تأسيسية وهي الرسمية والتي تحصل عليها عن طريق القانون، والثانية شخصية غير رسمية تعود إلى طاقات الفرد وقدراته في الذكاء والقيادة وما يقدمه من خدمات للغير<sup>(2)</sup>.

تجدر الإشارة إلى الشكلين السابقين للسلطة: الرسمية والغير رسمية حيث أنهما يكملان بعضهما البعض "فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ، كما يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبول من قبل الآخرين<sup>(3)</sup>. فلا تخلو أي مؤسسة من وجود هذين النوعين من السلطة.

### 3- أنواع السلطة:

تتميز مؤسسة ما بمركزية السلطة، بينما تتميز أخرى بلامركزية السلطة، ويتحدد النوعان توافقا مع التنظيم الموجود في المؤسسة.

### 3-1- السلطة المركزية:

يوجد هذا النوع في التنظيم البيروقراطي المركزي للمؤسسة، ويعتمد على اتخاذ القرارات من طرف المسؤول الواحد وترتكز على المستويات العليا فقط.

وقد أتاحت التجارب التقليدية بـ *bouelas* سنة 1951 على جماعات صغيرة في ظروف مخبرية النتائج التالية:

- كلما كان النظام مركزيا كلما كانت الأخطاء فيه أقل.
- كلما زادت المركزية كلما كان الجانب المعنوي فيها أدنى (العناية والارتياح في العمل).

<sup>(1)</sup>حسن، ملحم، مرجع سابق، ص 30.

<sup>(2)</sup>عمر، وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 346.

<sup>(3)</sup>Stephen Robbins, timdhy judje: Op, Cit, p54.



- المركزية تعيق نمو المبادرة، وكلما كان ارتكاب الأخطاء أقل أدى هذا إلى زيادة الفاعلية، لكن اهمال الجوانب النفسية والاجتماعية والنفسية للعامل وظروف العمل سيؤدي حتما إلى ضعف الانتاج وانعدام المبادرة وقلة المعلومات لدى المرؤوسين.

ومن خلال نظرية الإدارة العلمية "لهنري فايول" نحصل جملة من المزايا للمركزية؛ حيث اعتبرها أحد المبادئ الرئيسية للإدارة مدعمة بتسلسل السلطة من الأعلى إلى القاعدة وفق تدرج هرمي، حيث توفر درجة عالية من التنسيق، لأن عملية اتخاذ القرارات تتم من جهة محددة وتحقق اتصال سريع، كما ستكون عملية الرقابة مباشرة، لأن الإشراف سينحصر في يد عدد قليل من الجهات.

### 3-2- السلطة اللامركزية:

إن جوهر اللامركزية هو الاستقلالية والحرية التي تمنح للمرؤوسين لاتخاذ مختلف القرارات، فكل طرف يتحمل مسؤوليته، وهذا بإعطائهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات حسب ما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل، ومنه فالسلطة اللامركزية توجد في المؤسسات ذات التنظيم الديمقراطي والتي تسعى إلى إحداث تغيير في السلوك وكسر السلطوية المستبدة، وتصنف اللامركزية إلى أنواع منها<sup>(1)</sup>:

- اللامركزية على أساس الوظائف: توجد في المؤسسات ذات الإنتاج الواحد، حيث توجد وظائف رئيسية مربوطة بأخرى فرعية لها السلطة في اتخاذ القرارات.
- اللامركزية على أساس الموقع الجغرافي: حيث تكون فروع المؤسسة مرتبطة بمدير يمثل حلقة وصل بينهم.
- اللامركزية على أساس خطوط الإنتاج: تتبع هذا النوع الشركات الكبرى، ويكون لكل خط إنتاجي سلطة كافية لإنتاج سلعة محددة وتسويقها.

<sup>(1)</sup> عمر، وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 364-365.

نستخلص أن اللامركزية والمركزية متغيران رئيسيان في البناء التنظيمي باعتبارهما متغير مستقل، حيث تعتمد المركزية على التسلسل الرئيسي التنظيمي المركزي بينما تعنى اللامركزية بتفويض المسؤوليات في الادارة العليا إلى الادارة الدنيا. ويمكن لأي مؤسسة أن تتحول من مركزية السلطة إلى اتباع اللامركزية النسبية وهذا بتطبيق الارشادات التالية:

- على الرؤساء تقديم المساعدة للمرؤوسين وصياغة الأوامر بشكل توجيهات.
- تشجيع الإشراف عن بعد: أي عدم التدخل إلا عند الضرورة.
- دفع المرؤوسين إلى اتخاذ القرارات.
- تشجيع عملية الاتصال الرأسي والأفقي وفي الاتجاهين.

#### 4- توزيع السلطة داخل المؤسسة:

تتوزع السلطة في المؤسسة من خلال مستويات مختلفة، يتبادل التأثير فيها بينها، ويختلف توزيعها حسب نوع التنظيم المطبق، سواء كان ديمقراطيا أو بيروقراطيا، فالسلطة التشريعية في المؤسسة تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل، وتقرر المركز، وتحدد الأجور... والسلطة الإدارية تتكفل بالتدابير العملية، تُحرك عمل المؤسسات بفاعلية، بينما السلطة القضائية تعاقب مخالفة القواعد التنظيمية المطبقة<sup>(1)</sup>.

أما من حيث الرسمية فيكون توزيع السلطة كما يلي: سلطة تنفيذية، أخرى استشارية، والثالثة وظيفية.

تُعد السلطة التنفيذية من أهم السلطات في المؤسسة، فهي أساس العلاقة بين الإدارة والعمال، وتسمى كذلك بالسلطة الآمرة، فيمكن لصاحبها إصدار الأوامر للآخرين وإلزامهم بتنفيذ القرارات الصادرة، فهي التي توجه الآخرين وتطالبهم بتنفيذ التعليمات، كما تشكل خطأ

<sup>(1)</sup> جورج فريدمان، بيارنافل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ج2، ترجمة حسين صيدر، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص ص 98-99.

مباشرة من السلطة بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، فتعرف المرؤوسين بمسؤولهم المباشر، و"وقد تسمى كذلك السلطة التشغيلية المباشرة، يصبح بها كل رئيسًا رئيسًا لمستوى أدنى ومرؤوسًا لمستوى أعلى"<sup>(1)</sup> لكن إلى ماذا يهدف توزيع السلطة التنفيذية في المؤسسة ؟

إن توزيع هذه السلطة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بطرق عديدة من بينها: اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة، أو تعيين الأفراد للقيام بأداء مهامهم وتحديد مسالك وسبل الاتصال بين الأقسام وتحديد سلطة كل فرد ومساعدته على تنفيذ خطته، لتحقيق أسلوبًا راقبياً جيداً، كما تعمل على إنشاء مواقع تكون فيها السلطة نهائية، فيحصل الفرد على الموافقة على أعماله بكل طمأنينة.

"أما بالنسبة للسلطة الاستشارية، فيتعرف على أنها سلطة التخطيط والنصح والمساعدة والتوجيه، بدون حق اصدار الأوامر والرقابة، إلا في حالة أن المدير الاستشاري، يصدر أوامره على الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته"<sup>(2)</sup>. وتقوم هذه السلطة بتقديم مشورة قبل اتخاذ القرارات، حيث تكون بقرب الإدارة العليا والمدير العام، ويمثلها إما فرد وهو المستشار، أو وحدة ادارية قد تكون في مستوى أدنى، وتظهر بشكل أكثر كلما كبر حجم المؤسسة، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن لشخص واحد وهو المدير أن يتولى تنسيق جهود العمال. وتعتبر سلطة رمزية، وتكون درجة تأثيرها على السلطة التنفيذية في مدى اقناع المدير الأمر.

فهذه السلطة غير ملزمة وتنحصر في تقديم المشورة الفنية المتخصصة التي يملكها الخبراء الاستشاريين والذين بدورهم يعاونون القادة ومديري المؤسسات في الجوانب الفنية للقرارات التي يتخذونها، لكن قد تكتسب طابع الالزام لثقة المدير واقناعه بخبرة وكفاءة المستشار.

(1) عمر، وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 340.

(2) سعيد، محمد المصري، التنظيم والإدارة، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 79.

فيما يخص السلطة الوظيفية فهي تتموضع في نطاق التخصص، فهي سلطة تخصصية، يصدر صاحبها قرارات وأوامر للآخرين الذين يمكن لهم أن يعملوا تحت رئاسة شخص آخر، فمبدئياً هي سلطة آمرة لكن في مضمونها محددة بعامل التخصص وتخضع لمبدأ تقديم مبررات وأسباب وكيفية العمل وتوقيته، وهي غير معنية بالتدخل في جوانب تحديد المهام والأشخاص والأماكن، إلا في الظروف والحالات النادرة، "أما ما نلاحظه أكثر هو خضوع السلطة الوظيفية إلى مبدأ مستوى السلطة، حيث ينحصر في مستوى تنظيمي واحد"<sup>(1)</sup>، بمعنى أن يكون لصاحبها الحق في إصدار الأوامر لشخص آخر أو مسؤول دون أن يتعدى الأمر إلى مرؤوسي هذا المسؤول.

تتوزع السلطة الوظيفية بحكم شغل صاحبها لوظيفة تخصصية معينة، يتميز عن غيره، ولها بعدين في مجال السلطة: البعد الأول منسب تمثّل سلطة منصبية ملزمة بالنسبة للتابعين داخل مجال الوظيفة. كالعمال التابعين لمصلحة الموارد البشرية الذين يخضعون لسلطة رئيس هذه المصلحة، أما البعد الثاني فهو شبه ملزم بالنسبة لبقية الأقسام والمصالح التي تحتاج إلى خبرة تخصصية. وفي الأخير يظهر دور توزيع السلطة في المؤسسة حيث يتضمن طريقة متكاملة ومتوازنة تمكن من الممارسة الصحيحة لها.

#### ثانياً: محددات السلطة التنظيمية وأسسها وتفويضها:

تلعب السلطة التنظيمية دوراً هاماً داخل المؤسسات من خلال المراكز التسلسلية التي يشرف عليها رؤساء، هؤلاء لا يمكنهم التأثير في الآخرين بدون سلطة ولكي تكون لها تأثيراً فعالاً داخل التنظيم لابد من وجود محددات، أسس تحكمها، وكذلك القيام ان أمكن بعملية تفويضها.

(1) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 221.

### 1- محددات السلطة التنظيمية:

يمكن القول أن هناك أربع محددات للسلطة التنظيمية تتمثل في: قبول المرؤوسين السلطة الأعلى، تداخل السلطة، ومقدرة المرؤوسين.

#### 1-1- قبول المرؤوسين:

لقد أشار "دوغلاس ماك غريغور" في نظرية Y إلى محددة قبول المرؤوسين حيث قال: "إذا أردنا أن تكون السلطة فعالة، يجب تدعيمها بقبول المرؤوسين<sup>(1)</sup> فيجب أن يُقبل صاحب السلطة من طرف المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية التنظيمية، وفي نفس لسياق يؤكد برنارد بأنه: "لن تكون لدينا سلطة ما لم يكن هناك تابعون يقتنعون بأن هذه الأخيرة جديرة بالاحترام حيث توجد لكل فرد منطقة القبول يقبل داخلها الأوامر بأي شك في سلطتها"<sup>(2)</sup>. إن التقليل من الفعالية التنظيمية ترجع أسبابه إلى عدم قبول السلطة التنظيمية من طرف المرؤوسين، وهذا لا يعني إلغائها بشكل نهائي، لهذا على أصحاب السلطة البحث عن سبب قبولها من طرف الآخرين مما يؤثر على العمل الجماعي والتعاون في سبيل تحقيق الهدف المنشود.

#### 1-2- السلطة الأعلى:

تتمثل السلطة الأعلى في السياسات والاجراءات المحددة بواسطة سلسلة قانونية، تضع القوانين والقيود للمديرين والمسؤولين المباشرين الذين يجتمعون من خلال انعقاد مجلس أعلى لمراجعة كامل الأعمال، وهذا ما يجعل هذا الأخير (المجلس الأعلى) يبحث دوما عن مجلس جدي متقن يحظى بقبول السلطة العليا.

(1) علي، عبد الرزاق جبلي، مرجع سابق، ص 130.

(2) علي، عبد الرزاق جبلي، نفس المرجع، ص 130.

### 1-3- تداخل السلطة:

في أي مؤسسة هناك تداخل في السلطات، بحيث يظهر إحداها بقوة أكثر من الأخرى حسب الظرف والموقف، "وهذا لا يعني نفي أو إلغاء السلطات الأخرى بل تعطيلاً مؤقتاً جزئياً لأحدها ريثما تشتد وتقوى مرة أخرى"<sup>(1)</sup>.

وكمثال توضيحي لتداخل سلطة المؤسسة (المتتمثلة في الإدارة) وبين سلطة النقابة التي تدافع عن حقوق العمال، فإذا شن النقابيون إضراباً عن العمل مطالبين بزيادة الأجور، فإن السلطة التنفيذية (الإدارة) تخضع لسلطة النقابيين.

### 1-4- مقدرة المرؤوسين:

تعود مقدرة المرؤوسين إلى الامكانيات الذهنية ومدى تفهم وإدراك للأوامر، كما تعود إلى إمكانياتهم الجسدية والعضلية في انجاز الاعمال، وعليه فإن ما يصدر عن صاحب السلطة من أوامر وتوجيهات تكون في مدى تلائمها مع امكانيات المرؤوسين، فإذا كانت امكانياتهم ضعيفة ستكون عائقاً أمام تنفيذ الأوامر، كما يلعب الاتصال الذي يأتي من مراكز السلطة دوراً فيما يصدره الرؤساء نحو المرؤوسين، وتأكيداً لهذه الفكرة يصرح "شاستار بارنارد"<sup>(2)</sup> بأن التنظيمات الجيدة تأخذ بالمبدأ القائل بأنه لا يمكن اصدار الاوامر التي سوف تخضع بالطاعة، لذا ندرك وجود بعض الأوامر قد تكون غير مقبولة، ويرجع هذا إلى إنكار سلطة الاتصال مما يهدد مصالحها في التنظيم ويجعل قبولهم لهذه الأوامر مستحيلاً<sup>(2)</sup>. يمكن للمديرين أن يتوقعوا عدم مقدرة المرؤوسين في تنفيذ بعض الأوامر المناسبة بواسطة الاتصال مما يتسبب في عرقلة سير العمل.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 350.

(2) علي، عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 131.

## 2- أسس السلطة التنظيمية:

إن أسس السلطة التنظيمية تتمثل فيما يستخدم لممارسة النفوذ على الآخرين، من أشياء مادية، تحفيز بأنواعه، ومعرفة كل المعلومات داخل المؤسسة، "وحسب إيتاي إيتريوني" فإن السلطة التنظيمية تقوم على ثلاثة أسس تتبين من خلال تصنيف يعتبر صيغة أولية وهذه الأسس هي:

- الوازع المادي أو الرمزي أو التحكم باستخدام القصاص والتهديد.

- المكافأة المادية أو الرمزية.

- الإحاطة أو التحكم بالمعلومات<sup>(1)</sup>.

بالنسبة للأساس الأول: إن المرؤوس الذي يستسلم لهذا الوازع المادي يفعل ذلك من خوفه من السلبات التي ستنتج عن تطبيقه، ويتمثل في بعض الاجراءات كالطرد من العمل، الخصم من الراتب، أما الوازع الرمزي فيتمثل في التأنيب، أما الأساس الثاني فيمنح لمن يطيع الأوامر وينفذ التعليمات لتلبية حاجاته المختلفة وكذلك الحصول على المزيد من المعلومات تُؤمن له قدرا من السلطة، هذه الأسس تمثل السلطة في حالتها الكامنة، لذا يجب معرفة ما يمكن أن تستند إليه وسائل التحكم في المعلومات إضافة إلى استراتيجيات وتقنيات.

وحسب وجهة نظر "فرنش" french و"رافن" Raven فالسلطة خمسة أسسهي: الإكراه

(الوازع القهري) - المكافأة - الخبرة - الشرعية - الكاريزما (الافتتان)<sup>(2)</sup>.

## 3- تفويض السلطة التنظيمية:

يُعتبر تفويض السلطة عملية تنظيمية يقوم بها الرئيس بإعطاء بعض سلطاته لأحد المرؤوسين حتى يستطيعون المساعدة في إتمام بعض أعمال المؤسسة، ويعتبر التفويض من

(1) ج ب هوغ، ديلفيك موران، مرجع سابق، ص 66.

(2) ج ب هوغ، ديلبيك، آموران، مرجع سابق، ص 284.

العمليات الأساسية للتنظيم، فلا يمكن تصور تمركز السلطة كلها في قمته، وهو من المبادئ المستقر في عملية التسيير، ومن أهم الأسباب الداعية لهذه العملية: توسيع نطاق العمل، بحيث يركز المدير على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة.

وتفويض السلطة كمهارة سلوكية تعكس مدى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين "وهي عكس الإشراف والتوجيه، فكلما اتسع مبدأ التفويض كلما انخفض مبدأ الإشراف"<sup>(1)</sup> حيث يحدد الرئيس (المدير) مفهوم ومقدار السلطة التي يفوضها إلى مرؤوسيه، إلا أن مقدار السلطة يتغير بتغير المسؤوليات، ويقدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم يتمكنوا من القيام بواجباتهم المحددة لهم، وعلى سبيل المثال يملك المدير العام (بصفته صاحب السلطة في مؤسسته الخاصة) جميع السلطات، أما المؤسسة ذات الأسهم فأصحابها هم مالكين أيضا للسلطة في المؤسسة، كما يمكن أن تفوض السلطة الوظيفية إلى كل المديرين التنفيذيين في المؤسسة، وتفوض أيضا إلى المتخصصين الاستشاريين ليمارسوا بعض السلطات التنفيذية.

وللتفويض شكلين هما: شكل شفهي وآخر كتابي، ففي الشكل الأول يقوم المدير بتكليف مرؤوسية بإنجاز عمل معين واعطائهم السلطة اللازمة لهذا الأداء بطريقة شفوية ضمن مقابلة بينهم، أو استعمال الهاتف، ورغم سهولة هذا الشكل إلا أن صورة التفويض وحدوده لا تكون واضحة لدى المرؤوسين، وبالنسبة للشكل الكتابي تتم العملية بموجب مذكرة رسمية صادرة من الرئيس يتم فيها تحديد وتوضيح نطاق السلطة التي يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا ضمنها لذا يعتبر هذا الشكل الأكثر استعمالاً في المؤسسة لكثرة وضوحه ودقته لأن المسؤوليات المترتبة على ممارسة التفويض محددة.

وتعود فائدة عملية التفويض على مديري المستويات الدنيا وحتى المرؤوسين، إذ يستفيدون من الترقية وتكتسبون خبرة ومسؤولية اتخاذ القرار.

<sup>(1)</sup> أسعيد، محمد المصري، مرجع سابق، ص 284.



أما الرئيس الذي يقبل تفويض بعض سلطاته يجب أن يكون واعيا بهذه العملية، يتقبل مخاطرة حدوث الأخطاء من جانب المفوضين، لأنه يثق بنفسه ولا يجد حرجا في أن يؤدي الآخرين عمله. لكن يمكن لهذا الأخير أن يسترجع سلطته إذا كان المفوض غير كفء لقلّة خبرته أو سوء استخدامه لهاته السلطة.

### ثالثاً: مظاهر السلطة التنظيمية داخل المؤسسة:

لا شك أن نسق السلطة التنظيمية في المؤسسة يتكون من عمليات تعمل متكاملة و مترابطة لتعبر عن فاعلية السلطة، مما يساهم في تأدية وظائفها من أجل تحقيق أهداف مرغوبة ومسطرة، ويمكن اعتبار القيادة، واتخاذ القرار والاتصال أهم مظاهر للسلطة، تتطلب آليات لتحقيق النتائج المتوقعة.

#### 1- القيادة كمظهر للسلطة داخل المؤسسة

أصبح الاهتمام بالقيادة ضرورة قصوى خاصة في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل، نظرا للتغيرات المتسارعة والمتطورة في التنظيمات، فاستوجب البحث عن الكفاءات القادرة على قيادة العمال وتوجيههم والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف.

#### 1-1- عناصر القيادة

بما أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها الرئيس أو المسؤول أو المشرف (صاحب السلطة) لتوجيه أفراد الجماعة نحو تنفيذ مهام محددة، فهي تتحدد بالعناصر التالية:

1-1-1- القائد: يعتبر القائد الشخص الأكبر تأثيرا على جماعة ما، وهو الذي يستخدم نفوذه ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

"ويستمد القائد قوته من مصادر عديدة أهمها: السلطة الرسمية، قوة الثواب والعقاب، قوة الخبرة الشخصية، قوة الإقناع، اندماج العاملين"<sup>(1)</sup>.

(1) جمال الدين العويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص

وسنشرح كل عنصر على حدى:

- **السلطة الرسمية:** يستمد القائد قوته من المركز الرسمي الذي يتمتع به، وموقعه داخل الهيكل التنظيمي، إذ تتناسب القوة مع حجم الصلاحيات التي يتمتع بها هذا الأخير.
- **قوة الثواب والعقاب:** تتمثل في قدرته على مكافأة المرؤوسين ومعاقبتهم في الظروف التي تستوجب ذلك (أداء عمل جيد أو ارتكاب خطأ)، مما يتطلب على المرؤوسين ضرورة الالتزام وتنفيذ توجيهات القائد.
- **قوة الخبرة الشخصية:** كلما كانت الخبرة الشخصية للقائد كبيرة كلما زاد احترام المرؤوسين له وبالتالي تنفيذ تعليماته.
- **قوة الإقناع:** يستلزم على القائد إقناع المرؤوسين بالسلوك المرغوب الذي يعد من أفضل الأساليب لتحقيق احتياجاتهم.
- **اندماج العاملين:** كلما كان العاملون مندمجين، كلما تمكن للقائد التأثير في تصرفاتهم.
- 2-1-2- الجماعة:** نقصد بالجماعة الأفراد التابعين أو المرؤوسين، فلا يستطيع القادة أو يقودوا دون وجود تابعين، فبدون تابعين سيعيش القادة منفردين<sup>(1)</sup> فيستمد القائد سلطته منهم ومن إيمانهم بأهداف المؤسسة، والأهمية التي يعيرونها لحل المشاكل وشعورهم بأنهم أشخاص مهمين، لذا على القائد أن يراعي اهتمامات الجماعة لأن السلوك القيادي الملائم يتباين مع المرؤوسين.
- 3-1- قوة التأثير:** يعتبر التأثير جوهر القيادة فمن خلاله يستطيع القائد تغيير مواقف أو مشاعر الآخرين، وكلما كانت درجة التأثير عالية كانت القيادة ناجحة. وأهم الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته ما يلي:
- **التأثير القائم على المكافأة:** إذ يشجع المكافآت (المادية والمعنوية) حاجاتهم المادية وتؤثر على ميولهم واتجاهاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

(1) ماجدة، العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق، 2003، ص 584.

- **التأثير القائم على الإكراه:** يستخدم القائد سلطته الرسمية لدفع المرؤوسين إلى العمل، عن طريق استثارة الخوف، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، لذا على القائد ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة<sup>(1)</sup>.
- **التأثير القائم على أسس مرجعية:** على القائد أن يفهم خلفيات المرؤوسين وثقافتهم وشخصياتهم لكي يتخذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا لاحظ اختلاف في اتجاهاتهم ودوافعهم تمكن من تكييف سلوكه في التعامل معهم.
- **التأثير القائم على الخبرة:** نتيجة للتعليم والتخصص المهني يمارس القائد تأثيره على المرؤوسين، فثقتهم فيه تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.
- **التأثير القائم على المعلومات:** إن سيطرة القائد على المعلومات التي يحتاجها المرؤوسين، ونقل أحداث دون الأخرى قد تعطي انطبعا معيناً يقود الفرد إلى استنتاجات في اتجاه ما.
- **التأثير القائم على الإعجاب الشخصي:** تساهم السمات والخصائص الجذابة والملهمة في التأثير على المرؤوسين، مما يجعلهم يحاكون القائد في سلوكه ويعتبر من أقوى أنواع التأثير فعلى القائد أن يسعى لتنمية سلوكه فيهم.
- **التأثير القائم على الشرعية:** يدرك المرؤوسين أن التأثير حق رسمي للقائد في ممارسته بسبب مركزه التنظيمي، إذ يعتمد على السلطة الرسمية.
- **التأثير القائم على التمكين:** نقصد به إشراك القائد المرؤوسين في النفوذ والسلطة حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية في العمل والنتائج مما يزيد في ولائهم نتيجة الحرية والثقة التي يمنحها لهم.

(1) نواف، كنعان، القيادة الإدارية، ط6، عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص 100.

#### 4-1-تحقيق أهداف المؤسسة:

تسعى كل مؤسسة لتحقيق الأهداف بأداء أفرادها من واجبات ومسؤوليات، وتتنوع الأهداف بين خاصة تتعلق بالأفراد والجماعات وأخرى تعلق بالمؤسسة، فيتعدّد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما إذ يعتمد على مهاراته وخصائص المرؤوسين والمنظمة.

#### 5-1-الاعتبارات الظرفية والموقفية:

من أهم العوامل المؤثرة في الظرف أو الموقف ما يلي:

- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث الثقافة السائدة في المنظمة وحجم وحدات العمل فيها، ونظام الرقابة السائد.
  - مستوى فعالية العمل الجماعي في المؤسسة.
  - الزمن المتاح لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
  - الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.
- فكل مواقف القيادة متداخلة ومتراطة ويؤثر كل عنصر في الآخر مما يوضح التعقيد الذي تتميز به ظاهرة القيادة.

#### 2-نظريات القيادة

لقد تعددت النظريات المفسرة لظاهرة القيادة، فاختلّفت التفسيرات إذ كل نظرية تفسرها من جانب تراه الأهم في تحقيق فعالية القيادة وتتمثل أهم هذه النظريات في:

#### 2-1-نظريات السمات:

هي من أولى النظريات المفسرة للقيادة، فحسب روادها أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات التي يتمتع بها القائد.

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا المدخل (السمات)، "نظرية الرجل العظيم" بزعامة "فرنسيس جالتون" (*F. Galton*) و"توماس كاييل" (*T.*

(Calyle و"غيسلي" (Ghisli))، حيث ذهب أصحاب هذه النظرية إلى أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة<sup>(1)</sup>.

وذهب أنصار "الباحثون عن السمات القيادية" إلى الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقادة الناجحين ومن أهم الدراسات التي أجريت بملاحظة القادة نذكر:

#### أ-دراسات رالف ستوغديل *Ralph Stogdill*:

قام هذا الأخير بدراسة ميدانية وتوصل إلى أن أهم السمات التي تجعل الفرد قائدا ناجحا ما يلي: "مهارة الإنجاز، تحمل المسؤولية (تتطلب الثقة بالنفس، المبادرة...) المقدرة (تتضمن الذكاء، اليقظة، طلاقة اللسان)- المشاركة (تتطلب النشاط الاجتماعي) المكانة الاجتماعية (يكون القائد محبوبا داخل المؤسسة وخارجها وله مركزا اجتماعيا وماليا"<sup>(2)</sup>.

#### ب-دراسات كيرك باتريك ولوك:

قام الباحثان بدراسات توصلتا من خلالها إلى تحديد الصفات التالية:

- وجود الدافع (يتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين).
  - الثقة بالنفس (الوثوق بالقدرات الشخصية).
  - القدرة العقلية (تتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات).
  - الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة في العمل.
  - المرونة (القدرة في التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة)<sup>(3)</sup>.
- لكن لا يمكن تحديد كل السمات التي ينبغي أن تتوفر في شخصية القائد إذ لاحظنا اختلاف وتباين بين هذه الأخيرة في نتائج الدراسات التطبيقية التي قام بها الباحثون.

## 2-2-النظرية السلوكية :

(1) عبد الرحمان، محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 309.

(2) محمد، المساد، الإدارة الفعالة، ط1، لبنان: بيروت ناشرون، 2003، ص 108.

(3) محمد، سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 334.

أدى قصور نظريات السمات في تفسير القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى بنمط القيادة، فحسب هذه النظريات يعد سلوك القائد عاملاً محدداً لفعالية القيادة إذ يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

#### أ- دراسة جامعة ميشيغان (*Michigan*):

قام "ليكرت" (*Likert*) و"كان" (*Kahn*) و"كاتز" (*Katz*) سنة 1961 بعدة أبحاث في عدة مؤسسات صناعية وخدمائية، الغاية منها استخلاص الفروق الموجودة بين سلوك القادة (من حيث الفعالية).

قام الباحثون بتقسيم العمال إلى فوجين متماثلين في نوع العمل، الاختصاص، العدد، ومختلفون في مستوى الإنتاجية، حيث يتميز الفوج الأول بإنتاجية عالية، بينما يتميز الفوج الثاني بإنتاجية منخفضة. "وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي بواسطة إجراء استجابات مع قادة ومرؤوسي هذه الأفواج، وهكذا توصلت الدراسة إلى تحديد نمطين سلوكيين للقيادة<sup>(1)</sup>.

- يهتم نمط القيادة الأول بالعامل حيث يهتم القائد بالعمال والعلاقات الإنسانية، ويعمل على تحسين أحوالهم ويشجعهم على التعاون، ويخصص وقتاً كبيراً للاتصال بهم، فلا يتدخل في التفاصيل الدقيقة.

- أما نمط القيادة الثاني فيهتم بالعمل، وتحديد التعليمات والقواعد الصارمة، لكيفية لقيام به والوسائل المستخدمة فيه، ويكافئ كل فرد وفقاً لمستوى أدائه وإنجازه، ويكون الإشراف دقيقاً ومحكماً بالثواب والعقاب مما يحد من تفاعل القائد مع المرؤوسين.

#### ب- دراسة جامعة أوهايو (*Ohio*):

(1) طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، الأردن: عمان، دار الفكر، 2002 ص 10.

قام عدة باحثين من جامعة أوهايو وهم: "شارتل" (*Shartle*) "ستوغديل" (*Stogdill*) و"فلاشيمان" (*Fleishman*) بدراسات "الهدف منها التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، فصمموا استقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المؤسسات(1).

توصل الباحثون إلى تحديد بعدين لسلوك القائد في المؤسسة هما:

1- سلوك التعاطف مع العاملين.

2- سلوك الاهتمام بهيكل العمل.

فالأول ينمي القائد جواً من الصداقة والثقة والعدالة والاحترام، ويأخذ باعتباره آراء ومشاعر المرؤوسين، وجعل الوظيفة أكثر راحة، أما في البعد الثاني فيهتم القائد بهيكل العمل، ويركز فيه على توضيح الوظيفة وتحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال وتقييم الأداء(2).

وبموجب هذا التحليل فإن البعدين غير متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي تحقيق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه. وما يمكن قوله أن نظريات السلوك قد أهملت الموقف الذي تمارس فيه القيادة (خصائص الجماعة، المهمة، المنظمة والبيئة الخارجية) واهتمت بسلوك القائد.

### 3-2- النظرية الموقفية:

(1) أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 308.

(2) أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 309.

يقوم هذا المدخل على فرضية أساسية وهي أن القيادة الفعالة تعتمد على: تفاعل الخصائص الشخصية للقائد، وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة:

#### أ- النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر:

تعتبر محاولة "فريدريك فيدلر" (*Fredrik Fiedler*) لبناء نظرية في القيادة أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في دراسات القيادة، "حيث حاول من خلال دراساته وأبحاثه التركيز على أسلوب يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيرة"<sup>(1)</sup>.

إن فعالية القيادة لا تكمن في صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد، وغير مرتبطة بزمان أو مكان معين، إضافة إلى ذلك فلا يمكن وصف القائد بالنجاح أو الفشل، بل حقيقة القيادة تكمن بمدى تأقلم القائد مع كل وضع وكل ظرف.

ومن متغيرات الموقف التي حددها فيدلر كأبعاد موقفية يبين فعالية القيادة ما يلي<sup>(2)</sup>:

1-العلاقات بين القائد والتابعين: أي درجة الثقة والاحترام التي يحملها التابعون للقائد.

2-تركيب المهمة: درجة إجرائية العمل، أي تركيب محدد أو غير محدد للعمل.

3-قوة المركز: درجة تأثير القائد على متغيرات القوة مثل الاختيار والفصل والانضباط والترقيات وزيادة الأجور.

كما ربط متغيرات شخصية القائد بتبني أسلوب القيادة الذين توصلت إليهما كل من دراسات أوهايو وميتشفان وهما: أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل وأسلوب القيادة المهتم بالمرؤوسين أو العاملين.

(1) حسن، رجب، السلوك التنظيمي أسلوب الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد، 2004، ص 384.

(2) أحمد، ماهر، مرجع سابق، ص 309.



وأضاف "فيدلر" أن متغير الشخصية يمثل نمطه القيادي وأن هذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل له في العمل، بحيث يكون هذا الزميل من الذين لا يفضل أن يعمل معهم القائد، فإذا كان هذا التقييم عالياً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقييم منخفضاً أو سيئاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بالعمل والإنتاج.<sup>(1)</sup>

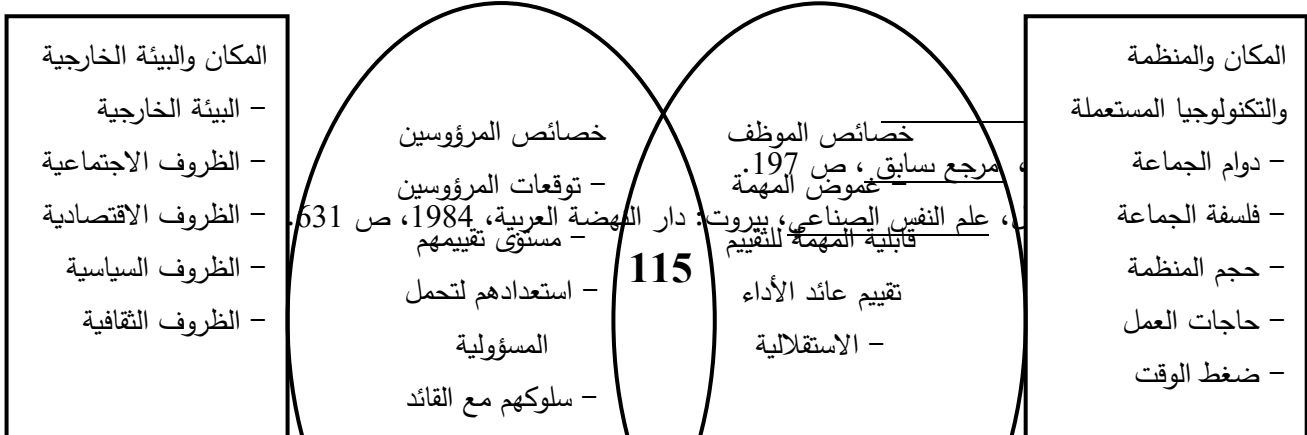
#### 4-2- النظرية التفاعلية:

تعتمد القيادة وفقاً لهذا المدخل على خصائص القائد وخصائص الموقف والتفاعل بينهما، "حيث يرى "سيسيل جيب" (Ogilgibb) 1960 أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة<sup>(2)</sup>. أي أن القيادة مرهونة بمدى التفاعل بين شخصية القائد وأفراد الجماعة وطبيعتها والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية. فالقائد حسب هذه النظرية يكون مدركاً لنفسه وشخصيته وللآخرين، وحتى المرؤوسين أفراد الجماعة مدركين له، كما يجب إدراك الموقف للطرفين وللمكان الذي يجري فيه التفاعل.

#### خصائص القائد

#### السمات الشخصية

(القيم، .... الدافعية للإنجاز، مفهومه عن ذاته، مفهومه عن المرؤوسين)



الشكل 01: نموذج القيادة التفاعلية<sup>(1)</sup>

ثالثاً: مشاكل ومعوقات القيادة في المؤسسة:

من بين العوامل التي ساهمت في عدم تحقيق التنمية في مختلف مجالاتها وخاصة في دول العالم الثالث منهم الجزائر هو عجز القيادات في ممارسة دورها القيادي، لأن تحقيق التطور والتقدم يعتمد بالدرجة الأولى على توجيه الموارد البشرية من طرف قيادة فعالة.

---

(1) - الشكل (01): نموذج القيادة التفاعلية المصدر محمد، ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص

ويعود هذا في الأساس إلى معوقات تنظيمية أو بمشكلات خاصة بالبيئة، وسنعرض بعض هذه المشاكل.

### 1-المشاكل التنظيمية: يمكن أن نحصر أهم المعوقات التنظيمية في:

1-1-المركزية المفرطة وعدم التفويض: عدم رغبة القيادات العليا في تفويض الصلاحيات للقيادات في المستويات الدنيا يؤدي إلى تأخر حل المشاكل، فالقائد لا يمكن له أن يحيط بجميع ظروف العمل، وليس له القدرة على تسيير كل فرع أو قسم في وقت واحد، خاصة في الظروف المعقدة للتنظيمات الحديثة.

1-2- البيروقراطية وتعقد الإجراءات: البيروقراطية السلبية ظاهرة خطيرة فالإسراف في تطبيق النصوص الإجرائية يؤدي إلى وضع القيادات في الروتين مما يفرض عليها قيودا تحد من فعاليتها، وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديها<sup>(1)</sup>.

1-3- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: إن أغلب القرارات المتخذة هي ارتجالية، إذ لا تعتمد على أجهزة جمع المعلومات للحصول عليها بل تعبر في معظمها على اعتبارات شخصية للقائد من أجل تحقيق مصالح ذاتية أو مصالح المعارف والأصدقاء، أو نابعة من أفكاره وتوجهاته.

1-4- سوء التخطيط: من بين المعوقات التنظيمية التي تواجه القيادة غياب إرادة استراتيجية بمعنى غياب خطط واضحة تضبط مجالات السياسة التنظيمية "وهذا ما يجعل الرؤيا غير واضحة أمام القيادات في عملية التنبؤ والتوقع عند اتخاذ القرارات، فأهمية التخطيط البعيد المدى وإعداده كليا، يساعد القيادة في استغلال فرصة المراجعة وتقويم وتطوير الخطط حسب التغيير في الظروف المحيطة<sup>(2)</sup>.

### 2- المشاكل البيئية:

(1) - نواف كنعان. مرجع سابق، ص 449

(2) علي، السلمي، ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 57.

تساهم البيئة إلى حد كبير في الحد من فعالية القيادة، فيؤثر في ممارستها لمهامها، وتتمثل أهم المعوقات البيئية في:

**1-2- عدم استقرار الأنظمة السياسية:** إن عدم استقرار الأنظمة يفقد التنظيمات استمراريته ويخلق مشاكل كثيرة وتتعدى قدرة القيادة على التحكم في عوامل التغيير، فمثلا ما حدث في مؤسسات الجزائر من تسريح للعمال أثر على قيادات هذه الأخيرة سلبا على أداء مهامهم والتخوف من المستقبل المهني لها، ومن تحمل المسؤولية والتردد عن المبادرة لمواجهة المشاكل.

**1-3- الموارث الاجتماعية:** تعتبر مخلفات الاحتلال التي كانت متبعة في التسيير أهم عائق، كذلك تمثل المراكز القيادية في بعض المؤسسات صورة لطبقة معينة (برجوازية أو إقطاعية) فيسعى التنظيم لتحقيق مصالح هذه الطبقات. بالإضافة لظواهر سلبية أخرى كالوساطة، الفساد، الرشوة، أشكال المحاباة...

**1-4- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في المؤسسة:** تتسم بعض المؤسسات بالانغلاق على تجارب الإدارة والبحث، مما ينعكس سلبا على فعالية القيادة، ونقص الإطارات القادرة على استرداد التكنولوجيا وتطبيقها.

### 3- المشاكل والمعوقات الخاصة بوضع القيادة:

**1- عدم توفر الإطارات القيادية الكفأة:** هناك عدة أسباب ساهمت بعدم توفر قادة أكفاء أهمها: عدم الاعتراف وتقدير هذه الكفاءات، أو لجوء الإطارات للهجرة بحثا عن مغريات اجتماعية ومادية.

2- اختيار القادرة بطريق غير سليمة: إن معايير اختيار الكثير من القيادات تتحكم فيه عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائد مثل المحسوبية، طبيعة النظم العائلية على حساب المهارات المتخصصة.

3- عدم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات: يتخلى بعض القادة عن مهامهم لغياب أنظمة حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع مستوى العمل وكفاءته، أو عدم الاهتمام بالطرق الكمية لاتخاذ القرار، ولجوء المؤسسات الكبرى لاستقطاب مستشارين أجنبى بتكلفة مالية مما يفقد الإطار المحلي الشعور بالأمن والاستقرار.

## 2- عملية اتخاذ القرار لمظهر السلطة داخل المؤسسة:

تعتمد كفاءة الرئيس (صاحب السلطة) في ممارسة عمله داخل المؤسسة على القرار الناتج الذي يتخذه في المواقف المختلفة، كما ان الاتجاه الحديث في التنظيم ينادى بمبدأ المشاركة في صنع القرارات نظرا لنمو المؤسسات وتضخم حجمها، فالقرارات التنظيمية هي وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة موضوعية.

### 2-1- تعريف اتخاذ القرار:

"يعرف "شيستر بيرنارد" اتخاذ القرار على أنه: "تكييف العديد من البدائل أي أنه اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة التي تؤثر باستمرار على قدرات المدير الناجح في القرار، وهو اعلان يصدر عن السلطة في صورة تنفيذية قصد احداث أثر قانوني إزاء الأفراد"<sup>(1)</sup>.

(1) خليل، محمد حسن الشماع، وخيذر، الكاظم، نظرية المنظمة، ط1، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 180.

"وتعد كل من الفاعلية وبلوغ الأهداف والكفاية واشباع حاجيات المشتركين في تنظيم عناصر ضرورية لاستمرار وجود التنظيم الرسمي في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطبيق، واختيار الأهداف أو الوسائل البديلة والتنسيق بين عوامل النسق التعاوني الأكبر<sup>(1)</sup>.

أما من الناحية السلوكية فهو: يمثل حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسياسية<sup>(2)</sup>، فاتخاذ القرار خاصية إنسانية لأنه ناتج عن تفاعل عدة عوامل مع بعضها إضافة إلى تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض لاختيار الأفعال السلمية ذات الطبيعة العقلانية.

وترى نظرية صنع القرار التي ربطت الجوانب الرسمية بالجوانب غير الرسمية في تحليل مشكلات التنظيم حسب رأي "هربرتسيمون": "أن صنع القرار محور كل تنظيم، بحيث كل تنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه مجمل القرارات التي يتعين عليه اتخاذها، والتأثير الذي يخضع له في صنع القرار"<sup>(3)</sup>. بمعنى أن اتخاذ القرار هو الأساس الذي تُبنى عليه التنظيمات الرسمية.

وفي ضوء ذلك يرى "هربرت سيمون": أن سلوك الفرد نتاج لعمليات سيكولوجية نفسية يجب أن يأخذها الباحث بعين الاعتبار في ضوء كل هذا يتحتم على التنظيم وضع قيود يتحدد من خلالها صنع القرار وهي: تقسيم العمل-تسلسل السلطة-نظام الاتصال-التدريب.

يجب أن تتسم القرارات المتخذة بالعقلانية والرشد حتى يمكن تنفيذ الأهداف لذا يجب أن يحدد البدائل وتفكر في النتائج، فالعقلانية محدودة فلا يوجد قرار أمثل بل يوجد قرار مرضي.

## 2-2- مراحل اتخاذ القرار:

(1) علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 25.

(2) خليل، محمد حسن الشماع، خيذر الكاظم، المرجع نفسه، ص 180.

(3) طلعت، إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 15.

إن عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة، إلا أنه لا يوجد اتفاق كامل وعام حول هاته المراحل ومضامينها.

وقد حدد هربت سيمون في نظريته المراحل التالية لاتخاذ القرار:

1- المرحلة الأولى: مرحلة البحث والاستطلاع.

2- المرحلة الثانية: مرحلة التصميم

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار<sup>(1)</sup>.

ففي المرحلة الأولى يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار، أما المرحلة الثانية فيتم البحث عن البدائل المختلفة، وأخيرا يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة.

إن المراحل الثلاثة التي حددها "سيمون" بقدر ما هي ضرورية قبل اتخاذ أي قرار بقدر ما أعقلت مراحل أخرى لها أهميتها، لأن الهدف الأساسي من اتخاذ القرار هو حل مشاكل المؤسسة، لذا يجب التركيز على كيفية تطبيق القرار وتنفيذه الفعلي ومتابعته، ثم تقييم نتائجه ثم تقويمه إذا دعت الضرورة لذلك، ومنه يعتبر القرار ديناميكي متغير وغير ثابت، وعليه فإن مراحل اتخاذه إضافة إلى ما حدده سيمون كما يلي:

1- مرحلة تنفيذ القرار .

2- مرحلة متابعة التنفيذ.

3- مرحلة تقييم نتائج للقرارات المتخذة.

4- مرحلة تقييم نتائج هذه القرارات والبحث عن بدائل أخرى.

3-2- أنواع القرارات:

تختلف القرارات حسب أهميتها والهدف المراد تحقيقه، فهناك قرارات كبيرة مصيرية، وهناك قرارات روتينية معتادة وأخرى تتعلق باختصاص معين.

<sup>(1)</sup>صالح، بن نوار، المرجع السابق، ص 79.

1-القرارات الكبيرة: تتعلق بمسائل مختلفة كإنشاء مؤسسة جديدة أو دمج مؤسستين أو منح مبالغ مالية تابعة للمؤسسة دون التأكيد على أهميتها.

2-القرارات الصغيرة: تتعلق بمسائل أقل أهمية، مثل تحديد أوقات العمل، أيام العطل السنوية.

3-القرارات تتعلق باختصاص معين، فهذه القرارات تبنى على أساس المعرفة ورأي أهل الاختصاص، كمعرفة رأي رجال القانون، والاقتصاد، وعليه لا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار إلا إذا كان المختصون قد حللوه ودرسوه وتوصلوا إلى تحديد وتوضيح جوانبه الخفية<sup>(1)</sup>.

#### 4-2- أساليب عملية اتخاذ القرار:

يوجد أسلوبين لاتخاذ القرار هما:

\* **الأسلوب التقليدي:** يعتمد على الحكم الشخصي والكفاءة الذاتية للرئيس.

\* **الأسلوب الحديث:** يعمل على المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق المجالس كما هو معمول به في المؤسسات اليابانية، وتجدر الإشارة إلى مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية لإبراز أهمية العامل البشري في ذلك.

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤدي الى توفير جو من الثقة والاحترام في مناقشة مختلف الموضوعات مما يزيد من رفع معنويات العمال، حيث لا يكون دورهم مجرد الخضوع والطاعة للأوامر، بل يجب أن يمارسوا دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل واجراءاته، فالرئيس الذي يناقش مختلف المسائل على مرؤوسيه ويعطيهم الفرصة لإبداء الرأي ويشجعهم على تقديم الاقتراحات فهو الذي يلاقي مساندة وتضامن عند تنفيذ القرار المتخذ.

<sup>(1)</sup>Lasary: op, cit, p100.



ومن جهة أخرى أقر العديد من الباحثين أن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، فلكي يكون القرار مفيداً وعملياً يجب أن يتوفر على بعدين أساسيين:

التكيف الموضوعي للقرار - ودرجة تقبل الغير لهذا القرار.

### 5-2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن أهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار عوامل إنسانية، عوامل تنظيمية، بيئية عوامل ضغط المدراء.

#### أ- العوامل الإنسانية:

إن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار بين البدائل وهي نتاج لتفاعل إنساني فيه عدة عوامل شخصية وموضوعية؛ والتي تختلف عن باقي التصرفات الانسانية ومن أهم هذه العوامل:

- **الرئيس متخذ القرار:** يعتبر هذا الخص أكثر مؤثراً في هذه العملية، حين تلعب

شخصيته وعواطفه (مركزه الاجتماعي حتى خارج المؤسسة) واتجاهاته وخلفيته

النفسية ومركزه الاجتماعي حتى خارج المؤسسة تأثيراً كبيراً عند اتخاذ القرار.

- **المرؤوسين:** إن المرؤوسين كأفراد داخل المؤسسة يملكون رغبات وحاجات ودوافع تؤثر

على دورهم في مدى التعاون مع إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات وتنفيذها خاصة في

حالة عدم ارتباطهم واحساسهم بالأمن والاستقرار في عملهم والمناخ الاجتماعي الذي

يعملون فيه ودرجة الألفة بينهم، ومدى الاختلاف في وجهات النظر لديهم.

#### ب- العوامل التنظيمية:

يمكن ارجاع العوامل التنظيمية إلى العوامل الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق

المشكلة وتتمثل في:

- **نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية:** يضيف هذا أسلوباً معيناً وقيماً ومصالح تؤثر على سلوك الرئيس والعمال في اتخاذ القرار، فنوع القرار وأهميته يتطلب وقتاً ومعلومات أدق إذا ما تعلق الأمر بالقرارات الكبيرة مقارنة بالأخرى الروتينية.
- **الاتصالات الإدارية:** تتحدد فاعلية الاتصال بمدى قدرة الرئيس على تنمية الفهم بينه وبين المرؤوسين من أجل توضيح الأهداف، وقد يستعمل الاتصال غير الرسمي الناتج عن العلاقات الشخصية والاجتماعية، فللاتصال دور في عملية اتخاذ القرار.
- **التفويض واللامركزية الإدارية:** يساعد التفويض الذي يلجأ له الرئيس لبعض سلطاته على عملية استناد القرار، حيث يتحمل المرؤوسين بعض المسؤوليات تنعكس على هذه العملية، كما تتأثر عملية اتخاذ القرار باللامركزية لأن القرارات المتخذة سوف تزداد في المستويات الدنيا للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

- **نطاق الإشراف:** يساهم في فاعلية اتخاذ القرار، حيث يعمل على سرعة التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين وسرعة اتخاذ القرار، هذا في نطاق الإشراف الضيق، أما إذا كان نطاق الإشراف واسعاً جداً، فإن الرئيس يصبح غير قادر على تخصيص الوقت الكافي والجهد اللازم للمسائل الهامة.

### ج- العوامل البيئية:

أهم العوامل البيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار هي طبيعة النظام السياسي والاقتصادي، وانسجام هذه القرارات مع الصالح العام، كما تلعب التقاليد الاجتماعية، والقيم الدينية دوراً هاماً في اتخاذ القرار، حيث يتماشى القرار مع التوجه الاقتصادي الذي يفرضه التوجه السياسي للبلاد هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكن اغفال التأثير الكبير للقيم والتقاليد لأنه يظهر تأثيرها واضحاً من خلال سلوك الرئيس واتجاهاته عند قيامه بعملية اتخاذ القرار.

(1) فاروق، مداس، تنظيم علاقات العمل، الجزائر: دار الهدى، 2002، ص 202.

#### د - عوامل ضغوط الرؤساء :

يتعرض الرؤساء ومنتخذي القرار في المؤسسات إلى ضغوط عديدة، وأصبحت البيئة مصدرًا هذه الضغوطات سواء كانت بيئة خارجية تتمثل في محيط المؤسسة، أو بيئة داخلية لعملية تفويض السلطة قد لا تتناسب مع المسؤولية التي تمنح للمسؤولين في المستويات الوسطى مما تسبب لهم يؤثر على عملية اتخاذ القرار.

#### 3- عملية الاتصال كمظهر للسلطة داخل المؤسسة:

تعتبر عملية الاتصال رئيسية لبناء علاقات اجتماعية ومهنية متنوعة داخل المؤسسة، لهذا حظيت باهتمام الباحثين ورؤساء العمل وأصحاب السلطة لما لها من دور كبير في البناء الاجتماعي للمؤسسة.

#### 1- تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء المؤسسة، مما يساعد على التماسك والترابط فيحقق رؤساء العمل ومعاونوهم التأثير المرغوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وهو أداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري<sup>(1)</sup>.

فالاتصال هو عملية تخلق العلاقات الإنسانية عن طريق نقل المعارف والتجارب من أجل التأثير في الآخرين بتوجيههم وتغيير سلوكهم حسب الفهم المشترك الذي يتوصلون له لهذا تعتبر عملية الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي ويوضح "برنارد" بأن: "السلطة عنصر أساسي في التنظيم البسيط، إذ تحدد هذه الأخيرة باعتبارها تشير إلى طبيعة الاتصال، فهو الذي يفرض السلطة لأنه ينشأ عنها باعتبارها مصدر للمعلومات ومراكز للاتصال"<sup>(2)</sup>.

(1) علي، عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 530.

(2) الهاشمي، لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التنظيمات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2006، ص130.

فإذا كانت السلطة هي إصدار قدر ممكن من المعلومات، فالإتصال يعد وسيلتها، فمن خلال تبادل المعلومات يمكن للرئيس أن يؤثر في المرؤوسين.

وفي تصور آخر يؤكد "شيستر بيرنارد"<sup>(1)</sup> بأن الإتصال هو السلطة، حيث يرى أن السلطة تعد عنصراً أساسياً في التنظيم وهي تتطوي على جانبيين جانب ذاتي أو شخصي وجانب موضوعي<sup>(1)</sup>.

- الجانب الذاتي (الشخصي): يعبر عن قبول الإتصال باعتباره ذا سلطة.
  - الجانب الموضوعي: يشير إلى طابع الإتصال الذي يفضلته تكون السلطة مقبولة.
- عناصر الإتصال:

تتضمن عملية الإتصال مجموعة عناصر، أجمع أغلب الباحثين عليها وهي: المرسل، المستقبل، القناة، الرسالة، وبفهم هذه المكونات تتحقق فاعلية عملية الإتصال.

## 2-1- المرسل (المصدر):

ويسمى المصدر أو المتصل أو المنبع، وهو الشخص أو مجموعة أشخاص أو الهيئة أو الجهاز (النظام) الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشركه في الأفكار أو الإتجاهات أو خبرات معينة<sup>(2)</sup>.

فالمرسل هو الطرف الأول من طرفي الإتصال الذي يوضح رسالته بكل الطرق الممكنة (إما شفويًا أو بوسيلة يختارها)، فقد يكون صاحب سلطة أو مسؤولاً في المؤسسة يبلغ أمورا معينة لمرؤوسيه أو العكس أن يكون المتصل هو المرؤوس الذي يريد تقديم اقتراح معين لرئيسه.

(1) حسن، عبد الحميد، أحمد، رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر: الاسكندرية، 2004، ص 148.

(2) أبو النجا، محمد العمري، الإتصال في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986، ص 6.

وفي موضع آخر: "يمثل المرسل كل من يبعث بمجموعة من التعليمات قصد إثارة سلوك محدد لدى الطرف الخارجي"<sup>(1)</sup>، فالإتصال كعملية تنظيمية تستند إلى فاعلين لهم من القدرة على التأثير في سلوك الطرف الآخر.

## 2-2- الرسالة:

هي مجموعة المعاني التي يرسلها المصدر (المتصل)، فهي محتوى الإتصال لأنها المضمون المطلوب نقله أو توصيله مهما كان نوعه (معلومة، شكوى، تقارير)، لهذا تعرف بأنها "الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق، ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تحمل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل"<sup>(2)</sup>.

وللرسالة شروط يجب أن تتوفر فيها حتى تتم عملية الإتصال بنجاح منها:

الوضوح، الدقة، والتحديد، فلا يحتمل مضمونها التأويل، وكذلك يجب استعمال لغة مناسبة لمستوى الطرف الثاني من الإتصال حتى يتم الفهم.

كما تتنوع الرسائل بتنوع عدد الإتصالات، فالرسائل الوظيفية التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات تتركز حول العمل أساسا، وكمثال على ذلك نقل معلومات عقلانية فنية، قانونية، علمية، اجتماعية واقتصادية، مثل الرئيس الذي يعطي تعليمات محددة في الجانب التقني.

لكن يجدر بالذكر أن الجانب الانساني لا يخلو من الرسائل المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، فمعظم الرسائل التي يتبادلها الأفراد هي مزيج بين وسائل وظيفية وأخرى عاطفية، فالأولى ذات مستوى صريح عقلاني، أما الثانية فلها مستوى ضمني يتركز حول المشاعر والانفعالات والصراعات النابعة من علاقات العمل أو المرتبطة بها"<sup>(3)</sup>.

(1) الهاشمي، لوكيا، لمرجع السابق، ص 217.

(2) أبو النجا، محمد العمري، المرجع السابق، ص 26.

(3) الهاشمي، لوكيا، مرجع سابق، ص 218.

وقد تكون الرسالة قليلة الكلمات يوجهها الرئيس للمرؤوسين أو تأخذ شكل توجيه أو إرشاد شفهي أو رسم معبر، أو لوحة مكتوب عليها بعض التعليمات.

### 2-3- القناة (الوسيلة):

من اللازم تحديد القناة التي تستخدم لنقل الرسالة، فهي وسيلة لتوصيل الرموز كما تمثل الرباط الذي يجمع المرسل بالمستقبل وتعرف بأنها "الطريقة التي يتم بها تحقيق الاتصال، وقد تكون كتابة أو قولاً أو غير ذلك"<sup>(1)</sup>.

وتشكل وتعتمد على عدة قنوات منها: القناة اللفظية إذ يتم نقل المعاني في رموز صوتية مباشرة، أما القناة الكتابية تنقل المعاني كتابياً كالتقارير والتعليمات، أما القناة التقنية فتتمثل في الهاتف والانترنت وشبكة التواصل الاجتماعي.

### 2-4- المستقبل:

هو الطرف الآخر الذي يكمل عملية الاتصال، إذ يفسر ما تلقاه من المرسل حسب خبرته السابقة، كما أنه يمثل الهدف المقصود من عملية الاتصال، هذه الأخيرة تبدأ بالمرسل وتنتهي بالمستقبل الذي تصل إليه الرسالة عبر قناة محددة، والمستقبل هو الفرد أو الجماعة التي تتلقى الأوامر والمعلومات والاقتراحات من طرف آخر قصد التأثير والاشتراك، فلا يكتفي المرسل بمجرد الاخبار، ولا يكتفي المستقبل بمجرد الاستماع أو القراءة، ولكن الاتصال يحمل معنى المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها"<sup>(2)</sup>.

### 2-5- التغذية العكسية (الرجع):

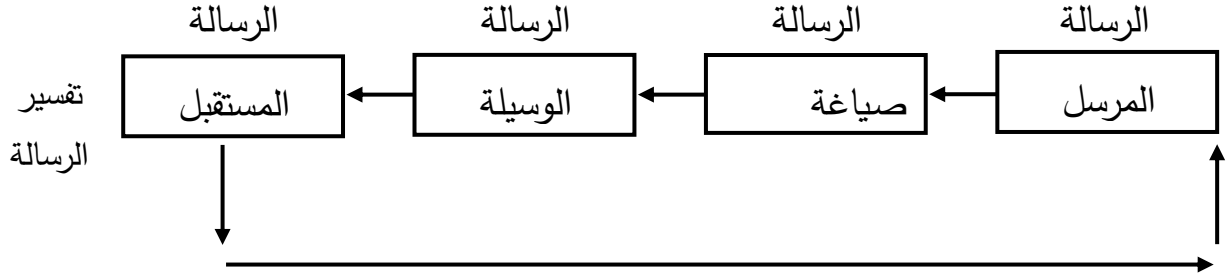
كما ذكر سابقاً يرتبط هذا العنصر بمعرفة مدى تحقيق الفهم المشترك أو التغذية العكسية والذي يعني "الرسالة التي يرسلها المستقبل رداً على رسالة المرسل في كل أوصاف

<sup>(1)</sup> أبو النجا، محمد العمري، مرجع سابق، ص 27.

<sup>(2)</sup> إبراهيم، عبد العزيز شحام، أصول الإدارة العامة، الاسكندرية: منشأة المعارف، 1993، ص 386.

حركية أو لفظية كأن يقول نعم أو يهز رأسه علامة على الموافقة"<sup>(1)</sup>، أي رد فعل المستقبل لما يتلقاه.

هذا العنصر مهم ليعرف المرسل بمدى فهم الرسالة من طرف المستقبل



معلومات مرتدة لتوضح مدى فهم المستقبل للرسالة

### الشكل رقم (2) - عناصر عملية الاتصال<sup>(2)</sup>

#### 3- قنوات الاتصال:

داخل أي مؤسسة توجد أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات ويمكن تحديدها في الاتصال العمودي، الاتصال الأفقي، الاتصال النجمي.

#### 3-1- الاتصال العمودي: ونميّز فيه نوعين من الاتصالات

- **الاتصال الهابط (النازل):** اتجاهه يكون من الأعلى إلى الأسفل يناسب هذا الاتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي، حيث تتساب السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ، يتم اتصال الرؤساء بمرؤوسيه بصفة رسمية، وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المؤسسات، ويلخص "كاتر" و"كاهن" أنواع هذا الاتصال في:

(1) محمود، عودة والسيد، محمد خيرى، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي . لبنان بيروت ،دار النهضة العربية ، 1988 ، ص 20.

(2) حمدي، ياسين وآخرون، علم النفس الصاغي بين النظرية والتطبيق، ط1، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2003، ص 21.

"الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل، وكذا المعلومات المتعلقة بفهم العمل، وارتباط هذا العمل بأعمال أخرى في المؤسسة، وكذلك المعلومات المرتبطة بالإجراءات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب، التغذية العكسية بأداء المرؤوسين، ويمكن أن تتحدد المعلومات ذات الطابع العقائدي الأهداف التي سطرته المؤسسة لإعطاء هذا الطابع<sup>(1)</sup>.

كما تعتبر لوحة الاعلانات، النشرات الدورية، الاجتماعات الرسمية، أكثر الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات.

- **الاتصال الصاعب (من الأسفل إلى الأعلى):** يمثل نوعاً آخر من الاتصال العمودي، "يكاد يقتصر على تقديم الشكاوي والتقارير العامة، أو الطلبات فيما يخص المشاكل الشخصية التي يعاني منها العمال أو طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في المؤسسة أو في أداء عمل ما<sup>(2)</sup>.

يتجلى هذا الاتصال بمنطق الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاط المؤسسة، "وتعبر كمية المعلومات الصاعدة عن سيولة الاتصالات وفاعلية قنواتها، فهي التي توفر التغذية المرتدة اللازمة لضبط العملية الانتاجية والتنظيمية، وبالتالي يمكن للاتصال الصاعد أن يساهم في مساهمة العمال بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا"<sup>(3)</sup>.

أما الرسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال: صناديق الاقتراحات، الاجتماعات، سياسة الباب المفتوح.

### 2-3- الاتصال الأفقي:

(1) حمدي، ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

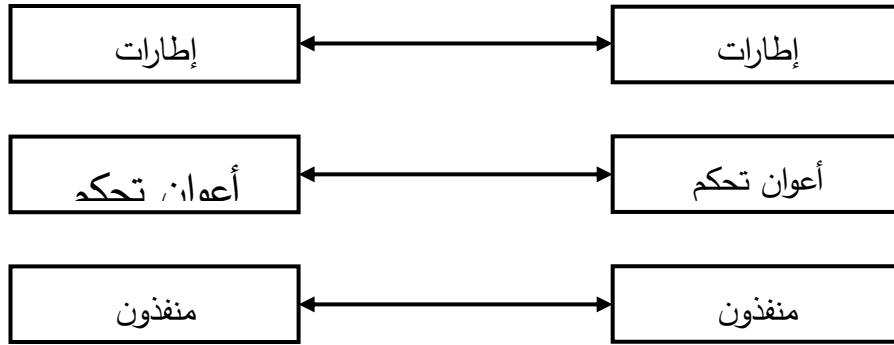
(2) نفس المرجع، ص 23.

(3) غياث، بوتلجة مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 111.



هي اتصالات تحدث بين العمال من نفس المستوى الإداري، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين رؤساء العمل فيما بينهم، أو بين المنفذين، أي يكون بين فئات ذات الفئة السوسيو مهنية الواحدة.

ويؤكد "هنري فايول" على أهمية النوع من الاتصال نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شرط أن يتم بناءً على سياسة موضوعية تفسر في نتائج واضحة<sup>(1)</sup>. ويهدف الاتصال الأفقي إلى تحقيق التكامل بين المصالح المختلفة والتنسيق في الأعمال التي تؤديها، وغالبا ما تكون أهميته في تفسير أهداف مرجوة تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا عن طريق الأشعار والتنسيق بين مختلف المصالح.



الشكل رقم (3): الاتصال الأفقي\*

### 3-3- الاتصال النجمي:

يمتاز هذا الاتصال بالتطور والتعقد لهذا فهو شبيه بالنجمة المتشابكة لكثرة اتجاهاته، وهو الأكثر فعالية في المؤسسات الحديثة ذات التنظيم المعقد، يحتوي الاتصال النجمي على اتصالات مختلفة عمودية بنوعيتها (النازلة والصاعدة) وأفقية، وهي الاتصالات الأكثر نجاعة في المؤسسات الكبيرة.

### 4- الاتصالات من حيث الرسمية:

<sup>(1)</sup> ابوتلجة غياث، مرجع سابق، ص118.

\* يوضح الشكل رقم (3) الاتصال الأفقي بين الفئات السوسيو مهنية المتشابهة.

في أي مؤسسة يوجد اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية.

بالنسبة للاتصالات الرسمية هي التي تنساب بين خطوط السلطة الرسمية، والرسمية تأتي عن طريق المنشورات والمواثيق فتؤدي فاعلية، كما تظهر الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق السلطة الرسمية بشكل غير مقنن وبطرق غير مضبوطة، لأنها الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب معلومات خارج التنظيم الرسمي، ومن بين وسائلها العلاقات الاجتماعية كتقديم شكوى، أو خطاب شفوي من أحد المرؤوسين إلى الرئيس فهي تنشأ تبعاً للصلات الشخصية.

"أن نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من العمال لدليل على مرونة وسرعة الاتصال غير الرسمي" الذي يعد الأقصر بين جميع القنوات الاتصال الآخر مما يتيح قدراً عالياً من التغذية المكتسبة<sup>(1)</sup>.

إلا أن هناك من ينظر للاتصالات غير الرسمية بنظرة سلبية، حيث يصاحبها الإشاعات وتشويه للأخبار المنقولة، مما يعيق من تحقيق أهداف المؤسسة وللاتصالات غير الرسمية عدة أنماط أهمها: اتصالات عنقودية وهي الأكثر شيوعاً وتشمل المؤسسة بأكملها، كما أنها توجد في جميع المؤسسات تعتمد على سلسلة النميمة والغيبة، تتعلق بمعلومات شخصية ذات خصوصية، حيث تبلغ كل الرسالة إلى كل فرد على حدى، أما السلسلة العنقودية يتم فيها نقل المعلومات من شخص آخر بشكل تلقائي<sup>(2)</sup>.

## 5- طرق عملية الاتصال:

يوجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال منها:

**5-1- الاتصال الكتابي:** نظراً لأن الكلمة من أهم وسائل الاتصال، فإن استخدامها لا بد أن يلقي عناية كافية من المديرين، لأن الاتصال الكتابي هو الأسلوب الغالب والرسمي في

(1) صلاح الدين، عبد الباقي، مرجع سابق، ص 202.

(2) حميد، الطائي، بشير، مرجع سابق، ص 61.

المؤسسة، بسبب ضخامة الجهاز الإداري وتوزيع العمال فيه، وتعتبر الرسائل المكتوبة وسائل تحليلية دائمة يمكن للمستقبل العودة إليها كلما استدعت الحاجة، كذلك فإن بعض المعلومات قد تكون كثيرة بدرجة يصعب استيعابها دون كتابة تتيح الاسترشاد بها عند اللزوم، ومن أهم وسائل الأسلوب الكتابي: التعليمات والأوامر - لوحة الاعلانات والنشرات - مجلات منظمة - الرسائل - التقارير، كما أن له أهمية في تسهيل عملية الاتصال بين المؤسسات دون الحاجة إلى اللقاءات الشخصية بين المسؤولين، كما أنها تمثل مستندا قانونيا في حالة النزاعات، وهي مصدر للمعلومات.

**5-2- الاتصال اللفظي (الاتصال الشفوي):** تأخذ الاتصالات الشفوية صورتين إما مباشرة أي وجها لوجه، وإما من خلال المحادثات التليفونية، وتمثل الاتصالات المباشرة اليومية بين الرئيس ومرؤوسيه، أهم وسائل الاتصالات الفعالة فهي تتيح لجانبي الاتصال تبادل المعلومات والآراء والأفكار<sup>(1)</sup>.

ومن أهم مزاياها أنها تقدم معلومات مرتدة مباشرة، تتيح للمرسل التعرف على ردود فعل المستقبل للمعلومات، كما تتيح لمستقبل المعلومات أن يستوضح بصورة أكثر وأن يعمل مع الطرف الآخر على حل أية مشكلة في الحال.

**5-3- الاتصال غير اللفظي:** هي اتصالات تكون بدون كلمة منطوقة أو مكتوبة وإنما عن طريق الايماءات وتعبيرات الوجه والمظهر العام أو حركات الجسد بأنواعها. ويتم عن طريق تعبير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم، فكل هذا يعطي دلالات مختلفة من الرضا أو عدم الموافقة<sup>(2)</sup>.

(1) عامر ، الكبيس، مرجع سابق، ص 66.

(2) صلاح الدين، عبد الباقي، مرجع سابق، ص 202.

إلا أنه يجب أن يدعم الاتصال غير اللفظي بالاتصال اللفظي ومثال على ذلك أن الرئيس يصدر حركات بجسمه: كقبضة يده على الطاولة للتأكيد على ضرورة عدم تأخر العمال مرة أخرى وقد يتبع مدة الحركة كلاماً يؤكد ذلك.

### شروط عملية الاتصال:

تكون الاتصالات فعالة إذا تركت آثاراً إيجابية عند المستقبل ويقبلها ويتجاوب معها لسهولة وساطتها ووضوحها، وتكون الاتصالات فعالة كذلك إذا كانت خالية من تعقيدات لغوية مختصرة ومباشرة، أن تكون نتيجة لمشاركة وليست نتيجة لسيطرة شخص أو جهة على آخرين وأن تشمل اتجاهاتها كل المصالح والأقسام والأفراد على اختلاف تواجدهم في المؤسسة.

فالاتصالات الفعالة ليست عفوية بل نتائج خصائص فردية وكفاءة عالية<sup>(1)</sup> لهذا يجب مراعاة هذه الجوانب لتحقيق فعالية الاتصال.

- **الجانب اللغوي:** "إن تلاؤم اللغة المستخدمة من طرف الرئيس مستوى العمال وفقاً لقدراتهم وصفاتهم وخبراتهم ومايساعد في دعم هذا الجانب هو تدريب العمال على التعبير اللفظي والكتابي"<sup>(2)</sup>، بحيث يستقبل العمال المعلومات ويفهمونها ويدركون المعنى الذي يقصده المرسل (الرئيس)، فتحرکه للعمل وفق ما جاء في مضمونها.

- **جانب ثقافة المجتمع:** يجب أن لا يتنافى الاتصال مع أعراف وتقاليد المجتمع، بل على الإدارة الالتزام بقيم المجتمع السائدة فيه، ومراعاة ما هو متعارف عليه من طرف الأفراد.

- **جانب إنساني:** يجب أن لا يخلو الاتصال من الطابع الإنساني، والتحلي بالأخلاق التي

<sup>(1)</sup>ابوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 122.

<sup>(2)</sup>فضيل، دليو، وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2003، ص 95.

تساعد على فعاليته، فكلما نقلت المعلومات بإخلاص وأمانة ستشجع الآخرين لنقل آراء بناءة.

- **جانب تنظيمي:** هنا على الرئيس والمسؤول المباشر أن يتصف بالديمقراطية في اعطاء الآخرين الحق في النقد البناء، وتوزيع عادل للمعلومات، وأن يكون كلامه على قدر عمله، كما يستدعي الاهتمام بالاتصال غير الرسمي والاستفادة منه، وتجنب المركزية المفرطة لأنها عائق في الاتصال والاعتماد على الاتصال ذو الجهتين (الصاعد والنازل).

- **جانب تكنولوجي:** نعني به استغلال اخر مبتكرات الاتصال من الوسائل الحديثة ومواكبة تغيرات العصر، فانتشار استعمال الانترنت يزيد من تحقيق فعالية عملية الاتصال.

#### 7- أهداف عملية الاتصال:

الاتصال علاقة تفاعلية بين العمال والمسؤولين في المؤسسة، تهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأقسام وتبادل المعلومات المهمة، والمساهمة في اتخاذ القرار والتعبير عن قلق العمال في حالة عدم قبولهم للمواقف الحرجة وفهمها.

فالتنسيق بين الأفعال والتصرفات يوجد بين مجموعات العمال، فيصحون متكاملين متعاونين، "أما المشاركة في المعلومات تساعد على إيجاد الحلول المناسبة حول تحقيق الأهداف وأداء المهام، كما أن اتخاذ قرار معين يحتاج إلى معلومات دقيقة لتحديد مشاكلهم وتنفيذ قراراتهم<sup>(1)</sup>.

كما يهدف الاتصال إلى التعبير عن مشاعر العمال الوجدانية حيث يستطيعون إبداء آرائهم في مواقف مختلفة دون حرج أو خوف.

(1) صلاح الدين، عبد الباقي، مرجع سابق، ص 190.

## 8- معوقات عملية الاتصال:

هناك قيوداً تهدد فعالية الاتصال تتمثل في: المعوقات النفسية والاجتماعية ومعوقات تنظيمية، بالنسبة للأولى فهي تتعلق بجزء كبير بالتكوين النفسي للأفراد، فإدارة المؤسسة تفترض استيعاب فهم التعليمات، وتستبعد تأثير المشكلات الشخصية لهم والتي تؤدي إلى عدم التوافق النفسي لديهم فيما يرونه أو يستمعون إليه، وبالتالي تبدو هذه المعلومات أكثر إثارة وتهديد، كذلك يتمثل بحقوق الآخر في صعوبة نقل المعاني بواسطة الرموز، لأن العمال مختلفون في الثقافة والخبرة، فكل فرد له طريقة في فهم المعلومة ونقلها حسب شخصيته وثقافته، ومما يؤثر على فعالية الاتصال.

أما بالنسبة للمعوقات التنظيمية، فيمثل بعد المسافة بين المستويات الإدارية عائقاً في وصول المعلومات والبيانات، كذلك كبر حجم المؤسسة يؤدي إلى مسافات بعيدة بين مراكزها وفروعها يؤثر كل هذا في نقل المعلومات بمضمون مختلف حيث يتعرض للتحريف والتعديل سواء كان اتصالاً نازلاً أو صاعداً، تتطور المشكلات البسيطة وتتحول إلى أزمات كبيرة، وهناك معوقات ناجمة عن مصدر الاتصال أي مدى الثقة في ذلك المصدر بغض النظر عن مضمون الرسالة<sup>(1)</sup>.

إن هذه المعوقات سواء كانت ناجمة عن النقل الغامض للمعلومات بين المستويات الإدارية أو عن مصدر الإرسال تؤثر على صحة المعلومة ومدى فعالية الاتصال.

(1) الهاشمي، لوكيا ، مرجع سابق، ص 224.

### خلاصة:

تعرفنا في الفصل الثالث على واقع السلطة التنظيمية في المؤسسة، من حيث تحديد طبيعتها وهذا ما يتناسب مع وجهات النظر للمفكرين الكلاسيكيين أمثال "ماكس فيبر"، و"هنري فايول" وكذلك أصحاب التيار الوظيفي والاستراتيجي، وفيما يخص محدداتها وأسسها وتقويضها لا ننكر ما تطرقنا إليه في الفصل الثاني من أفكار الباحثين السلوكيين والمختصين في علم النفس الاجتماعي.

كما أدى عرض مظاهر السلطة التنظيمية من قيادة واتخاذ للقرار والاتصال للفهم والتعمق في كيفية ممارسة السلطة داخل المؤسسة باعتبارهم أنساق فرعية تسعى إلى تحقيق التساند والاستقرار فهم وجوه مهمة لهذه الظاهرة، فالسلطة هي مركز للمعلومات ومراكز اتصال ومنبع القرارات وقوة قادرة على التأثير في الآخرين.

ولمعرفة تأثير السلطة التنظيمية على سلوك العامل نعرض الفصل الموالي بعنوان:

سلوك العامل بين المعطيات النظرية وواقع المؤسسة.

# الفصل الرابع:

## السلوك بين المعطيات النظرية وواقع المؤسسة

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للسلوك

1- النظريات النفسية والسوسولوجية:

- نظرية التحليل النفسي - نظرية التفاعلية الرمزية

2- النظريات المتعلقة بمجال تنظيم وعمل:

- النظرية الكلاسيكية - مدرسة العلاقات الإنسانية - المدرسة السلوكية

ثانياً: سلوك العامل في المؤسسة

1- محددات سلوك العامل:

2- الأداء والتكوين والترقية كمؤشرات لسلوك العامل

ثالثاً: علاقة السلطة التنظيمية بسلوك العامل داخل المؤسسة

القيادة وعلاقتها بتوجيه السلوك

اتخاذ القرار وعلاقته بالسلوك

الاتصال وعلاقته بالسلوك

خلاصة



### تمهيد:

يعتبر السلوك من أهم المواضيع التي اهتم بها المختصون والباحثون في مجال العلوم الإنسانية عموماً، وعلم الاجتماع بصفة خاصة، حيث يعتبر العامل في المؤسسات المختلفة أهم عنصر حيوي، فهو ثروة المؤسسة ورأس مال حقيقي.

ولفهم سلوك العامل خاصة ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة في ميدان العمل وجب على المختصون في مجال التنظيمات والعمل البحث على المعرفة الدقيقة لدوافع الأفراد وشخصياتهم وخلفياتهم الاجتماعية التي تتطوي على القيم والاتجاهات المكتسبة من تجارب حياتهم السابقة وعلى أساليبهم المطبقة في انجاز وظائفهم وأدائهم.

لذا نتطرق في هذا الفصل إلى أهم نظرية في علم النفس، وعلم الاجتماع لتفسير السلوك، ثم نعرض أهم الاتجاهات النظرية المفسرة لسلوك العامل في المؤسسة، ونحدد مكونات سلوكه الداخلية والخارجية التي تعمل على توجيه نشاطاته وحركاته مع الجماعة داخل المؤسسة، وفي الأخير نحاول إيجاد العلاقة التي تربط بين السلطة التنظيمية وسلوك العامل في المؤسسة.

## أولاً: النظريات المفسرة للسلوك

من الصعب الاعتماد على نظرية واحدة في تفسير السلوك عامة وسلوك العامل بصفة خاصة، لأن دراسة السلوك تتعلق بالأبعاد النفسية والاجتماعية للإنسان مهما كان وضعه (موظفاً، عاملاً... إلخ)، لذا نجد العديد من الأطر والاتجاهات النظرية التي قدمت تفسيرات مختلفة للسلوك.

### 1- النظريات النفسية والسوسولوجية المفسرة للسلوك:

#### 1-1- نظرية التحليل النفسي لسليقمووند فرويد:

يؤكد عالم النفس فرويد على وجود ديناميات محددة في شخصية الفرد تمارس تأثيرها في سلوكياته المختلفة<sup>(1)</sup>. فالإنسان محكوم إلى درجة كبيرة بعواطفه وأغلب ردود أفعاله تتصف باللاشعورية، فهي التي تؤثر في سلوكه. ويذهب فرويد في تفسيره للاشعور وتأثيره على السلوك، حيث يرى أن الدوافع المكبوتة نتيجة كثرة الضوابط والحوجز التي يرفضها المجتمع الذي يقف بين الفرد وإشباع حاجاته إلى أعماق النفس تتسرب في اللاوعي، أي أنها لا تزول، بل تظهر على السطوح في الشعور الواقعي بصور وأشكال مختلفة فلتات اللسان، تصرفات، أحلام... إلخ.

وحسب نظرية التحليل النفسي تتكون الشخصية الإنسانية من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: "بمثابة نظم أساسية هي: الهو، الأنا، الأنا الأعلى، وأن كل نظام من هذه النظم الثلاثة له وظائفه ومكوناته ومبادئه، وله ميكانيزماته الخاصة، وأن السلوك في الغالب هو محصلة تفاعل هذه النظم التي تتفاعل مع بعضها لدرجة يصعب معها فصل تأثير كل نظام على الآخر"<sup>(2)</sup>. وبالتالي تعمل العناصر الثلاثة بتعاون وانسجام لتحقيق التوازن والاستقرار النفسي للفرد.

(1) إيمان، عبد الكريم، السلوك الاجتماعي للطالب الجامعي، مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد 12، ص 132.

(2) هول، ك، ولندزي، نظريات الشخصية. ترجمة: فرج أحمد وآخرون، القاهرة: الهيئة المصرية العامة، 1969، ص 56.

## 2-1- نظرية التفاعلية الرمزية:

تعتبر التفاعلية الرمزية من النظريات السوسولوجية المعاصرة والتي تندرج تحت النزعات السلوكية الاجتماعية، حيث تهتم خاصة بالتركيز على القضايا والمشكلات المعقدة والتي تتمثل في دراسة السلوك والتفاعل والمواقف الاجتماعية والجماعات الصغرى والفرد والمواقف والانفعالات.

"ويشير مفهوم التفاعلية الرمزية إلى عملية التفاعل الاجتماعي الذي يكون فيه الفرد على علاقة واتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة ووسائلهم في تحقيق أهدافهم<sup>(1)</sup>، حيث يتم التفاعل والاتصال بين الناس عن طريق اللغة باستخدام الرموز والعقل والذات والأنا كأدوات علمية لمعرفة وتحليل السلوك الإنساني والظاهرة الاجتماعية).

وقد ظهرت في بداية القرن العشرين على يد "جورج هيربرت ميد" الذي أسهم في التحليلات السلوكية الواقعية وتفسيرها في الحقائق الاجتماعية النفسية، ثم تلتها إسهامات "هيربرت بلومر" و"باراك توماس".

ويمكن تحديد أبرز موضوعات اتجاهات التفاعل الرمزي بالنقاط الآتية:

- الذات (النفس البشرية).
- الرموز.
- الظواهر الاجتماعية<sup>(2)</sup>.
- الذات: هي العامل الأساسي في عملية التفاعل الاجتماعي، تنشأ داخل المجتمع وتكتسب من عدة مصادر أهمها الخبرات الاجتماعية عند الفرد، وتفاعل الفرد مع الآخرين فهي مرآة ينعكس عليها ما يوجد في المجتمع والثقافة التي يعيش فيها الفرد.
- الرموز: لها دور في عملية الاتصال والتفاعل وعملية التكيف، فالمجتمع هو الذي يصوغ هذه الرموز ليجعلها ذات معان اجتماعية وسلوكية.

(1) خالد، حامد، مرجع سابق، ص 122.

(2) ياسر، خضير البياتي، مرجع سابق، ص 180، 181.

- **الظواهر الاجتماعية:** لها وجود في وعي الأفراد وإدراكهم، وعلى الباحث أن يشتق لنفسه من الأدوات ما يمكنه من الغوص في نفوس الأفراد لاستخلاص ظواهر المجتمع وقوانينه كما يتصورها.

ومنه يمكن استخلاص المقولات الأساسية للتفاعلية الرمزية والتي تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- الرموز والمعاني.

- التوقعات والسلوك.

- الأدوار والتفاعل.

- **الرموز والمعاني:** فحسب ميد الإنسان كائن نشط يتواصل مع غيره من خلال الرموز التي لها دلالتها ومعناها لدى مستقبله. فيصبح رمزا اجتماعيا يكتسب من خلال التفاعل مع الآخرين.

- **التوقعات والسلوك:** يتكون المجتمع من جماعات يرتبط الأفراد من خلال التفاعلات ببعضهم البعض، إضافة إلى العلاقات التي تربط الجماعات ذاتها، ويتم تنظيم السلوك داخل الجماعات وبين الجماعات المختلفة وتنسيقه من خلال التوقعات التي تخلق وتتطور بواسطة الآخر المؤثر والمعتم على (الآخر الرمز)، فالناس من خلال التفاعل يتعلمون أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخر منهم، فهم يراعون أن تكون سلوكياتهم مطابقة للأنماط السلوكية التي تحدث في النظم الاجتماعية التي خلقونها.

- **الأدوار والتفاعل:** يؤدي المجتمع مهامه ويستمر في البقاء بسبب قدرة الناس على استخدام السلوك الرمزي أو السلوك الذي يستخدم الرموز كنتيجة لامتلاك اللغة، فيتملك الوعي الذاتي حيث يصبح الفرد واعيا بذاته كنتيجة لخبرته باللغة فتتعلم معاني الكلمات والاتجاهات المرتبطة بهذه المعاني فيتعلم ما يتوقعه الآخرون من سلوكه، وتشكل مجموعة التوقعات

(1) خالد، حامد، مرجع سابق، ص ص 123، 124.

المرتبطة بسلوك أشخاص معينين أدوارا. وهي التي تحدد ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الفرد بوصفه عضوا في جماعة، وهذا ما يعرف بتوقعات الدور.

وخلاصة القول فالتفاعلية الرمزية تسعى لدراسة الفرد وسلوكه في المجتمع، داخل الجماعة التي ينتمي إليها مع الاهتمام بعملية التفاعل والتبادل الذي يحدث بين الفرد وذاته وبيئته، وبين الجماعة والمجتمع الذي يعيش فيه. و"من ثم فهي تركز على الفرد أساسا كغيرها من النزاعات النفسية الاجتماعية، كما تسعى لتحليل نسق الرموز والمعاني التي تترجم في السلوك الفردي والدور الوظيفي والسيكولوجي الذي يقوم به الفرد في المجتمع في إطار سلوك عقلائي يعكس العناصر الداخلية (الذاتية) للفرد واستجابة للمواقف والعمليات الاجتماعية"<sup>(1)</sup>.

و"رغم أن البعض حاول أن يطورها إلى نظرية شاملة عن الواقع الاجتماعي وطبيعة أفعالنا المرتبطة بحياتنا اليومية، فهي لم تهتم بالقضايا المجتمعية التي تتعلق بالبنى وتأثيرها على الأفعال والتفاعلات"<sup>(2)</sup>.

## 2- نظريات مفسرة للسلوك في المجال التنظيم والعمل:

### 2-1- النظريات الكلاسيكية:

تضم النظريات الكلاسيكية كل من نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية ونظرية التكوين الإداري، والتي قد تناولناها في معالجة ظاهرة السلطة، ورغم الاختلافات المنهجية بين هاته النظريات، إلا أنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان والنظرة المحددة له، حيث تنظر للسلوك بنموذج التقليدي، تفترض أن سلوك الفرد وتصرفاته تحدث نتيجة لامتعه

(1) جراهام، كيلوش، تمهيد في النظرية الاجتماعية (تطورها ونماذجها الكبرى)، ترجمة: محمد سعيد فرج. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص ص 294، 195.

(2) خالد، حامد، مرجع سابق، ص 127.

بالرشادة الاقتصادية الكاملة (الإنسان هو الرجل الاقتصادي) ونجد ما يشبهه في الفكر الرأسمالي الكلاسيكي<sup>(1)</sup>.

فيرى "فريدريك تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية أن سلوك العامل يتأثر من خلال استعمال الحوافز الاقتصادية المتمثلة في الأجور والمزايا المادية الأخرى، فالعامل إنسان يتجاوب بطريقة آلية لتلك الحوافز لها محددة بطريقة موضوعية عادلة مما تدفعه لأداء عمله بفعالية كبيرة.

وقد قام "تايلور" بتحليل العمل إلى جزئياته لكي يحدد الحركات والزمن الذي يستغرق في أداء حركة أو تصرف منه، وقام يجمع هذه الحركات لتكون الأنسب والأسرع في الإنجاز، بعدها اقترح سياسة الأجر بالقطعة وقد توصل إلى صياغة طريقة علمية للوصول إلى أداء فعال الذي ما هو إلا سلوك تنظيمي داخل المؤسسة بإتباع ما يلي:

1- تقسيم العمل والوصول للطريقة المثلى والوحيدة في أدائه.

2- وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، لأن الأجر حافز رئيسي للإنسان على أداء العمل<sup>(2)</sup>.

كما افترضت النظرية البيروقراطية ونظرية التكوين الإداري أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجما مع الأوامر وقرارات الإدارة.

فمجموعة المبادئ الإدارية ومجموعة الميكانيزمات التي تحدد ملامح الإدارة الرئيسية تعمل على تسيير الموارد البشرية وتتحكم في تحقيق أداء فعال، وهذا ما يتوافق مع القواعد التنظيمية للبيروقراطية التي وضعها ماكس فيبر.

(1) ناصر، دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة، ص 84.

(2) طلعت، إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 97.

## 2-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتعطي تفسيراً أكثر وضوحاً عن السلوك داخل المؤسسة، حيث أعطت أهمية بالغة للعامل الإنسان ببعديه النفسي والاجتماعي وما يحمله من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار وطموحات التي لها دوراً رئيسياً في أدائه.

وتتظر هذه النظرية للمؤسسة كمجتمع إنساني، وأن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني في أجل تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية، ويشبع رغبات الأفراد من جانب آخر<sup>(1)</sup>.

انطلق "إلتن مايو" (*Elton Mayo*) مؤسس هذه النظرية مع فريق بحثه من جامعة هارفارد في دراسة الهوثورن من تأثير الفروق الفيزيائية في العمل، ثم اتسع بحثه فأصبح يتداول جماعات العمل من حيث البناء، الروح المعنوية، القيم، الاتجاهات وأثارها على سلوك العامل. فركزت هذه النظرية على الرجل الاجتماعي بدلاً من الرجل الاقتصادي.

ويمكن تلخيص نتائج الجهود البحثية للعلاقات الإنسانية كما يلي:

- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي لسلوكه وأدائه، بل هناك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها وخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية.

- بينت هذه التجارب أن التنظيم ليس إلا علاقات إنسانية ترتبط بين العمال أكثر منه هياكل جامدة تتمثل في الأقسام المختلفة والوحدات.

- التنظيم غير الرسمي أسلوب فعال في تحقيق أهداف الإدارة فيؤثر على سلوك العمال وعلى مستواهم، فيوفر لهم فرصاً لإشباع حاجاتهم عن طريق تشجيع جماعات العمل غير الرسمية.

(1) محمد، كامل المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). ط3، الأردن: عمان، دار الفكر، 2004، ص 51.

فالسلك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة ميكانيكية للحوافز الاقتصادية (المادية) فقط.

فالإنسان الاجتماعي هو جوهر العملية الإدارية هو نمط السلوك المتبع من قبل العمال.

### 2-3- المدرسة السلوكية في دراسة التنظيم

جاءت المدرسة السلوكية (الاتجاه السلوكي في دراسة التنظيم) كرد فعل للاتجاه الكلاسيكي وكنتيجة لقصور وعيوب ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حيث تنظر هذه المدرسة للسلوك الإنساني في محيط البيئة التي يوجد فيها وتتاول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية أخرى ومن بين ممثلي هذا الاتجاه:

#### - كريس أجريس (C. Argyris):

ساهم "كريس أجريس" في تفسيره للسلوك الإنساني داخل المؤسسات منطلقاً من فكرة يوضح فيها السلوك، إذ يعتبره محصلة تفاعل عوامل متصلة بالشخصية الإنسانية أي بالفرد في حد ذاته مع عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية، فرغبات الشخصية الإنسانية نامية ومتجددة تتناقض مع خصائص التنظيم الرسمي، ولحماية الفرد من الانفجار والانهيال لابد من وجود تنظيم غير رسمي يقضي على الضغط المسلط ويساعد على خلق التوازن المطلوب بين العامل والإدارة، لذا فقد قصد في ملاحظاته ضرورة تعديل الأسس التي يقوم عليها التنظيم الرسمي لإتاحة الفرصة للتقارب والتفاعل بين الفرد والإدارة.

- **دفيد أميري:** صاغ إطاراً تصورياً يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها فقد نظر إلى قيم الأمن والتحصيل والإسهام والشعور بالانتماء إلى التنظيم على أنها تمثل العوامل الأولية التي تدفع العمال إلى العمل الجاد، وتحدد اتجاهاتهم نحو العمل في جملته، واعتبر القيم دينامية تتغير من موقف إلى آخر بالنسبة للفرد نفسه وهي كذلك مختلفة من جماعة إلى جماعة أخرى. وهذا التغير يكون نتيجة لتغير الظروف الخارجية أو الداخلية بالنسبة للمؤسسة.



وحسب "إميري" فإن ما يشعل قيم العمل لدى الأفراد هو بذلهم لجهود معتبرة ومساهماتهم في عملية التنظيم وبالتالي تحقيق الأهداف.

وسنتطرق في مبحث محددات السلوك لعرض بعض نظريات الدافعية التي تعد نظريات مفسرة لسلوك العامل.

### ثانياً: سلوك العامل داخل المؤسسة

#### 1- محددات سلوك العامل:

يتحدد السلوك الفردي للعامل في أي مؤسسة بمجموعة من العوامل منها داخلية كدوافعه ومستوى إدراكه وقيمه واتجاهات التي اكتسبها من خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصاحبها من خبرات نفسية واجتماعية وخارجية باعتباره عضو في جماعة.

#### 1-1- الدافعية:

تعرف الدافعية على أنها مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد ويحدد سلوكه نحو عمل معين وتعتبر الدوافع والحاجات هي المحرك الرئيسي للسلوك الإنساني<sup>(1)</sup>.

فالدافعية هي بمثابة قوى غير مشبعة تؤثر على الفرد وتوجه السلوك في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات، وفي هذا الصدد يرى علي السلمي أن الدوافع (حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة) تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات... والدوافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها أي أننا ننظر للدافع باعتباره قوة داخلية<sup>(2)</sup>.

وقد صنف علماء السلوك الدافع إلى مجموعتين: المجموعة الأولى هي البواعث والأحاسيس والقوى والغرائز والحاجات والرغبات والنزوات وكلها تشير إلى شيء داخلي يدفع الفرد العامل إلى فعل سلوك أو تصرف معين، بينما تشير المجموعة الثانية إلى أحداث في

(1) علي، محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية. ط3، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2003، ص 79.

(2) علي، السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مصر، القاهرة: مكتبة غريب، ص 118.

بيئة الفرد، فيتم التعبير عنها بالحافز أو الغرض أو المصلحة أو الطموح للإشارة إلى حالة يأمل الفرد في حدوثها كنتيجة لتصرف معين قام به، فهي توجه الفرد من الخارج وتتمثل في حوافز مادية أو معنوية.

"وتختلف الدوافع عن الحوافز باعتبار الأولى محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة، أما الثانية فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها<sup>(1)</sup>.

فالتحفيز هو تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم كي ينشطوا، حيث تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه لعمل معين، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية أو حوافز معنوية<sup>(2)</sup>.

وتقوم عملية التحفيز على استخدام المحفزات من أجل إثارة وتوجيه الفرد بشكل أفضل للقيام بالأعمال الموكلة إليه.

وقد ظهر العديد من النظريات التي تفسر طبيعة الدافع والحاجات والحافز ومن أهمها:

#### - نظرية الحاجات الإنسانية (تدرج الحاجات):

هي من أهم النظريات التي تهتم بسلوك الإنسان وحاجاته، كما تعرف بنظرية: "أبراهام ماسلو" (*Abraham Maslow*)، نسبة لمؤسسها، وهي إحدى المداخل الجديدة للعلاقات الإنسانية، تمثل مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته، وقد كانت نقطة انطلاق لكثير من الإسهامات التي قدمها علماء النفس الاجتماعيون\* في دراستهم للمؤسسات.

تنظر هذه النظرية إلى الدافعية نابعة من داخل الفرد نحو أداء نوع من السلوك ولا يمكن فرضها على الإنسان، "كما تطرح هذه النظرية مجموعة من الافتراضات تستند على

(1) نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية. ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 250.

(2) جمال، لعويسات، مرجع سابق، ص 11.

\* منهم كريس، أرجيس ورنسيس ليكرت.

الحاجات البشرية، أن البشر لا يشعرون بالاكتمال أو الإشباع الكامل، حيث تتسلسل هذه الحاجات وفقا للأهمية<sup>(1)</sup>.

بمعنى أن الفرد لديه مجموعة من الحاجات المتنوعة، والتي لا يشبعها كلها، مما تدفعه إلى السعي لتحقيقها حسب درجة أهميتها عنده.

استعان "ماسلو" بأداة تصورية أساسية هي: التدرج أو التسلسل الهرمي للحاجات الشخصية،<sup>(2)</sup> فصنف هاته الحاجات في خمس مستويات منظمة حسب الأولوية.

- في المرتبة الأولى تأتي الحاجات العضوية، والتي تعتبر حاجات فيزيولوجية ضرورية لحياة الفرد وتتمثل في الأكل والمأوى والشرب... إلخ.

- تليها **الحاجات الأمنية**: بعد أن يشبع حاجاته الأولى تظهر هذه الأخيرة لأن طبيعة الإنسان البحث عن الاستقرار والأمن والتحرر من الخوف، وتبرز بعدها الحاجات الاجتماعية، لأن الإنسان اجتماعي بطبعه، تسعى إلى تكوين علاقات صداقة مع الآخرين وكسب رضاهم ومحبتهم، أما في المستوى الرابع من الهرم، نجد الحاجات الخاصة بالتقدير والمكانة المميزة والثقة بالنفس والاستقلال والقدرة على الإنجاز. "وأخيرا في قمة الهرم (المستوى الخامس) تظهر الحاجات المتعلقة برغبة الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته وتطوير شخصيته وابتكاراته"<sup>(3)</sup>.

"إن تحقيق الإنسان لذاته يعتبر مطلبا مهما وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات المستوى الأدنى، ومهمة المؤسسة هنا هي إشباع هذه الحاجة لزيادة أهمية العمل"<sup>(4)</sup>.

وبمطابقة هذه النظرية في العمل: نرى أن الفرد يبذل جهدا من أجل إشباع حاجاته الأولية من: أكل، مسكن وبعد تحقيقها يسعى إلى إشباع الحاجات الأخرى من استقرار

(1) حمدي، ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 113.

(2) طلعت، إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 110.

(3) حمدي، ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 119.

(4) طلعت، إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 109.

وظيفي وأمن، ثم يبحث عن علاقات اجتماعية لتكوين صداقات مع محيطه، وفي كل مرة يضاعف جهده المبذول للانتقال من مستوى إلى آخر، منتهاجا سلوكا متنوعا كالعامل والأداء حتى يصل إلى تحقيق مكانته الاجتماعية التي يرغب فيها بالتكوين والترقية وإلى غير ذلك.

#### - نظرية التوقع:

قدم "فكتور فروم" *Victor Vroom* نظرية التوقع ويقصد بالتوقع التقدير الذي يتوصل إليه الفرد أو الحكم في تحقيق نتيجة ما في المستقبل، إذ يعتبر الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية التي تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية، حيث تتركز هذه النظرية على افتراض أن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواء كان ماديا أو معنويا<sup>(1)</sup>.

تنظر هذه النظرية للدافعية على أساس أنها رغبة غايتها حصول الفرد على أشياء مادية أو معنوية بمعنى أن التحفيز المادي والمعنوي. رغبات يسعى إليها الفرد. "فالأفراد يبذلون الجهد لإنجاز الأعمال التي على عاتقهم، هذه الأخيرة تؤدي إلى عوائد ونتائج يرغبون فيها، ومستوى الأداء يمثل دالة لعاملين هما: التحفيز والقابلية للأداء، لهذا يجب توفرهما لتحقيق مستوى معين<sup>(2)</sup>. بعبارة أخرى عدم وجود أحد العاملين سواء التحفيز أو قابلية للأداء سوف يتحقق الأداء المطلوب.

لما يلتحق العامل بالمؤسسة يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع بهما حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة، مما يستوجب عليه بذل جهود لإنجاز عمل معين. يعتبر قوة الدافع للقيام بأداء معين نتيجة للعوامل الثلاثة التالية<sup>(3)</sup>:

(1) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 82.

(2) خليل، محمد حسن الشماخ، وخيضر، كاظم محمود، مرجع سابق، ص 282.

(3) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 82.

1- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد المبذول: فزيادة جهد العامل إن لم يكن موجها توجيها صحيحا لا يؤدي إلى مستوى أداء مرغوب، هذه العلاقة أطلق عليها فروم اسم التوقع.

2- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والإيراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليه اسم التكافؤ، وتتحدد درجة التكافؤ نتيجة تفاعل عنصرين:

- مدى منفعة هذا الإيراد للشخص، فكلما أدى حاجات أكثر منفعة لديه زادت قيمته.

- احتمال تحقق الشخص لهذا الإيراد نتيجة عمله، وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على الإيراد.

3- العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل عند الأداء، والمردود المطلوب تحقيقه ويطلق عليه اسم الوسيلة أو الأداة، وهذا يعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل بعد القيام به كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.

تعتبر العوامل الثلاثة إحدى الفرضيات التي تقوم عليها العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

## 2-1- الاتجاهات والقيم:

تلعب الاتجاهات والقيم دورا بارزا ومحددا في توجيه السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات مهما كان نوعها، ذلك أن الإنسان العامل يأتي إلى المؤسسة مزودا بالاتجاهات والقيم التي ستترك بصمات على تصرفاته بدون شك، ولتوضيح هذين المحددين سنحاول شرحهما.

### 1-2-1- الاتجاهات:

يعرف الاتجاه كأسلوب منظم منسق في التفكير والشعور ورد الفعل تجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، واتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة<sup>(1)</sup>، ويمكننا القول

(1) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 111.

بأن ترابط هذه المكونات (سابقة الذكر) يشكل الاتجاه، إلى حد أن ترتبط المشاعر المحددة والنزعات برد الفعل بصورة مشتقة مع موضوع الاتجاه، وتتشأ الاتجاهات خلال التعامل مع البيئة الاجتماعية والتوافق معها.

إضافة إلى ذلك فهو: "استعداد وجداني مكتسب، أي أنه ليس فطريا وهو ثابت نسبيا، يحدد سلوك الفرد ومشاعره إزاء ما يحيط به، وقد يتخذ الاتجاه شكلا سلبيا (الكراهية أو النفور) أو ايجابيا (المحبة أو الإقدام) وقد يكون ضمنيا أو صريحا(1).

الاتجاه مما سبق ميل واستعداد يرتبط بالتراكم المكتسب، وهو يأخذ دلالاتي الإيجاب والسلب، ويزداد دوره في توجيه السلوك إذ تتكون لدى الفرد مجموعة اتجاهات كمقياس يعرض عليه تصرفاته وسلوكه قبل القيام به.

### 1-2-2- القيم:

تعرف القيم على أنها: هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة(2). ويعرفها "شوارت"(Schwart) بأنها عبارة عن مفاهيم أو تصورات للمرغوب تتعلق بضرب من ضروب السلوك أو غاية من الغايات، تسمو أو تعلو على المواقف النوعية، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية(3).

وتتميز القيمة عن الاتجاه كون مفهوم القيمة أعم وأشمل من مفهوم الاتجاه وهي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات المترابطة فيما بينها، ويرتبط عدد القيم التي يتبناها الفرد ينظمها في نسقه القيمي، على ما تكونه الشخص أو تعلمه من معتقدات تتعلق بشكل من أشكال السلوك أو غاية من الغايات، أما عدد ما له من اتجاهات، فيتوقف على ما واجهه

(1) بوخريسة، بوبكر، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، عنابة: منشورات باجي مختار، 2006، ص 30.

(2) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 110.

(3) ماجد، الزيود، مرجع سابق، ص 23.

من مواقف وأشياء محددة، لذلك فالاتجاهات تزيد في عددها عن القيم، وعلى المديرين أن يتفهموا الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العمال معهم لمؤسسات العمل حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية، ولا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم المؤسسات التي يعملون بها<sup>(1)</sup>. ويتم تغيير الاتجاهات والقيم السلبية عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

### 3-1- الشخصية:

إن دراسة الشخصية الفردية ما هي إلا دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، لذا توضح أغلب تعاريفها المتعددة علاقتها بالسلوك عبر مكوناتها.

تعرف الشخصية على أنها: الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك فرد ما، يشعر بتميزه عن الغير، وليست مجرد مجموعة من الصفات، وإنما تشمل في نفس الوقت ما يجمعهما وهي الذات الشاعرة، وكل صفة مهما كانت ثانوية تعبر إلى حد ما عن الشخصية بكاملها<sup>(2)</sup>.

كما تعرف في موضع آخر: بأنها مجموعة الصفات الفردية التي تتطور بفعل العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة<sup>(3)</sup>، فالخصائص المميزة للشخصية في مجملها تميز الأفراد عن بعضهم البعض، كصورة نهائية تظهر في تصرف الفرد وطريقة أسلوبه في أداء نشاطاته.

تتدخل العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة في تكوين الشخصية: فالجانب الوراثي (الذاتي) يظهر في العناصر الجسمية والانفعالية وصفات خلقية وعقلية، أما الجانب المكتسب فيتمثل في المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد (الأسرة، المدرسة، العمل، المجتمع).

(1) محمد، القاسم القربوتي، مرجع سابق، ص 188.

(2) ناصر، دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص 115.

(3) محمد، القاسم القربوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة. ط3، الأردن: 1993، ص 188.

للشخصية أهمية كبيرة في دراسة السلوك في المؤسسة، حيث تؤثر بما تميز به الفرد من خصائص وصفات على سلوكه في العمل وعلى تفاعله مع الآخرين، فيتمكن من تنمية مهاراته ومعارفه واستغلال طاقته نتيجة التفاعل بين جوانب شخصيته وأفراد الجماعة. "كما يهتم المدير بمعرفة شخصية العامل بقدر الأهمية التي تتيح له فهم سلوك هذا الأخير في مواقف محددة، والتنبؤ به"<sup>(1)</sup>.

ويساعد فهم الاختلافات في شخصيات الأفراد في العمل المديرين في عملية اختيار الشخصية المناسبة للقيام بالعمل المناسب لها، فتزيد فعالية الأداء ورضا الفرد العامل. وتتميز الشخصية بالخصائص التالية: لها جوانب ظاهرة تعبر عنها بالسلوك اتجاه المحيط (الخارجي) الاجتماعي، لها جوانب داخلية تتعلق بالطبيعة البيولوجية والنفسية للإنسان التي لها دور في تحديد السلوك، هي كل متكامل ضمن نظام منسق من الجزئيات تميز كل فرد عن الآخر، تعتبر ذات حركية وتغير متواصلين<sup>(2)</sup>.

إلا أنه في ميدان العمل توجد تناقضات سلوكية تواجه الفرد واكتمال الشخصية أهمها<sup>(3)</sup>:

- الثقة وعدم الثقة في البيئة المؤثرة في حياته.
- الاستقلال الفردي والخجل والشك التي تخلق ميلا لتجنب التحديات والصعوبات؛
- الميل للمبادرة والشعور بالتقصير وحب العمل والشعور بالنقص؛
- التكامل والتفكك من خلال جماعات العمل ومدى مساهمتها في إشباع وتلبية أهدافه.

#### 1-4- الإدراك:

الإدراك من العوامل التي تساهم في تشكيل سلوك الإنسان، وسلوكه يمثل انعكاسا لإدراكه ويفهم سلوك العاملين في المؤسسة عبر الاطلاع على إدراكهم للواقع الذي يعيشون فيه.

(1) قيس، النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. الأردن: عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 1999، ص 225.

(2) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 116، 117.

(3) قيس، النوري، مرجع سابق، ص 229.



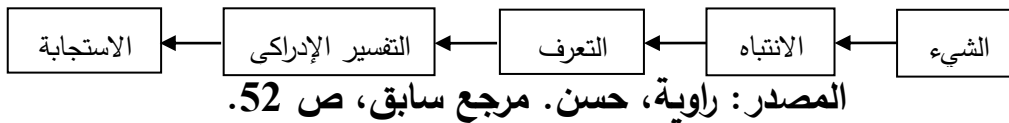
"ويعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد، وبالتالي فإن للإدراك أثرا واضحا في سلوك وتصرفات الفرد"<sup>(1)</sup>.

إن الإدراك عملية معقدة، تبدأ بالحواس أولا ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتمادا على الخبرات السابقة والفهم ودرجة التعلم... إلخ، لهذا فالأفراد مختلفون في تفسيرهم إلى المنبهات والمثيرات التي تدخل ضمن محيطهم الإدراكي، أي فهم العالم المحيط به (الواقع) نستنتج أن هناك نوعين من الإدراك، الأول يرتكز على أنه فهم المعاني والمعارف بطريقة سريعة، أما النوع الثاني فهو محصلة لما اكتسبه الفرد من خبرات وتجارب موجودة أساسا في ذهنه.

وفي المؤسسة يتأثر العامل بمجموعة من العوامل الخارجية سواء من طرف رئيسه أو زملائه، فتكون له انطباعات واتجاهات ترشده إلى القيام بتصرف ما أو أداء عمله، ومنه فإن "إدراك الدور يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور"<sup>(2)</sup>.

يختلف الأفراد في إدراك نفس الأشياء بطريقة مختلفة، لأنهم يبنون تصرفاتهم على تفسيرهم للواقع وفقا لنظامهم الإدراكي.

#### الشكل (04): الإطار الأساسي للإدراك



المصدر: راوية، حسن. مرجع سابق، ص 52.

(1) محمود، سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص71.

(2) محمود، سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

الشكل(4): الاطار الأساسي للإدراك.

### العوامل المؤثرة في الإدراك:

هناك ثلاث أنواع من العوامل تؤثر في عملية الإدراك، عوامل متعلقة بالشخص كحاجاته الفردية والاستعداد الذهني، الاعتقادات، الخبرة، المزاج النفسي، القدرات العقلية وعوامل متعلقة بالبيئة الاجتماعية والسياسية والأسرة والمؤسسات التعليمية التي تقوم بتحديد إدراكاته، وأخيرا عوامل متعلقة بالمتير (المنبه) وقدرتها في التأثير على الفرد كحجم المتير وشدته وحركته وتكراره والتباين بينه وبين المحيط<sup>(1)</sup>.

### 1-5- جماعات العمل:

إن دراسة سلوك العامل يتطلب دراسة السلوك الجماعي، إذ يعتبر العامل جزءاً من الجماعة، يؤثر فيها كما يتأثر بها؛ لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة، فتتسأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف العمال أعضاء الجماعة، فالسلوكيات الناتجة في محيط العمل ما هي إلا نتيجة لأداء وعمل ومجهودات الجماعات.

ويمكن تعريف الجماعة على أنها: "مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي"<sup>(2)</sup>. أما من وجهة نظر العلوم السلوكية، "فالجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، ويعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام"<sup>(3)</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج خصائص تتميز بها الجماعة تتمثل في:

(1) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 100، 103.

(2) محمد، قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعي في المنظمات). ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 143.

(3) راوية، حسن، مرجع سابق، ص 151.

- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، بحيث يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم، الاتجاهات، الأهداف وتمارس تأثيرا عليها، فهي ميكانيزم اجتماعي يكتسب الفرد من خلالها السلوك.

- وجود أنماط من اتصال واضحة بين أعضائها ناتجة عن تفاعلهم.

- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.

- يتميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي.

وقد أضاف (*Cecil Gibb*) بعض مميزات جماعات العمل التي تجعلها فعالة، تتمثل في أن الأفراد يؤدون العمل كفريق واحد بحيث كل عامل يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم داخلها، مما يجعل الجماعة تشارك بالكثير من المقترحات المثمرة في إنجاز الأهداف، هذه الأخيرة يجب أن تكون محددة بطريقة واضحة، ويستدعي هذا امتلاك الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف<sup>(1)</sup>.

ويلجأ الفرد العامل للانضمام إلى جماعة ما من أجل تحقيق بعض المزايا سواء بطريقة علنية أو غير ذلك، كإشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة إلى الانتماء والتقدير وتأكيد الذات من خلال العلاقات الاجتماعية التي توثق بين الأفراد، وتوفر له الجماعة بعض المساعدات والمساندات الجماعية لإزالة ضعفه وقلقه وتوتره أمام ما يواجهه من مشاكل، وتلعب دورا مهما كمصدر للمعلومات الرسمية ذات النظام البيروقراطي والتي يحتاجها العامل. وعليه يمكن تحديد أنواع الجماعات إلى:

- **الجماعات الرسمية:** "هي جماعات تكونها المؤسسة، لتسهيل إنجاز الأهداف التنظيمية، فهي تتكون بطريقة مقصودة؛ لتكون قنوات توجه جهود الأفراد للاتجاه المطلوب"<sup>(2)</sup>.

يتم تحديد هذه الجماعات ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا، وتنتج عن دراسة المناصب والوظائف طبقا لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتأخذ

(1) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 96.

(2) راوية، حسن، مرجع سابق، ص 152.

الإدارات والمصالح والورشات... إلخ كما يسمى بالمجموعات الوظيفية، إضافة إلى فرق العمل التي تتكون لإنجاز مهمة أو برنامجاً أو مشروعاً محدداً، وتنتهي الفرق بانتهاء مهامه، كما قد توجد بالمؤسسة لجان العمل كاللجنة الاجتماعية أو لجنة الانضباط أو لجنة لوضع المشروع ويؤدي أعضاء هذه اللجان مهامهم إضافة إلى عملهم الرسمي.

- **الجماعات غير رسمية:** قد يتفق العمال على عدد من الأهداف والمصالح ويضطرون للحفاظ والدفاع عنها، خارج الإطار الرسمي للعمل، وقد تعجز الأهداف التنظيمية للمؤسسة في إشباع الحاجات والرغبات للعمال المختلفة فتتكون جماعات غير رسمية. حيث تظهر الجماعات غير رسمية بطريقة طبيعية كرد فعل أو استجابة لاهتمامات عامة وشائعة لأعضاء المؤسسة، ويمكن لهذا النوع من الجماعات أن يساعد أو يعوق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>. تظهر الجماعات غير الرسمية لتلبية حاجات متنوعة كالصداقة والأمان ولتوفير الراحة بعد الملل والضغط الرسمية وتعزيز الاتجاهات والقيم وإشباع حاجة المركز غير الرسمي الذي تمنحه الجماعة لأعضائها. وكمثال عن هذا النوع: مجموعة الصداقة التي تنشأ بين العمال في أنشطة معينة بسبب ميول واهتمامات أو معتقدات مشتركة بينهم، وكذلك للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها.

ويمكن لإدارة المؤسسة أن تحدث تكاملاً بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخلها، من خلال الاعتراف بأنها لا تسلك دائماً سلوكاً معيقاً لأهدافها التنظيمية، كما يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة تعمل على تحقيق أهداف أو تكييف الهيكل الرسمي الذي ساعد على تنمية روح الفريق بين أفراد الجماعات.

(1) أحمد، صقر عاشور، مرجع سابق، ص 72.

## 2- الأداء والتكوين و الترقية كمؤشرات للسلوك:

### 2-1- الأداء مؤشر للسلوك:

يمثل أداء الفرد في لعمل صورة للسلوك لاحتوائه على محددات سلوكية، إذ يرى "أحمد صقر عاشور" أن: «أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعية العامل للأداء وقدرته وإدراكه لمحتوى عمله والدور الوظيفي»<sup>(1)</sup>.

إنّ العوامل الثلاثة: الدافع، القدرات والإدراك تؤثر فيما بينها على الأداء، بمعنى أن غياب أحدهما أو وجوده بحدٍ أدنى يؤثر على فعالية الأداء، رغم وجود درجة عالية من العاملين الاثنين، فالفرد قد يكون له قدرات لازمة لفهم الدور (الإدراك) الذي يقوم به، لكنه غير محفز، ولا يملك أي دافع للقيام بهذا العمل مما يؤثر على أدائه فيكون منخفضاً.

### 1-1-2- مكونات الأداء:

يتكون الأداء من كمية العمل ونوعيته ونمط انجازه.

- **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي بذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محدّدة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية العمل خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **نمط إنجاز العمل:** هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقيامه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي استعملها في أدائه لعمله، "فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه العامل في أداء حركات وأنشطة معينة ومزيج بينا إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى"<sup>(2)</sup>.

(1) ماجدة، عطية، مرجع سابق، ص 145.

(2) محمد، سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2003، ص 219.

## 2-1-2- تقييم أداء العامل داخل المؤسسة:

عملية تقييم الأداء نشاط ضروري لأنه يحدد جوانب القوة والضعف في أداء العامل ويوضح للمؤسسة إمكانياتها في استثمار مواردها البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية.

وعملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العامل في المؤسسة، وهذا المفهوم يشمل ثلاث مكونات هي (1):

1- الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي.

2- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

يوفر تقييم الأداء المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية، كما تتيح الفرصة لمواجهة وإعادة النظر في سلوك العمال، "ويعتبر جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فيمكن مراجعة خطط ونظم العمل، ويوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء في المؤسسة" (2).

وعلى رؤساء المؤسسات والمشرفين إتباع إجراءات لتقييم الأداء تتمثل في:

- بناء معايير الأداء: فمثلاً هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (سلوكات، مهارات).

(1) سهيلة، محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي). ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص ص 137، 138.

(2) جاري، ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال. إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار المريخ للنشر، ص 323.

-قياس الأداء: ويتم ذلك بجمع معلومات عن الأداء الفعلي من المصادر التالية: ملاحظة العمال، متابعتهم والتقارير الإحصائية الشفوية والكتابية<sup>(1)</sup>، من أجل الوصول إلى الموضوعية أثناء قياس الأداء.

-مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: يساعد هذا الإجراء على تحديد المعايير الواجب تطبيقها مسبقاً ثم تليه مرحلة مقارنة الأداء الذي يقوم به العامل مثلاً مع ما حدد، سواء كان من ناحية كمية أو كيفية (كمية الإنتاج وكيفية التطبيق) أو المدة اللازمة لأداء العمل.

-مناقشة التقييم مع العامل: لمعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء وتكون المناقشة بين الرئيس والعامل بكل حرية من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

-الإجراءات التصحيحية: منها إجراءات سريعة مباشرة يتم تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ومنها إجراءات أساسية معتمدة على البحث عن العوامل المسببة لانحراف الأداء.

### 3-1-2- طرق تقييم الأداء:

يوجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العامل تتماشى وفق الأهداف التي يسعى المديرين والرؤساء إلى تحقيقها ومن أهمها ما يلي:

أ-طريقة الترتيب: يتم ترتيب العمال من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على مجموعة من السمات والخصائص، وتبدأ بحصر مجموعة العمال الخاضعين للتقييم، ثم يرتب هؤلاء العمال بدءاً بالأفضل بالنسبة لكل خاصية<sup>(2)</sup>.

فإذا أردنا على سبيل المثال تقييم العمال لخاصية معينة ولتكن السرعة في الإنجاز. نرتب أسمائهم من ذوي الأعلى رتبة في بداية القائمة إلى أقل رتبة في آخر القائمة.

ب-طريقة المواقف الحرجة: تتميز هذه الطريقة بتحديد السلوكيات الجوهرية والأساسية المساهمة في الأداء الفعال، والسلوكيات السلبية غير الأساسية التي تؤثر في ذلك.

(1) خالد، عبد الرحمان مطر أمهيب، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار وائل، 2005، ص 107.

(2) جاري، ديسلر، مرجع سابق، ص 328.

تشكل هذه السلوكيات مواقف يتم تسجيلها من قبل الرئيس المقيم خلال فترة إتباع معايير محددة بناءً على تحليل العمل.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه، وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معايير محددة مسبقاً، ويمكن من ملاحظة الأداء، فتسجل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها<sup>(1)</sup>.

**ج- طريقة المقاييس المتدرجة بيانياً:** تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص الخاصة بتقييم الأداء، ثم يحدد مدى تقييم كل خاصية بإعطاء الدرجات<sup>(2)</sup>.

يبدأ المسؤول (المقيم) بوضع دائرة حول الدرجة التي يتحصل عليها العامل، ثم تجمع الدرجات في جميع الخصائص، ويتم تقييم الأداء. تبدأ العملية بإعطاء أرقام مقابل كل خاصية أو درجة. مثال عن ذلك: ممتاز - جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف أو رقم 5 (الأول في التقييم)، رقم 4... رقم 3... وهكذا.

بعدها تأتي مرحلة تحديد المعايير التي بواسطتها يتم تطبيقها واستخدامها في عملية التقييم وكمثال عن المعايير نذكر: حجم العمل المنجز، المواظبة، المبادرة مع الآخرين... إلخ.

تتسم هذه الطريقة بنوع من السهولة والموضوعية والدقة شريطة أن تحدد المعايير بشكل دقيق.

#### 4-1-2- صعوبات تقييم أداء العامل:

تواجه عملية تقييم الأداء عدة صعوبات لأنها تتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرئوساً، لأن طبيعة العملية تتضمن الحكم على شخص آخر وما يتضمنه من مؤثرات ما تجعله غر موضوعي، ومن بين هذه الصعوبات:

(1) سهيلة، محمد عباس، مرجع سابق، ص 150.

(2) روبرت، باكال، ترجمة: موسى يونس. تقييم الأداء، ط1، ص 155.



أ- صعوبات ذاتية: تتعلق بالشخص المقيم خاصة إذا كان حديث الخبرة في العمل فتؤثر شخصيته على النتائج بشكل سلبي خاصة إذا كان يميل إلى التساهل والرفق وإعطاء تقديرات عالية للعمل لكسب رضاهم وتعاطفهم، وهناك من يميل إلى الشدة والقسوة بإعطاء تقديرات منخفضة معتقدين أن الخوف سيزيد من إتباع أوامرهم أو يميل بعض المقيمين إلى النزعة المركزية بسبب الميل إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة باتجاه العمال دون تمييز ملحوظ. وأكبر مشكلة في عملية التقييم هي التحيز الشخصي نتيجة علاقات الصداقة أو القرابة.

ب- صعوبات موضوعية: ترتبط أغلب الصعوبات الموضوعية بعمليات القياس، فعدم وضوح أهداف التقييم ومعاييرته تعتبر مهدرا للوقت والمال ومعوفا في نجاح العملية ويكون الخطأ في اختيار وقت التقييم فمنها سنويا ومنها فصليا وهذا حسب إمكانيات المؤسسة.

**2-2- التكوين كمؤثر للسلوك:**

إذا كان التعلم محدد للسلوك الإنساني بصفة عامة باعتباره نشاط مستمر طول حياة الفرد، مرتبط بسلوكه وتكوين الآراء والقيم والمعارف والمهارات، فالتكوين هو تعلم ناتج عن اتصال الفرد بالبيئة الخارجية في مؤسسات مختلفة ومراكز تكوينية وتدريبية.

**1-2-2- مفهوم التكوين:**

بما أن التكوين هو كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد العامل من مهارات وسلوكات وأفكار ومعلومات عامة فيعرف كما يلي: "هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا أو مستقبلية يتطلبها الفرد الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"<sup>(1)</sup>.

(1) زكي، محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية. الكويت: جامعة الكويت، 1999، ص 255.

يقوم التكوين أساس التخطيط، فهو عملية مستمرة يتمركز حول الفرد العامل ذاته، تهدف إلى تجديد وإثراء المعلومات الفنية والقدرات الذهنية والسلوكية المبرمجة من أجل تحقيق أهداف العامل والمؤسسة معا، وتمكنها من الانفتاح على العالم الخارجي.

## 2-2-2- مبادئ التكوين:

تعتبر مبادئ التكوين معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة للمتكون ومن بينها ما يلي:

- **ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك في سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بزيادة الأجر أو الترقية أو إضفاء التقدير للعمل "ولا يقتصر التحفيز على المتكون فقط أثناء عملية التكوين وإنما للرئيس المشرف دور في ذلك، حيث يتابع العامل ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو يحثه على الالتحاق بالدورات التكوينية"<sup>(1)</sup>.

- **ربط المتكون ببرنامج التدعيم:** بعد تعلم المعارف والمهارات من خلال عملية التكوين لا بد من ربط الأثر الناتج بنظام الثواب والعقاب، ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر والشكر لما قام به الفرد من انجاز، و"إذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد من أن يتبع ذلك إجراء عقابي، أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا لتقوية وتدعيم الحفاظ على السلوك، وذلك أن برنامج التكوين يلعب دورا هاما وأساسيا في اكتساب هذا السلوك والانضباط التنظيمي"<sup>(2)</sup>.

- **ضرورة الممارسة العملية للمتكون:** لاكتساب المهارة والمعرفة والاتجاه والقدرة على التحكم التكنولوجي لا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرص والوقت المناسب بعملية التكوين، ولا بد من توفر الوسائل في مكان التكوين أو تكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

(1) صلاح الدين، عبد الباقي، مرجع سابق، ص 218.

(2) نفس المرجع، ص 219.

- ضرورة الانتقال من الجزئيات إلى الكليات: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد الأنسب في تعلم العمل، هل تعلمه يكون مرة واحدة أم يكون على مراحل متتالية وفقا لمكوناته؟ "فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها البعض، وكيفية تداخلها لتركيب العمل الكل(1).

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يؤدي إلى بناء برامج تكوينية بحيث يتلاءم مع الاختلاف بين الأفراد باستخدام التكوين الفردي لمقابلة هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية(2).

### 2-3- طرق وأنواع التكوين:

عندما تستقر المؤسسة على مجموعة من أنواع التكوين أو الاختيارات المتاحة تكون قد وضعت سياسة التكوين الخاصة بها، كما تستطيع اختيار أنواع التكوين المناسبة لها حسب طبيعة نشاطها، وتنظيم العمل والتغيرات المترتبة في التكنولوجيا وسوق العمل وتختلف طرق تقسيم أنواع التكوين وفقا للاعتبارات التالية:

#### أ- حسب مرحلة التوظيف: توجيه العامل الجديد

يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتهدف برامج التقديم إلى: الترحيب وخلق اتجاهات نفسي طيبة عن المؤسسة والتهيئة والتدريب على كيفية الأداء وأهم المعلومات والبيانات عن المؤسسة، الخريطة التنظيمية، نظام الأجور، الحوافز.

- التكوين أثناء العمل: يكون التكوين في موقع العمل، حيث يقوم المشرفون بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، لكن ما يعاب على هذا النوع هو: "أنه

(1) زكي، محمود هاشم، مرجع سابق، ص 275.

(2) زكي، محمود هاشم، مرجع سابق، ص 277.

ليس هناك ضمان على أنه سيتم تكوين كفاءة عالية. ما لم يكن المشرف مكونا ومدربا ونموذجا يقتدى به<sup>(1)</sup>.

- **التكوين بغرض تجديد المعرفة:** في حالة أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك يحتاج العامل إلى مهارات ومعارف جديدة تمكنه من أداء العمل بدل ما كان عليه سابقا.

- **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن الوظيفة المطلوبة التي سيرقى أو ينتقل إليها تحتاج إلى مهارات ومعارف أكثر، مما يستوجب هذا الاختلاف تكويننا لسد الثغرة.

- **التكوين لتهيئة التقاعد:** تلجأ بعض المؤسسات لتهيئة العمال كبار السن إلى الخروج عن العمل، لذا يتم تكوينهم بطرق جديدة للعمل أو عن طريق الاستمتاع بالحياة وإعطائهم اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة في التقاعد.

#### ب-التكوين حسب الوظيفة

- **التكوين المهني والتقني:** هو التدريب في مجال الحرف الذي تتطلب حد كبير ومتنوع من المهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير<sup>(2)</sup>.

كما يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيزمات في الأعمال الفنية والمهنية مثل: أعمال الكهرباء النجارة.

- **التكوين التخصصي:** يتضمن هذا التكوين خبرات أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل أعمال المحاسبة، هندسة الإنتاج، ففي الوظائف التخصصية تركز الخبرات على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

- **التكوين الإداري:** يتعلق بتنمية قدرات الإطار العليا أو بشكل عام الأفراد الذي يشغلون وظائف إدارية وإشرافية من تخطيط وتنظيم، رقابة واتخاذ القرارات، القيادة والتحفيز، وإدارة

(1) نظمي، شحاته وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

(2) علي، غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. الجزائر: قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص 115.

جماعات العمل والتنسيق والاتصال، إذ يحتاج المسؤول إلى تنمية قدراته على التحليل والتفكير والاستنتاج أكثر من القيام بعمليات روتينية مثل العامل المنفذ مثلاً<sup>(1)</sup>.

### ج- التكوين حسب المكان:

- تكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، إذا كانت الخبرة التكوينية والأدوات المتاحة أفضل بشكل كبير، "حيث يتم الالتحاق بمؤسسات خاصة أو معاهد وتتراوح مدة التكوين ما بين ستة أشهر فما فوق"<sup>(2)</sup>.

### 3-2- الترقية كمؤشر للسلوك

تعد الترقية مناها الحوافز المعنوية التي تدفع العالمين للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية من خلال الأداء هملاً عمالهم بكفاءة وفعالية، سنتناول في هذا المبحث التعرف على الترقية، أهميتها وأهدافها، أنواع الترقية ومصادرها، أسسها، شروطها وإجراءاتها والآثار الناجمة عنها.

### 3-2-1- مفهوم الترقية:

يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى مرتباً على الحالى ومستقبلاً، كما قد تصاحبه ذهاب الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كال تغيير في طبيعة الأعمال والدرجة المسؤولة في مجال السلطة، فالموظف يأ غالباً الحالى لتبدأ حياتها المهنية في بندا درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزءاً من ثقافة المجتمعات.

وتعد الترقية وسيلة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دوراً مهماً للكلمنا الفرد والمنظمة، فالفرديحة قر غبت هيا للنمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالٍ.

كما عرفنا الترقية أيضاً علناً أنها تغيير في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى عند اختلال التنظيم، وتصاحباً ترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا أنه يلقى على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزاً للأفراد لتحسين أدائهم.

### 3-2-2- أهمية وأهداف الترقية:

#### أ- أهميتها:

(1) ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 288.

(2) زكي، محمود هاشم، مرجع سابق، ص 335.

تحتل الترقيّة أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدو هذا الأهمية كما يلي:

بالنسبة للإدارة: الترقيّة بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك لتحقيق ما يلي:

• الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعناجزاتهم، مما يعيد عمفعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياسة ها المختلفة.

• تمكينا لإدارة مناسثمار وتوظيف نظام الترقيّة لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق علمستو بالإننتاجية رغبة منهما الحصول على مركز وظيفياً على.

• لحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافر المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي لأعلمنا ناحية أخرى.

• تحقيقاً لاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

• بالنسبة للعاملين:

يمكن إبراز أهمية الترقيّة وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستواً أدائهم من خلال ما يلي:

• رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

• توفير الحوافر لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

• ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

• خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

• زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

#### ب- أهدافها:

• منبينا لأهداف التي تتسع لها الترقيّة نذكر منها:

• استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.

• الإعداد للتقدم الوظيفي أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية حيث يتعرف الفرد على كل لوظائف في الم ستواً أعلى.

• توسع وتنوع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

• رفع الروح المعنوية للأفراد.

• كسر الحمود والملف في الحياة الوظيفية.

• تغيير الأفكار وإتاحة فرصة التحسين بتغيير الجوهر وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

• تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.

• ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغالوظائفها الأعلى.

### 3-2-3- أنواع ومصادر الترقية:

#### أنواع الترقية:

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجما لافيها يلي:

#### 1- الترقية في الدرجة (الأفقية):

يمثل هذا النوع من الترقيات الحقيقية، ويترتب عنها تغيير في المنصب بتبع الكفاية هذا العامل، وتتضمن شغلوظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصاحبها زيادة في الأجر وتطبق هذا الترقية بطريقة منتظمة، أي مندرجة إلى آخرها علمتها مباشرة، ومعياريها الأساسيهوا اختيار علماء أساس الجدارة والاستحقاق.

#### 2- الترقية في الرتبة: (العمودية)

يترتب على هذا النوع من الترقيات زيادة في الراتب (الأجـر) دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمعاً لأقدمية والكفاءة معاً.

#### 3- الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حدكافمن حيث نوع العمل وما هيتهو مستو بالصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، اذ يتم الاختيار وفقاً لدرجة الكفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهيتها تقم الترقية في الرتبة.

#### 4- ترقية مادية ومعنوية:

ينتج عن هذا الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى عند اخلا لإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذا الترقية تحسین المركز الاجتماعي للعامل، بما يؤثر على حالته النفسية، فیرفع معنوياته ويكسبها الشعور بالرضا والاطمئنان، فتتقاص نشاطها الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفة فيتها، ويطلق على هذا النوع من الترقيات أيضاً الترقية السائلة.

#### 5- الترقية الجافة:

يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتقاء في المركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم هذا النوع من الترقيات أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز لأدبياً أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.

#### 2-3-4- نظام الترقية:

هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقيّة وهيكالاتي:

### 1- الترقية على أساس الأقدمية:

تعنيا لأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحدد ها القوانين واللوائح المختلفة، وافترة الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيل بان يحدد الممتاز من الأضعيف وان هنا علاقة وثيقة بين مدة خدمة الشخص وصوبتكفاءتها الوظيفية أي أن الموظف يكتسب لأقدمية خبرة ودراية. وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

1- الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.

2- يفضل العاملون لأقدمية لأنها تجعل لأقدمي شرفاً لعلنا لأحداث.

3- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنها لتقليل في دورنا العمل.

إلا أننا لا نستطيع الجزم بان طول الفترة الوظيفية تعكس فيكلاً لأحوال ارتقا عقيم مستوياً لأداء الفرد مع الزمن، إذا انذ هكثيراً ما نجد أفراداً لا يعجبون بان نتائجهم وأدائهم مقدر اهتماً بمهمل بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن انحصار عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي:

- الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
- قد تؤدي التسلمة أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى الجمودها.
- اعتماداً لأقدمية يؤدي إلى إيجاباً للعاملين الجدد.
- الشعور بعدم الرضا صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى أسهم في داية حياتهم.

### 2- الترقية على أساس الجدارة والكفاءة:

يقوم هذا النظام على أن مستوياً أداء العامل يعد بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى، وإننا إعطاء عند صر الجدارة أو الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهمية عند الترقية لها تأثير إيجابي في معدلات الإنتاجية والأداء علمست وبالفرود المنظمة ويستلزم هذا النظام موضعاً سالي بالتي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات ودارة الأفراد ومنها:

أ-

اختبارات الترقية: هي اختبار تصمم وفقاً لمستوى طبيعة الوظائف المطلوبة للترقية إليها، وعدياً بالكشف عن أفضلالمرشحين الذين تتوفر لديهما المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة.

ب-

المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عدداً من المدربين في المنظمة، أو



ضماً أحيانا الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدني وافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

#### ت- تقارير تقويم \_\_\_\_\_ الأداء :

وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحمق رؤوسيهما الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويم المستويات أدائها الحالي، ويعد حصول الفرد على مستوي معين من التقويم العام مرة أو أكثر شرطاً للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقاً للمستويات التقويم التي حصل عليها المرشحون.

#### ث- نتائج اجتياز البرامج التدريبية \_\_\_\_\_ :

قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطاً للترقية، كما قد تعد نتائج اجتياز البرامج التدريبية معياراً للمفاضلة بين المرشحين عند الترقية.

#### ج- وضع الأشخاص \_\_\_\_\_ المرقية تحت التجربة :

لمدة معينة للوقوف على قدرته وكفاءته في أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة، تنصب معظم الانتقادات التي وجهها النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة على أسلوب أو الأساليب التي يمكنها قياس الجدارة أو درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين، وأهمها :

1-

صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية للعاملين نظرًا لتباين حجم الأداء أحياناً بعبء أو آخر خارجية عن إرادته، كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة، وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء الأداء الحالي لا فمحتوى بل كل من الوظيفتين.

2-

عدم صلاحية فترة التجربة للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف الرجالنا الموظفين علمنا نهمير بفترة اختبار مما يجعله يبدل جهداً لا يبذل بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيت في وظيفتها الجديدة كما أن فترة التجربة قد تدمر من غير أن يتعرض فيها الشخص لكاله مواقف العملية التي تكشف فعلاً عن قدراته.

3-

عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص لتطويرية بالنسبة لشغالي الوظائف، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرص تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتاح لغيرهم كما قد تكون ناظر وفقدت احتلهم فرصاً لمشاركة في تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم.

### ثالثاً: علاقة السلطة التنظيمية بسلوك العامل داخل المؤسسة

إنّ من الظواهر الأساسية المؤثرة في السلوك، والتي تواجد بدرجات مختلفة من الحدّة في المجال الاجتماعي الذي يتصرّف فيه الإنسان داخله هي السّلطة التي يملكها البعض لتوجيه سلوك الآخرين نحو غايات محدّدة، ومن منطلق البحث في مؤسسات العمل المختلفة فقد يملك بعض الأفراد السلطة بصفة رسمية لكنها لا تؤثر على سلطة الآخرين الذين يخضعون لها، أمّا في حالات أخرى تكون السّلطة ذات نجاعة كبيرة؛ أي أنّ الطاعة التي تصحبها تكاد تكون مطلقة، وفي نفس السّيّاق يفسر كل من **كروزي (Crozier)** و**فريديريغ (Fredberg)** أهمية السلطة بالنسبة للسلوك الإنساني على قاعدة فكرتين هما: «العقلانية المقيدة التي مصدرها إرادة الفاعلين الآخرين وقيود التنظيم الرّسمي، والعقلانية المطلقة السّاعية إلى تحقيق الحد الأقصى من الأرباح»<sup>(1)</sup>.

والبحث في مدى تأثير السلطة التنظيمية كبناء تنظيمي واجتماعي على سلوك العامل في مؤسسة عمله يؤدي بنا إلى دراسة أثر كل بعد تنظيمي على السلوك ومحدداته.

#### 1- القيادة والسلوك:

تلعب لقيادة دوراً هاماً في مجال العمل لدرجة أنّ فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تتوقف إلى حدٍ كبير على مدى توفر إطارات ومسؤولين ومشرفين أكفاء؛ لأنّهم هم الذين يقومون بعمليات وأدوار أساسية داخل المؤسسة، كتوزيع العمال في الورشات والأقسام وتوجيههم إلى طرق العمل المناسبة والمفيدة، وكذا التدخل في الوقت الملائم لتعديل سلوكهم، وكيفية أدائهم. كما أنّ القائد (رئيس العمل) هو المسؤول على تقييم السلوك التنظيمي وهو الذي يضع التقارير الخاصة بالأداء، ويستخدم الملاحظة المباشرة والتوجيه المباشر. وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة **(إلتن مايو)** إلى أنّ القيادة تلعب دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الجماعات وسلوك أعضائها منفردين أو جماعات، ولا

(1) ج. ب هوغ، دليفيك أموران، مرجع سابق، ص 73.

ننكر طبيعة العلاقة بين القيادة والعمال الرسمية والتي تنظمها قوانين المؤسسة لهذا نجد أنّ القائد يعامل على أساس كفاءته وتسييره للمؤسسة فيؤثر على سلوك العمال أثناء العمل. فعندما يقوم بتوجيه عامل وتحفيزه على العمل ثم يقوم بتوجيه العامل الثاني والثالث... إلخ. فإنه بذلك يساهم في توجيه النظام الاجتماعي ككل داخل المؤسسة.

فالقيادة تؤثر على العنصر البشري وذلك بتنمية مهاراته وإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، بالإضافة إلى الاهتمام بالعمل لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهي بكل بساطة عملية توجيه وتأثير في سلوك الآخرين.

## 2- اتخاذ القرار وعلاقته بالسلوك:

جمع علماء الإدارة على أهمية وخطورة صناعة واتخاذ القرار مما يترتب على هذا الأخير (القرار) من إجراءات وممارسات وانعكاسات والتزامات، وما يرافق القرار من توظيف للموارد البشرية والمادية تتناسب مع مستوى ذلك القرار، يضاف إلى ذلك «أنّ علماء الإدارة يؤكدون على أنّ صانع القرار لا بد أن يركز قراره على قاعدة من قواعد السلطة تعطي ذلك القرار المشروعية والمصادقية والكفاءة والفعالية، كسلطة القانون مثلاً»<sup>(1)</sup>.

لذا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بنوعية السلطة المتبعة، فهي تؤثر إلى حد ما على أداء العامل، فلقد أثبتت الدراسات بأنّ السلطة الدكتاتورية يتمثل فيها المرؤوسين خوفاً من العقاب، تحقق هذه الأخيرة نتائج إيجابية في أداء العمال، حيث تكون القرارات من طرف الرئيس، ومع على المرؤوسين سوى الامتثال لها؛ من جهة أخرى تؤثر السلطة الأوتوقراطية المتميزة بالتسلط في اتخاذ القرارات من طرف الرئيس على أداء العامل حسب شخصية المسؤول، وقد تحدث قبلك للجماعة وتلاشي للأهداف المسطرة إذا اتخذت القرارات بطريقة فوضوية دون تأثير للرئيس، فاتخاذ القرار بطريقة عشوائية يفسر عدم فعالية السلطة ومنه عدم تحقيق أداء

(1) أحمد، الخطيب، سالم معانيه، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، الأردن، 2009، ص 292.

فعال وبنادي الاتجاه الحديث في التنظيم بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع دائرة المشاركة وعدم تركيز القرارات بيد واحدة.

إذ لا يستطيع الفرد مهما توافرت له قدرات ذاتية الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، خاصةً بما يتعلق بالقرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم، وبالتالي فالمشاركة في اتخاذ القرار كأسلوب حديث في التسيير يستمد من اللامركزية السلطة؛ أي أن تكون مبنية على أساس التشاور بين الرئيس الديموقراطي والعمال حول الأهداف مما يؤثر على الأداء فترتفع مستوياته بسبب شعور العمال بالولاء والانتماء. «فعملية المشاركة في القرار هي التي توفر الاندفاع عند الأفراد في المؤسسة لتنفيذه لأنهم يشعرون بأن القرار ليس مفروضاً عليهم من سلطة خارجية وإنما هو نابع من أنفسهم»<sup>(1)</sup>.

إنّ هذه المشاركة تعطي للمرؤوسين قيمةً كبيرة في المؤسسة، ويحسّسهم بالمسؤولية وأنّ لهم دور في قرارات الإدارة. كما يعطي لهم دافعية لإنجاز أعمالهم والابداع وكذلك الابتكار كما يشجعهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يُمكن الرئيس من الوصول إلى قرار صائب يخدم جميع الأطراف.

وفي مجمل القول يعد مشاركة العمال في اتخاذ القرار تعد طريقة تحفيزية تدريبية لهم، حيث تبرز أهميتهم في ممارسة السلطة، فنمط السلطة التنظيمية له دور واضح وتأثير على تحديد فعالية أداء العمال<sup>(2)</sup> وفي خضم الموضوع ناقش (فروم وبيتون) فعالية القرارات من حيث جودتها ومدى قبولها، حيث بين أنّ جودة القرارات تشير إلى درجة التأثير الموضوعي للقرار على أداء العامل، أمّا قبول القرار فيشير إلى المدى الذي يتم عنده قبول الأفراد للقرارات وانتمائهم وولائهم، فالقرارات الفعالة تؤثر على أداء العمال إذا كانت موضوعية، وإذا ما قبلت من طرف هؤلاء العمال بكل امتثال وطاعة لها، وكخلاصة يمكن تأكيد التأثير البالغ للقرارات في تحقيق نمو وتطور المؤسسة من خلال تأثيرها على أداء العامل.

(1) أحمد، الخطيب، عادل سالم معانيه، مرجع سابق، ص 284.

(2) بلوم، اسمهان، مرجع سابق، ص 186.

### 3- الاتصال وعلاقته بالسلوك:

يعتب الاتصال على تفاعلية اجتماعية ديناميكية؛ إذ يعتمد على نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر بين أطراف الاتصال، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل المؤسسة، مما يجعل تحقيق الأهداف الموضوعية ممكناً.

«وإن ممارسة السلطة لمهامها يتطلب توفر نظاماً دقيقاً للاتصال يحقق في الغالب وظيفتين: إعطاء واستقبال التوجيهات، ثم إرسال واستقبال المعلومات، فضعف مستوى الاتصال بين أجزاء المؤسسة يؤثر بدوره على تكاملها وتوازنها»<sup>(1)</sup>. وبناءً على هذا فإن تحقيق أهداف المؤسسة يستدعي وضع نظام سليم لتسلسل رئاسي يسمح بقيام علاقات سوسيوتنظيمية عن طريق قنوات اتصال واضحة وفعالة تسمح بتحقيقي التغذية العكسية، فتساعد على بلورة روح التعاون بين العمال وظهور معتقدات واتجاهات إيجابية نحو العمل.

«فيبرز تأثير الاتصال على لسوك العامل من خلال ربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، أي المستويات العليا والوسطى، بشتى الطرق المتاحة في المؤسسة سواء كان الاتصال مباشراً أو غير ذلك، رسمياً أو غير رسمي، لفظياً أو مكتوباً بواسطة التقارير»<sup>(2)</sup>.

وفعالية الاتصال ليست حكراً على الآلات والوسائل التكنولوجية فقط بل يخضع إلى ممارسات الأفراد ذوي خلفيات ثقافية ايديولوجية متنوعة، تمثل قيمهم المختلفة المحددة لكيفية ممارساتهم لعملية الاتصال والمؤشر لسلوكياتهم العامة، إذ أنها تخضع هذه الأخيرة للاتجاه السائد في المؤسسة وشخصية طرفي الاتصال، فيحتاج الرئيس للمسؤول إلى إيصال سياسة المؤسسة وخططها وأهدافها وتعاليمها إلى العمال لكي يفهمونها ويقبلونها، وبنفس الطريقة يحتاج العمال بدورهم إلى إيصال طموحاتهم وتوقعاتهم ومشاكلهم؛ وعليه وجب على المؤسسة تفعيل قنوات وأنواع الاتصال حتى يطلع جميع العمال على آخر المستجدات مما يسمح بفهمها وتقديم اقتراحات للإدارة، فالرئيس الناجح هو الذي يستطيع إيصال معلومات

(1) محمد، علي محمد، مرجع سابق، ص 140.

(2) حمدي ياسين، وآخرون، مرجع سابق، ص 91.

وأفكار باختصار وسهولة مما يؤثر بطريقة فعالة على لسلوك العامل. إذ يساهم في التعديل منه وتغييره إن أمكن بالتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والجماعات عمومًا سواءً في مجال الوظيفة أو القيم و(المعتقدات)، والأفكار، كما يخلق ما يسمى بجو الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين بناءً على قواعد وقوانين وتعليمات تنظيمية تسمح للعامل من الاطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به أو إبلاغهم، فالإتصال الفعال يوطد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتسمح بتكوين علاقات منسجمة تحقق الراحة النفسية، الولاء، الاحترام، إن غياب الاتصالات داخل المؤسسة ما هو إلا تفسيرًا عن غياب السلطة وبالتالي لا تنفذ التعليمات ولا تؤثر على سلوك العامل.

#### خلاصة:

لقد أصبحت الدراسات العلمية للسلوك الإنساني من المواضيع التي لاقت اهتمام رؤساء المؤسسات والمسيرين، إذ معرفة محددات السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له تمكن أصحاب السلطة من توقع أنواع السلوك المختلفة الصادرة من العمال في مواقع العمل، ولا يخفى أن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال العمال. إذ يتم التأثير على سلوكياتهم أفرادًا وجماعات وبالتالي تزداد إمكانياتهم وقدراتهم وتتعَدّل اتجاهاتهم وقيمهم بواسطة أنساق السلطة التنظيمية.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى النظريات النفسية والاجتماعية والتي فسرت السلوك، وكذلك عرض أهم النظريات في المجال السلوكي والتنظيمي، ثم تناولنا محددات السلوك لدى العامل، وتمت الإشارة إلى الأداء والتكوين كوجهين أساسيين مركزين للسلوك التنظيمي، وأشرنا إلى العلاقة بين مظاهر السلطة التنظيمية والسلوك داخل المؤسسة.



## الفصل الخامس:

### التعريف بميدان الدراسة وخصائصه الديمغرافية

تمهيد

أولاً: المسار السوسيوثقافي لمؤسسة حضنة حليب

ثانياً: مجتمع البحث وخصائصه الديمغرافية

خلاصة الفصل



## تمهيد:

حتى نتمكن من معالجة موضوع السلطة التنظيمية وسلوك العامل داخل المؤسسة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، والذي يتناول ظاهرتين إنسانيتين اجتماعيتين تنظيميتين هما: السلطة والسلوك، فالوصول من خلاله إلى نتائج علمية دقيقة ضمن إطارها السوسولوجي فلا بد من توفر ميدان تنظيمي ثري يتوافق مع الموضوع المقصود سلفاً، وكذلك يجد تحديد جزء من مجتمع هذا الميدان الذين يمثلون الأفراد الفعليين المعنيين بالدراسة، بإتباع منهج علمي مناسب وتقنيات بحثية منهجية، لذا يقول جوردين ماك **Gordan-Mac** "يمثل الإطار العلمي (التطبيقي) عنصراً هاماً في البحث باعتباره المحدد لما نصبوا إلى تحليله بدقة للتحقق من فرضياتنا، سواء تعلق الأمر بالتحقق من الفرضية أو من الاستدلال العلمي، فلا بد من إنجازه بأكبر دقة ومنطق كبيرين".

ولتحقق هذه الأغراض وقع اختيارنا على مؤسسة حضنة حليب ( **SARL HODNALAIT** )، نحاول في هذا الفصل التعرف على المؤسسة من حيث النشأة، الأهداف والهيكل التنظيمي، ثم نعرض مجالات الدراسة الميدانية، الزمانية، المكانية والبشرية، ثم نعرض خصائص عينة البحث المختارة مع قراءة وتحليل وتفسير البيانات الشخصية والديمغرافية لكل فرد منها والتي استخرجناها من استمارات البحث.

أولاً: التعريف بميدان الدراسة.

1-المسار التاريخي والتنظيمي والإنتاجي لمؤسسة حضانة حليب:

-التعريف بالمؤسسة:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة، عدد شركائها أربعة (04)، الأخوين ديلمي وآخرين، تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته، تأسست في 15 ديسمبر 1998 برأسمال 6000.000 دينار جزائري، تقع بالمنطقة الصناعية جنوب بلدية المسيلة.

-مراحل تاريخية للشركة من التأسيس إلى التوسع:

مرت المؤسسة ميدان الدراسة بعدة مراحل منذ نشأتها إلى يومنا هذا، نظرا واستجابة لمتغيرات المحيط الاقتصادي الوطني، من حيث المنافسة وكمية الإنتاج ونوعيته، مما أدى إلى ضرورة زيادة عدد العمال.

\*مرحلة التأسيس من (15 ديسمبر 1998 إلى ديسمبر 2000):

في هذه المرحلة اكتفت المؤسسة بإنتاج أكياس الحليب (حليب عادي، لبن، حليب بقر)، حيث كانت قيمة هذه الاستثمارات خلال هذه الفترة هي: 58541691.88 دج بطاقة إنتاجية تصل إلى: 40000 لتر يوميا، واستمرت مبيعات المؤسسة في ارتفاع لتصل إلى: 1271792000 دج سنة 2000.

\*مرحلة التوسع الأولى من 2001 إلى 2003:

بقيت نفس المنتجات السابقة وكانت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 29596969.27 دج بطاقة إنتاجية فاقت 140000 لتر يوميا، حيث تطور عدد العمال كما يلي: سنة 2001 بـ 40 عاملا، سنة 2002 بـ 39 عاملا، وسنة 2003 بـ 53 عاملا.

\*مرحلة التوسع الثانية من جانفي 2004 إلى ديسمبر 2004:

في هذه المرحلة أضافت المؤسسة إنتاج مادة ياغورت وتحسين المنتجات السابقة، حيث وصلت قيمة الاستثمارات في هذه الفترة: 513.938339.31 دج، وفاقت القدرة

الإنتاجية **320000** لتر يوميا، ومن أهم أنواع المنتجات خلال هذه الفترة منتج الياغورت بثلاث أنواع، قارورة الحليب، لبن، رائب. وحققت المؤسسة خلال سنة **2004** مبيعات قدرت بـ: **57131000** دج باستخدام **58** عاملا.

**\*مرحلة التوسع الثالثة من 2005 إلى 2009:**

بقيت المؤسسة تنتج نوعين من المنتجات: الحليب ومشتقاته حيث بلغت قيمة الاستثمارات **5566445.65** دج والطاقة الإنتاجية فاقت **510000** لتر يوميا. إضافة إلى إنتاج كل من ياغورت معطر في علب **110** غ، ياغورت معطر بالفواكه علب **110** غ، كريم ديسار **Crème Dessert** في علب **100** غ، الفلون **Flan** علب **100** غ، ياغورت ممزوج معطر بالفواكه، وقد وصل عدد العمال إلى **417** عاملا.

**\*مرحلة التوسع الرابعة من 2009 إلى 2014:**

شهدت هذه المرحلة زيادة حجم الاستثمار ليصل إلى **10.122.567.130** دج سنة **2014** وأكثر من **920000** لتر يوميا كطاقة إنتاجية فيما بلغ عدد المستخدمين **950** عاملا.

كما تم إصدار منتجات جديدة في هذه الفترة كالياغورت الطبيعي بعلبة **110** غ، ياغورت موجه لمرضى السكري، حليب علب **UHT**، حليب فيتامين **UHT** إضافة إلى زبدة.

**\*مرحلة التوسع الخامسة من 2014 على يومنا هذا:**

شهدت هذه المرحلة زيادة كبيرة في حجم الاستثمار برأس مال بلغ **2100.000.000** دج خلال سنة **2015** كما ارتفع عدد العمال إلى **990** عاملا، أما الطاقة الإنتاجية فبلغت الذروة بـ **1200.000** لتر يوميا.

وبما أن الشركة تسعى دائما للأفضل والمنافسة كان عليها زيادة كل من المنتجات التالية: حليب بالشوكولاتة، الحليب منزوع الدسم (للحمية والمرضى)، الياغورت روعة إضافة إلى نكهة الشعير والفراولة.

#### -أهداف المؤسسة:

- ✓ توفير مناسب الشغل.
- ✓ تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا المستهلكين وثمة وفائهم.
- ✓ تحقيق مزايا تنافسية، وهذا بالاهتمام بجودة منتوجاتها باعتبارها مفتاح التنافس.
- ✓ المساعدة في تنشيط المبيعات من خلال جهاز كسب العلاقات العامة.
- ✓ كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.
- ✓ تنويع المنتجات من فترة إلى أخرى، وزيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى.
- ✓ تطوير المجمع الخاص بتربية الأبقار الحلوب.

#### 2- الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة حضانة حليب:

الهيكل التنظيمي هو مخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة، إذ تم استخدامه وتنظيمه بشكل جيد ومناسب. على رأس الهيكل التنظيمي صاحب المؤسسة وهو أكبر المساهمين يأتي مباشرة المدير العام للمؤسسة الذي يشرف على تسييرها والتنسيق بين مختلف مصالحها.

#### مهام المدير العام:

- ✓ يتراأس الهرم السلطوي وهو المسؤول الأول حيث يتصرف باسم المؤسسة وتمثيلها أمام القضاء في جميع النشاطات.
- ✓ ممارسة السلطة التامة على جميع المستخدمين.
- ✓ إدارة المؤسسة إذ له المسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
- ✓ يقوم بتوزيع المسؤوليات توزيعا أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ يتأسس الاجتماعات العادية لتقييم النشاط ومراقبة أداء أقسام المؤسسة.

✓ الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة.

\*إدارة الإنتاج (الورشات): وتعتبر من أهم المصالح لأنها هي المصلحة المكلفة بالعملية

الإنتاجية وفقا للبرنامج المسطر ويحتوي على:

-ملبنة الحليب: تهتم بتحضير مادة الحليب.

- ملبنة مختلفة: تهتم بعملية تصنيع الياغورت بمختلف الأحجام والأنواع.

\* إدارة الجودة (مصلحة النوعية): تهتم بالبحث والتطوير التحليل الميكروبيولوجي، التحليل

البيوشيمي، توقيف الإنتاج غير المطابق للمعايير، مراقبة معايير النظافة.

\* المصلحة التقنية: مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بمعدات الإنتاج وكذا أجهزة

التكييف أو التبريد الخاصة بالمخازن لضمان تشغيلها 24 ساعة على 24 ساعة، ويتفرع

عنها:

\* قسم الميكانيك: يسهر على صياغة المعدات والعتاد وآلات المؤسسة.

\* قسم الكهرباء: يسهر على صيانة الوسائل الكهربائية للمؤسسة.

\* الإدارة التجارية:

-تقوم بالإشراف على العمليات التجارية من بيع وتوزيع واتصال بالزبائن.

- استلام طلبات الزبائن وإنجاز وصلات التحصيل والفواتير.

- تسيير المواد التامة الصنع.

\* إدارة المالية والمحاسبة: وتتضمن 03 فروع: فرع المحاسبة وفرع الإدارة وفرع الوسائل

العامة.

-فرع المحاسبة: يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية

ويقوم بمهام من بينها: مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات، مسك سجلات

البنوك والخزينة وتأمين المحاسبات، السهر على تحقيق الموازنات، كما أنه تصدر وتتابع

الصكوك ودفعتها لأجل قبضها، السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن، متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).

- فرع الإدارة: له علاقة مباشرة مع العمال، حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال، ويتفرع عنه مكتب تسيير المستخدمين ومكتب الأجور.

- فرع الوسائل العامة: يشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

- السكرتارية (الأمانة العامة).

والمؤسسة في تطور مستمر نظرا للاستراتيجية التوسعية التي تنتهجها، لذلك نجد هيكلها التنظيمي غير ثابت، بل في تغير مستمر ودائم، وعلى الرغم من ذلك فهو يعكس تكاملها بصورة واضحة، إضافة إلى التغيرات الحاصلة المستجدة في البيئة الخارجية والتي تتوجب تبني هياكل تنظيمية مرنة.

### 3- مجالات الدراسة الميدانية:

تتبلور مجالات الدراسة في سياقاتها المنهجية بصورة موضوعية لتحليل الواقع للمؤسسة في أبنيتها ومحتواها ومكوناتها، كخطوة منهجية تكشف من خلال أبعادها المكانية، الزمنية، والبشرية عن المكونات، آليات الممنوحة التي تتماشى مع أهداف الدراسة وفرضياتها، فمجال الدراسة محطة أساسية في البحث الاجتماعي لتأطيره بحدود واضحة مكانيا، زمنيا، وبشريا.

#### -المجال المكاني:

هو المجال الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث وتضمن اختياره في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج المتبع لذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة في مؤسسة اقتصادية خاصة للتحقق من فرضيات البحث والإجابة عن الإشكال المطروح.

وقد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة حضنة حليب الواقعة في المنطقة الصناعية

بالمسيلة.

### -المجال الزمني:

يعكس الفترة الزمنية التي يستغرقها تحليل الواقع التنظيمي الميداني، حيث بدأت أولى الزيارات في إطار الدراسة الاستطلاعية خلال شهر **فيفري 2020** من أجل اكتشاف الميدان، ومدى ملاءمته لموضوع البحث، بالتركيز على بعض الملاحظات العامة والحوارات المفتوحة مع مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة.

ساعدت الدراسة الاستطلاعية بتحديد المحاور والظواهر في الواقع الاجتماعي التنظيمي المراد دراسته، كما ساعدت الحوارات مع بعض أعوان الأمن في تحديد مؤشرات الدراسة.

ونظرا للظروف التي مرت بها الجزائر المتمثلة في انتشار وباء كورونا (**COVID-19**) تأجلت الزيارات إلى غاية **أوت 2020**، حيث تم وضع رخصة للبحث وتلقينا موافقة من المدير العام للمؤسسة من أجل إجراء الدراسة الميدانية.

في **سبتمبر 2020**، حدد موعد رسمي مع المدير العام للمؤسسة وأجريت معه مقابلة مقننة، استكملنا جمع المعلومات والوثائق الخاصة بالمؤسسة. أجريت مقابلة مقننة مع رئيس قسم الإدارة والمحاسبة، وفي نفس السياق مقابلة أخرى مع مسؤول الموارد البشرية (المستخدمين).

وفي **سبتمبر 2020** تم توزيع الاستبيان على بعض الإداريين بغرض تصحيحه وإعادة صياغة أسئلته وتبسيطها.

وفي **أكتوبر 2020** تم توزيع الاستبيان على العمال حيث استرد.

### -المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في المؤسسة حسب آخر تقرير **809** عاملا موزعين على مختلف الورشات والأقسام، وقد أجريت الدراسة على العمال الذين يخضعون

للسلطة التنظيمية من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ والذين يمارسون عملهم ويتصرفون في الإطار التنظيمي للمؤسسة، إذ تم تحديد العينة بـ192 فردا.

ثانياً: دراسة خصائص العينة.

تم تحديد أفراد العينة الذين ينحسرون في الموظفين والعمال الذين يزاولون عملهم بشركة حليب حضنة، ويبلغ عددهم بـ192 فردا، وسنتطرق إلى أهم الخصائص الديمغرافية والسوسيو مهنية مع التحليل.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
94.8%	182	ذكر
5.2%	10	أنثى
100%	192	المجموع

يبين الجدول رقم (02) أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة من الذكور، بنسبة 94.8% مقارنة بنسبة الإناث المقدرة بـ5.2%، هذا التوزيع الطبيعي يعكس واقع المؤسسات الجزائرية خاصة في جانبه الاقتصادي الإنتاجي، وقد ضمننا دراستنا الملاحظات والمقابلات التي سجلت مع مسؤول إدارة الموارد البشرية "فنظرا لطبيعة العمل وظروفه التي تتطلب استعمال القوى العضلية لتسيير الآلات، اقتضت الاحتياجات التنظيمية توظيف العنصر النسوي في أعمال التنظيف وبعض الوظائف الإدارية فقط وبنسبة ضئيلة.

كما لا ننكر تواجد الشركة في منطقة صناعية بعيدة عن التجمعات السكانية، مما لا يشجع المرأة باقتحام مجال التوظيف فيها بكثرة.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



النسبة المئوية	التكرار	الجنس
16.7%	32	أقل من 30 سنة
68.8%	132	من 30 إلى 45 سنة
12.5%	24	من 45 إلى 55 سنة
2.1%	04	أكبر من 55 سنة
100%	192	المجموع

يتوزع أفراد العينة على فئات عمرية مختلفة، حيث تمثل الفئة العمرية من [30-45] سنة أعلى نسبة مقدرة بـ **68.8%**، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة **16.7%**، التي تتقارب مع الفئة المرية المحصورة بين [45-55] سنة بنسبة **12.2%**، وفي الأخير نجد الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة تمثل نسبة منخفضة جدا وفي **2.1%**.

فيما يخص الفئة الأكثر حضورا وتواجدا في المؤسسة هي ذات السن الوسطي بين الشباب والمتقدمين في السن، إذ أن ارتباطاتهم العائلية ومسؤولياتهم وكذلك تمتعهم باللياقة البدنية وراء هذا التواجد، مقارنة بالفئة الشباب الذين يبحثون عن عمل في القطاع العام أو هم متواجدون في الجامعات والمعاهد والمراكز من أجل مواصلة دراساتهم.

ويمكن تفسير قلة الأفراد كبار السن إلى طبيعة العمل في حد ذاته، أو أن أغلب هذه الفئة تعمل في مؤسسات وطنية، حيث لا ننكر حداثة وجود المؤسسة والقطاع الخاص بالولاية عموما.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
19.8%	38	أعزب
78.1%	150	متزوج
2.1%	04	مطلق
00%	00	أرمل
100%	192	المجموع

تتعدم نسبة الأرمال في حين تمثل نسبة المطلقون 2.1% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة العزاب المتمثلة في 38%، بينما المتزوجون فهم أغلب أفراد العينة بنسبة كبيرة مقدرة بـ78.1%.

وتأويل هذا الجدول أن الزواج يعبر عن الاستقرار والأمان فبعدها يتم تلبية الحاجات الأساسية من عمل ووظيفة يليها تلبية حاجات الاستقرار الأسري وتكوين أسرة، ومن زاوية أخرى تعتبر المسؤوليات العائلية والالتزامات اتجاه الأولاد ضرورة ملحة للعمل كمصدر رزق لتحقيق الاكتفاء الاقتصادي.

أما عدد العزاب فهو دلالة اجتماعية ذات أبعاد مختلفة كعدم الاستقرار المهني للفرد (التثبيت) أو لغلاء تكاليف الزواج (من مهر، سكن...)، أو لانتشار ثقافة تأخير سن الزواج والارتباط حتى يكتمل لديهم النضج الاجتماعي والعاطفي.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
17.7%	34	متوسط
35.5%	68	ثانوي
8.3%	16	باك + 2
8.3%	16	باك + 3
25%	48	باك + 4
5.2%	10	باك + 5
100%	192	المجموع

يتمثل المستوى التعليمي الثانوي أكبر نسبة مقدرة بـ 35.5% يليه مستوى المتوسط بنسبة 17.7%، ثم مستوى باك + 4 بنسبة تمثل 25%، أما مستوى باك + 2 وباك + 3 فهما متساويان بنسبة قدرت بـ 8.5%، وأخيرا تمثل نسبة 5.2% ذوي المستوى التعليمي باك + 5. سوسيولوجيا سمحت المؤسسات الخاصة باستقطاع كل المستويات التعليمية بدون تمييز، فقد بين لنا رئيس إدارة الموارد البشرية من خلال مقابلتنا معه أن المستوى التعليمي المحدود لا يعيد عائقا أمام تحقيق الأهداف الإنتاجية للشركة، ومن جهة أخرى فإكتساح الثانويين لمجتمع البحث له دلالاته، فقد انتهى زمن انتشار الأمية والمستويات التعليمية الدنيا نظرا للظروف الاجتماعية التي مر بها المجتمع الجزائري من تحسن في الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وانتشار المؤسسات التعليمية والجامعية عبر كامل الوطن، دون أن ننسى سياسة معاينة التعليم المعتمدة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
----------------	---------	-------

إطار	20	10.4%
عون تحكم	52	27.1%
عن تنفيذ	120	62.5%
المجموع	192	100%

تمثل فئة أعوان التنفيذ النسبة الكبيرة من أفراد عينة البحث بـ **62.5%** تليها فئة أعوان التحكم بنسبة **27.1%**، أما الإطارات العادية فنسبتهم هي **20%**.  
يهدف البحث إلى دراسة الأشخاص الذين يخضعون لتأثير السلطة التنظيمية، حيث يمثل أعوان التنفيذ النسبة الكبيرة مما يخدم بحثنا، وهم عمال الورشات بأنواعها، أعوان الأمن، السائقين، أعوان المكاتب، عمال النظافة...

وكل فئة سوسيو مهنية لها خصائصها التي تميزها عن غيرها إذ تتحدد المكانة الاجتماعية، كما تتحدد الأدوار التي تقوم بها، ومقدار السلطة التي تمارسها، والمهام والمسؤوليات الواجب القيام بها. وتجدر الإشارة أن الفئة السوسيو مهنية في المؤسسة محل الدراسة لا ترتبط بالمستوى التعليمي فقد نجد جامعيين كعمال تنفيذ أو أعوان تحكم ويفسر ذلك أن مشكل البطالة وعدم فتح مناصب في التخصص جعل من خريجي الجامعات امتهان أعمال أخرى من أجل الرزق.

**الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة.**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	68	35.4%
أكثر من 5 سنوات	124	64%
المجموع	192	100%

يتضح من الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة عملوا بالمؤسسة لأكثر من 05 سنوات بنسبة قدرت بـ **64.6%** بالمقابل تمثل نسبة **35.4%** العمال الذين عملوا لمدة أقل من 05 سنوات.

إن مدة العمل متغير أساسي في دراسة خصائص عينة البحث، فالعامل يقضي مدة داخل المؤسسة لها صلة وثيقة باتجاهاته وقيمه وعلاقاته بالزملاء وبأدائه، حيث تبلور عموماً رغبة مكنه وشعوراً في البقاء كعضو داخل مؤسسة عمله، ومن خلال الملاحظات والمقابلات الحرة مع بعض العمال، أوضحوا استمراريتهم في العمل بالظروف الاقتصادية الصعبة لسوق العمل حالياً، ولقلة فرص العمل الأخرى، وكذلك للظروف التنظيمية للمؤسسة المناسبة لهم.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل في مكان آخر قبل دخول المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69.8%	134	نعم
30.2%	58	لا
100%	192	المجموع

تمثل نسبة الأغلبية من أفراد العينة أنهم عملوا في مكان آخر قبل الالتحاق بالمؤسسة مقدره بـ 69.85%، في حين يمثل نسبة 30.2% من أفراد العينة أنهم لم يعملوا في مكان آخر قبل التحاقهم بهذه المؤسسة.

يكتسب العمال ثقافة تنظيمية من مؤسسات أخرى من حيث طرق التسيير والقيم التنظيمية المجسدة والاطلاع على القوانين التنظيمية، وكذلك التعود على الالتزام والانضباط وقد يجري العامل مقارنات من حيث الأجر والمكافآت، والعلاقات الإنسانية السائدة فيكون محكاً له للتأقلم مع مؤسسة جديدة تكون بمثابة خبرة ورصيد معرفي له.

#### خلاصة:

لقد تم اختيار مؤسسة حضنة حليب باعتبارها مؤسسة اقتصادية خاصة تساهم في إنتاج مادة استهلاكية ضرورية للفئات الاجتماعية، وتعتبر مؤسسة مساهمة في الاقتصاد الوطني لما لها من سمعة داخل الولاية والوطن حيث تستقطب اليد العاملة وتكثر طلبات

التوظيف فيها، وهذا ما جعل عينة البحث تتنوع ديمغرافيا ومهنيا وثقافيا، ولاشك أن المعطيات السابقة الذكر ستثري فرضيات البحث التي سنناقشها في الفصول القادمة.

# الفصل السادس: القيادة وتوجيه سلوك العامل

تمهيد:

أولا : عرض الجداول وتحليلها

ثانيا: مناقشة الفرضية الأولى

خلاصة الفصل:

### تمهيد:

تتميز عينة البحث بخصائص متنوعة في جوانبها الديمغرافية والسوسيومهنية ومدة العمل بمؤسسة حضنة حليب التي تفحصنا ميدانها) الواقع التنظيمي (من عناصر بشرية ومعدات وسجلات)، مما أسهم بشكل كبير في توضيح الرؤية من خلال المعلومات والبيانات والحقائق التي جمعناها حيث تعد متغيرات اساسية وهامة في المعالجة الإحصائية والسوسيولوجية لها.

وسنحاول في هذا الفصل مناقشة وتحليل الفرضية الأولى المتعلقة بالقيادة وتأثيرها على سلوك العامل في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بعد تفكيك متغيراتها إلى أبعاد ومؤشرات أساسية لاحظناها في الواقع من خلال تصرفات العمال وردود أفعالهم وعلاقاتهم مع رؤساء العمل والمشرفين الذين يمثلون قادة العمل، فهم يملكون من السلطة التنظيمية ما يجعلهم يؤثرون في أتباعهم، هؤلاء الذين سنكشف عن سلوكهم من خلال التطرق إلى التوجيه والتحفيز والدافعية كمحددات سلوكية .



أولاً: عرض الجداول وتحليلها.

الجدول رقم (09): الخبرة المهنية للعامل وعلاقتها برأيه في رئيسته في العمل.

المجموع	إنسان غير مبالي	إنسان متفهم لظروف العمل	له كفاءة وقدرة على التوجيه	رأي العامل في رئيسته مدة العمل في المؤسسة
100% 68	8.8%	47.1% 32	44.1% 30	أقل من 5 سنوات
100% 124	8.1% 10	43.5% 54	48.4% 60	أكثر من 5 سنوات
100% 192	8.3% 16	44.8% 86	46.9% 90	المجموع

يبين الجدول رقم (09) توزيع المبحوثين حسب متغير مدة العمل وعلاقته برأي العامل برئيسته في العمل ذاته، حيث توضح بيانات الاتجاه العام للجدول أن أعلى نسبة والمقدرة بـ **46.9%** من العمال الذين يرون أن رئيس العمل (القائد) (له كفاءة وقدرة على التوجيه، تليها نسبة **44.8%** من العمال الذين يرون أن رئيستم إنسان متفهم لظروف العمل، تليها نسبة **8.3%** من الذين يرون فيه شخصاً غير مبالي.

وما يمكن استخلاصه كذلك أن العمال الذين فاقت مدة عملهم بالمؤسسة **05** سنوات يرون في رئيستم الكفاءة والقدرة على التوجيه حيث مثلت نسبتهم **48.4%** تليها نسبة **43.5%** من يرون فيه تفهمه لظروف العمل، تليها نسبة منخفضة مقدرة بـ **8.1%** من يرون أنه إنسان غير مبالي.

من جهة أخرى، فإن العمال الذين حددت مدة عملهم بالمؤسسة بأقل من **05** سنوات فمثلت نسبتهم كما يلي **47.1%**: منهم يرون أن رئيس العمل إنسان متفهم لظروف العمل،

تليها نسبة **44.1%** رأيهم في رئيسهم (المسؤول المباشر) أنه ذو كفاءة وقدرة على التوجيه، تليها نسبة **8.8%** يرون أنه إنسان غير مبالي.

تعتبر مدة العمل كخبرة مهنية تمثل كذلك فترة عضوية في المؤسسة، وهي قاعدة تمكن من معرفة رأي العمال برئيسهم في العمل، على العموم نلاحظ أن النسب متقاربة بين العمال باختلاف مدة العمل في المؤسسة، وهذا ما يفسر لنا أن متغير الخبرة المهنية للعامل ليس له علاقة برأيه بالرئيس، فهم يرون أن رئيس العمل هو القائد الذي يتمتع بكفاءة وقدرة على توجيههم وهو ذلك الإنسان المتفهم لظروف العمل عموماً، فالقائد هنا قادر على التأثير في العامل من خلال توجيههم وإحاطته وإلمامه بظروف العمل في المؤسسة.

فإبداء الرأي في القائد أثناء العمل توضح إلى مدى التغيرات التي أحدثها هذا الأخير على سلوك العامل من خلال كفاءته في توجيههم و معرفته لظروف العمل التي تجعله يتفهم ردود افعالهم، من جهة أخرى لا تغفل فئة من يرون أنه إنسان غير مبالي، كدلالة سوسيولوجية على عدم رضا هؤلاء بالرؤساء أو لأسباب سنوضحها في الجداول اللاحقة.

**الجدول رقم (10): متغير السن وعلاقته بالقائد القدوة (النموذج).**

المجموع	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	دائماً	القائد قدوة
					السن
100%	12.5%	18.8%	37.9%	31.3%	أقل من 30 سنة
32	4	6	12	10	
100%	18.2%	16.7%	50%	15.2%	من 30 إلى 40 سنة
132	24	22	66	20	
100%	8.3%	00%	66.7%	25%	من 45 إلى 55 سنة
24	2	00	16	6	
100%	00%	00%	100%	00%	أكثر من 55 سنة
04	00	00	04	00	
100%	15.5%	14.6%	51%	18.8%	المجموع
192	30	28	98	36	

يمثل الجدول رقم (10) سن العامل وعلاقته برئيس العمل القدوة له، حيث بينت النتائج الإحصائية ما يلي:

كل العمال الأكثر من 55 سنة احيانا مايرون أن رئيس العمل قدوة لهم بنسبة 100 بالمئة.

العمال الذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى 55 سنة يعتبرون رئيس العمل قدوة لهم (أحيانا) بنسبة مقدرة بـ 66.7% مقابل نسبة 25% يعتبرون رئيسهم (دائما) قدوة لهم، تليها نسبة ضعيفة مقدرة بـ 8.3% فهم لا يعتبرون إطلاقا قدوة لهم.

أما بالنسبة للعمال من الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى 40 سنة فنتوزع نسب آرائهم عن رئيسهم في العمل كالتالي:

أعلى نسبة مقدرة بـ منهم 50 يرون أنه قدوة لهم في بعض الأحيان تليها نسبة مقدرة بـ 182 منهم لا يمثل لهم قدوة على الاطلاق نسبتان متقاربتان مقدرتان على التوالي بـ 167 و 152 وتفسران أنه قدوة لهم أما في الحالات النادرة أو على الدوام في حين نجد أن العمال الأقل من من 30 سنة أحيانا يعتبر رئيس العمال أنموذجا لهم بنسبة مقدرة بـ 37 تليها نسبة مقدرة بـ 313 منهم يعتبر دائما قدوة تتبعها نسبة 188 منهم من يرون أنه نادرا ما يكون رئيس العمل كذلك وأضعف نسبة سجلت كانت 125 منهم لا يعتبرون رئيس العمل قدوة لهم على الاطلاق.

وبقراءة الجدول من الاتجاه العام، فإن أعلى نسبة وهي 51% من العمال يعتبرون رئيسهم بالعمل قدوة لهم في بعض الأحيان، تليها نسبة 18.8% دائما ما يمثل لهم قدوة، في حين تتقارب النسبتين بين إطلاقا ونادرا عند من يمثل لهم الرئيس قدوة وأنموذجا مقدرة على التوالي بـ 15.5% و 14.6%.

من الناحية السوسولوجية يتحدد القائد كأنموذجا يقتدى به من خلال محصلة عناصر كثيرة يصعب تحصرها وحسب آراء العمال المستنبطة من السؤال المفتوح في الاستمارة فإن

من بين الأسباب التي تجعل من مسؤولهم المباشر قدوة فقد تمحورت حول بعض الخصائص أجمع عليها الأغلبية كالتمتع بروح المسؤولية والصرامة التي ستؤدي حتما إلى ضبط سلوكهم و الخبرة و الرغبة في التطوير التي يقصد بها الحصول على نتائج أحسن في كل الميادين فيحدث أثرا إيجابيا.

كما للبعد الديمغرافي المتعلق بسن العامل وقعا مهما لتمييز المكانة التي يحضى بها رئيس العمل، فكلما تقدم الفرد في العمر زادت شبكة علاقاته الاجتماعية وتفاعلاتها التي تسمح له بتصنيف الأفراد عامة والمسؤولين في مكان العمل بكلوعي فيقدرون القائد الذي يرون أنه المثال الاصلح في المؤسسة لخدمتها ولتلبية حاجات المرؤوسين.

أما الشباب فلهم رؤية مختلفة ربما لأن طموحاتهم أكبر مما يوجد في الواقع التنظيمي وما يتوقعونه من رؤساء العمل فقد لا يتوافق أسلوب القائد في معالجته للمواقف المختلفة مع رغباتهم وأهدافهم.

وعلى العموم فان القائد كانموذجا في مكان العمل وقدوة للمرؤوسين يدرك ما يريد الآخرين أن يصلوا اليه لذا ينال تقبلهم له.

الجدول رقم (11): المستوى التعليمي للعامل وعلاقته بمبادرة رئيس العمل في حل المشاكل.

المجموع	إطلاقا	نادرا	أحيانا	دائما	مبادرة الرئيس في حل المشكلات المستوى التعليمي
100% 34	5.9% 2	00% 00	23.5% 8	70.6% 24	متوسط
100% 68	5.9% 4	00% 00	35.3% 24	58.8% 40	ثانوي
100% 16	00% 00	12.5% 02	62.5% 10	25% 4	باك 2 +
100% 10	20% 02	00% 00	20% 02	60% 06	باك 3 +
100% 16	00% 00	00% 00	00% 00	100% 16	باك 4 +
100% 48	4.2% 02	4.2% 02	37.5% 18	54.2% 26	باك 5 +
100% 192	5.2% 10	2.1% 04	32.3% 62	60.4% 116	

يوضح الجدول رقم (11) علاقة المستوى التعليمي للعامل بمبادرة رئيس العمل في حل المشاكل من خلال أرقامه ما يلي:

العمال ذوي المستوى المتوسط يرون الرئيس يبادر دائما في حل المشكلات بنسبة 70%، تليها نسبة 23.5% منهم هو يبادر أحيانا لحل المشكلات، تليها نسبة 5.9% منهم فهو لا يحل المشكلات إطلاقا.

أما العمال ذوي المستوى الثانوي فهم دائما يرون يحل مشكلات العمل بنسبة **58.8%**، تليها نسبة **35.3%** يحل مشكلات العمل أحيانا، تليها نسبة **5.9%** لا يحل المشكلات إطلاقا.

أما العمال ذوي المستوى باك 2 + فأغلبهم يرون أن رئيس العمل أحيانا ما يبادر في حل المشكلات بنسبة **62.5%**، في حين يرى **25%** منهم أنه يبادر دائما لحل المشكلات، تليها نسبة **12.5%** منهم يعتبرون من النادر أن يحل الرئيس مشكلات العمل.

أما العمال ذوي المستوى باك 3 + فأغلبهم يرون أن الرئيس يبادر لحل المشكلات بنسبة مقدره بـ **60%** مقابل نسبتي **20%** للعمال الذين يرون أنه أحيانا وإطلاقا ما يحل الرئيس مشكلات العمل.

وقد عبر العمال ذوي مستوى باك 4 + بنسبة عالية **100%** عن مبادرة رئيسهم الدائمة في حل المشكلات.

وبالرجوع للفئة ذات المستوى باك 5 + فأعلى نسبة منهم والمقدره بـ **54.2%** يرون أن الرئيس يبادر دائما في حل المشكلات، تليها نسبة **37.5%** منهم يرون أنه أحيانا ما يحل المشكلات، في حين تساوت النسبتين بـ **4.2%** للعمال الذين يرون مبادرة الرئيس نادرة أو غير موجودة إطلاقا في حل المشكلات.

وإذا قدمنا طرحا سوسيونظيميا للنتائج المدونة أعلاه فإن رئيس العمل يبادر إلى حل المشكلات داخل المؤسسة عموما والمبادرة في تقديم الحلول مهما اختلفت درجة تعقيدها وميادينها لها جانب تنظيمي حيث تعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض العمل والعمال داخل مؤسستهم كما يمكن لرئيس العمل أن ينسق جهود الجماعة و نشاطاتهم ويحدد مسؤوليات كل فريق أو ورشة أو مصلحة، أما من الجانب السوسيولوجي تتشا علاقات إنسانية بين العمال ورئيسهم وبين العمال انفسهم عن طريق اشراك القائد في شؤونهم

مشاكلهم مما سيؤدي إلى بروز ظواهر اجتماعية ايجابية كخلق الدعم والمساندة والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة معا.

ورغم تنوع المستويات التعليمية وتخصصاتها للعمال في مؤسسة حضنة حليب فهم يؤكدون على مبادرة الرئيس ويثمنونها. إلا أن فئة العمال ذوي التعليم التقني والمتحصلون على شهادات الكفاءة المهنية وما يقابلها فلهم وجهة نظر مغايرة إذ يتوقعون أن تكون المبادرة بشكل أسرع ودائم لما عليه وتفتح هذه النقطة مجالاً آخرًا لمناقشة تواجد ذوي المؤهلات العلمية التقنية في فئات أعوان التنفيذ.

**الجدول رقم (12): خصائص القائد وعلاقتها بتوجيه سلوك العامل.**

المجموع	لا شيء	كسب رضا الرئيس	تحسين العلاقات الإنسانية	زيادة الدافعية للعمل	توجيه سلوك العامل خصائص القائد
100% 98	8.2% 08	8.2% 08	16.3% 16	67.6% 66	الخبرة والمهارة
100% 36	5.6% 2	11.1% 04	33.3% 12	50% 18	القدرة على حل المشكلات
100% 18	11.1% 02	44.4% 08	33.3% 06	11.1% 02	خصائص شخصية
100% 40	15% 06	15% 06	40% 16	30% 12	تفهمه للمؤسسة ومحيطها
100% 192	9.4% 18	13.5% 26	26% 50	51% 98	المجموع

يبين الجدول أعلاه والمعنون بخصائص القائد وعلاقتها بتوجيه سلوك العامل النتائج

التالية:

فحسب الاتجاه العام للجدول فإن أغلبية العمال يرون أن توجيه سلوكهم يزيد من دافعيتهم للعمل بنسبة مقدرة بـ **51%**، تليها نسبة **26%** تمثل تحسين العلاقات الإنسانية من موجّهات سلوكهم، تليها نسبة **13.5%** يمثل كسب رضا الرئيس هو صورة لتوجيه سلوك العامل، تليها أقل نسبة مقدرة بـ **9.4%** تعبر بأن توجيه السلوك لا يعبر عن شيء.

وبالتركيز على خصائص القائد فإن خاصية الخبرة والمهارة تعمل على زيادة الدافعية للعمل بنسبة عالية مقدرة بـ **67.3%**، تليها نسبة **16.3%** في تحسين العلاقات الإنسانية، بينما تتساوى النسبتين في كسب رضا الرئيس ولا شيء بنسبة **8.25%**، من جهة أخرى فإن القدرة على حل المشكلات تمثل **50%** في زيادة الدافعية للعمل تليها نسبة **33.3%** في تحسين العلاقات الإنسانية، تليها نسبة **11.5%** في كسب رضا الرئيس، ثم نسبة **5.2%** تعبر على أن التوجيه لا يظهر في شيء.

أما بالنسبة للخصائص الشخصية لرئيس العمل فتمثل نسبة **44.4%** في كسب رضاه، تليها نسبة **33.3%** لتحسين العلاقات الإنسانية، في حين تساوت النسبتين من أجل زيادة الدافعية ولا شيء بـ **11.1%** على التوالي.

وتعبر خاصية التفهم للمؤسسة ومحيطها عن نسبة مقدرة بـ **40%** في تحسين العلاقات الإنسانية، تليها نسبة **30%** في زيادة الدافعية للعمل، تليها نسبتين متساويتين مقدرتين بـ **15%** في كسب رضا الرئيس.

وبالإسقاط على النتائج المتحصل عليها يبدو لنا جلياً أنّ الخصائص الشخصية للقائد لا تحظى باهتمام المرؤوسين إذ أصبح الاهتمام بخبرة القائد ومهارته وقدرته على حل المشكلات وتفهم للمؤسسة ومحيطها، والتي تساهم في توجيه سلوك العامل داخل المؤسسة. فالقائد يزيد من دافعية العامل لما يملكه من خبرة ومهارة في العمل، إذ يحثه على العمل. و يحفزه بشتى الطرق الممكنة و الوسائل.



أما قدرته على حل المشكلات وخصائصه الشخصية تعمل على تحسين العلاقات الإنسانية وخلق روح التعاون بينهم وكسب رضا المرؤوسين وبالنسبة للقائد الملم بالمؤسسة ومحيطها فيعمل على تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة الدافعية. ويتمتع رئيس العمل بجلمة من الخصائص تؤهله كي يكون قائداً إلا أنّ العمال يختلفون في تحديد أهم خاصية له. لكن توفر بعض الخصائص في القائد تساهم في توجيه العمال نحو السلوك المرغوب فيه حيث يمكن له بخبرته و مهارته في تسيير شؤون العمل التي اكتسبها خلال مساره المهني ان تثير دافعية العمال كذلك تفهمه لوضع المؤسسة وموقعها في المحيط الخارجي الذي يحتوي على متغيرات كثيرة كلها تعمل على اثاره دافعية العمال للتقدم في العمل بنحو افضل كذلك قدرة القائد على حل المشكلات تحفزه و تزيد من دافعيته وقد بينت نتائج الجدول السابق اهمية مبادرة رئيس العمل في حل المشكلات.

وخلاصة القول أن القيادة الفعالة تقاس بقدرتها على البحث عن أهم السبل والوسائل لتحقيق أهدافها وذلك بقدرتها على إثارة دافعية العمال وإثارة الحماس فيهم لتوجيههم نحو السلوك الهادف.

الجدول رقم (13): الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بتوجيه الرئيس لسلوك العامل.

المجموع	لا شيء	كسب رضا الرئيس	تحسين العلاقات الإنسانية	زيادة الدافعية للعمل	توجيه سلوك العامل الفئة السوسيو مهنية
100% 20	10% 02	20% 04	00% 00	70% 14	إطار
100% 52	11.5% 06	11.5% 06	26.9% 14	50% 26	عون تحكم
100% 120	8.3% 10	13.3% 16	30% 36	48.3% 58	عون تنفيذ
100% 192	9.4% 18	13.5% 26	26% 50	51% 98	المجموع

يوضح الجدول رقم (13) علاقة الفئة السوسيو مهنية للعامل وعلاقتها بتوجيه الرئيس للسلوك، حيث تمثل أعلى نسبة للإطارات مما زاد في دافعتهم للعمل بنسبة 70%، مقابل نسبة 20% الذين زاد كسبهم لرضا القائد، ونسبة 10% الذين لم يؤدي توجيههم إلى شيء معين.

بينما أعوان التحكم الذين زادت دافعتهم للعمل فنسبتهم 50%، مقابل نسبة 26.9% ممن تحسنت علاقاتهم الإنسانية، في حين تساوت النسبتين للذين كسبوا رضا الرئيس أو لم يحقق التوجيه شيء لديهم مقدرة بـ 11.5%.

في حين زادت دافعية أعوان التنفيذ للعمل بنسبة 48.3% مقابل 30% من تحسنت العلاقات الإنسانية لديهم، تليها نسبة 13.3% من كسبوا رضا الرئيس، ونسبة 8.3% لم يحقق التوجيه شيء لديهم.

استنادا لما سبق تناوله في الجدول السابق رقم (12)، فإن سوسيولوجية الجدول (13) تؤكد أن زيادة الدافعية للعمل دليل على أثر ممارسة السلطة الصادرة عن القائد (رئيس العمل) سواء كانت رسمية أو غير ذلك أثناء توجيه سلوك العامل داخل المؤسسة، لكن ما علاقة الفئات العمالية بدرجة زيادة دافعيتهم؟

بالتركيز أثناء تحليلنا السوسيولوجي لفئة الإطارات باعتبارهم فئة قريبة من المستويات السلطوية ومراكز القيادة ونظرا للتقارب في المستويات التعليمية مهم وبعض الخصائص الوظيفية، مما يسمح لهم بخلق علاقات تفاعلية تتطوي على التساند والتكامل بينهم وبين رؤساء العمل، مما يسهل عملية توجيه سلوكهم، مم جانب آخر بأن الإطارات يطمحون إلى تولي مناصب القيادة لذا فدافعيتهم للعمل ستفتح لهم مجالات كثيرة.

الجدول رقم (14): الحالة العائلية وعلاقتها بتوقع العامل من المؤسسة.

المجموع	تحقيق الذات	مكانة اجتماعية	الترقية	زيادة الأجر	المتوقع من المؤسسة
					الحالة العائلية
100% 38	21.1% 08	00% 00	26.3% 10	52.6% 20	أعزب
100% 150	20% 30	5.3% 08	29.3% 44	45.3% 68	متزوج
100% 04	00% 00	00% 00	100% 04	00% 00	مطلق
100% 192	19.8% 38	8% 8	30.2% 58	45.8% 88	المجموع

يمثل الجدول رقم (14) الحالة العائلية للعامل وعلاقتها بتوقعه من المؤسسة، أي أهدافه التي ينتظرها، حيث بين الاتجاه العام للجدول أن أعلى نسبة مقدرة بـ 45.8% من العمال يتوقعون زيادة الأجر مقابل 30.2% منهم ينتظرون الحصول على الترقية، تليها

نسبة 19.8% منهم يطمحون إلى تحقيق الذات، و85% منهم ينتظرون الحصول على مكانة اجتماعية.

في حين يبين نتائج الجدول أن أكبر نسبة 52.6% من العزاب ينتظرون زيادة الأجر مقابل نسبة 26.35% منهم من يسعون إلى الترقية، تليها نسبة 21.1% منهم يرغبون في تحقيق الذات.

أما بالنسبة للمتزوجين فأغليبتهم هدفهم هو زيادة الأجر بنسبة 45.3%، تليها نسبة 29.3% يسعون إلى الترقية، و 20% منهم يتوقعون تحقيق الذات، تليها نسبة 5.3% منهم يبحثون عن المكانة الاجتماعية، بينما فئة المطلقون ف 100% منهم يريدون الترقية.

يقوم العامل بأداء نشاطاته في موقع العمل كما يلتزم بمواجباتها التنظيمية والهاما موكلة إليه، فيحصل في المدة ابلع حقوق امتيازات تنظيمية حددت مسبقا ضمن خصائص النموذج المثالي للبير وقرابية كالأجر الثابت والمستمر مدبالحياة والمعاش أثناء التقاعد، والعطلة السنوية والاستفادة من أأمينات الخدمات الاجتماعية.. الخ.

وقد أرسنا المقاربات السوسولوجية مكانة هامة للعامل في المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار أهدافها، كما أننا لانتماء لها يساهم في تحقيق أهدافها أيضا، ويعتبر العامل عضوا في جماعة لها أهدافها التي تحرك سلوكهم، فجماعة العزاب والمتزوجون ينتظرون زيادة أجورهم بالدرجة الأولى وهذا ما يرمي إلى الدلالة السوسولوجية الاقتصادية

إن هؤلاء العمال لهم مسؤوليات عائلية اتجاه أسرهم، كما للعزاب أهدافا تضمن لهم مستقبلا كافتحأسر جديدة (زواج)

أومواكبة متطلبات الحياة خاصة أنهم من فئة الشباب، كما يتوقعون تحقيق الذات داخل المؤسسة ولو بقدر نسبي، ويفسرون أهدافهم بمستويات مختلفة، وقد سبق الذكر أن حامليا لشهادا تمنالعمال يتواجدون بصفة هائلة قد تفتحلهم وفقا لارتقاء والاستثمار في المستقبل.

إن الرؤية السوسولوجية للمطلقين الذين يتوقعون من المؤسسة الحصول على الترقيات تفسر حالتها العائلية، فإطلاق كفضل للرابطة الزوجية وما يترتب عنهما من مسؤوليات اجتماعية ومخلفات اجتماعية ومادية، يجعل من همير غبونفيا لترقية كنجاح لها بعد هذا الماديو المعنوي.

سوسولوجيا يمكن تفسير مدى ميل الأفراد للتصرف بطريقة ما على ما يتوقعونه، أي أن جهودهم سوف تؤدي إلى النتائج التي يرغبون فيها، وفي هذا الصدد قدم "فكتور فروم" **Vecror Vroom** نظرية التوقع مبيّنا أن التصرف بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع. حيث أن التصرفات والسلوكيات الصادرة من العمال ستتبعها نتائج معينة، كما أن هناك رغبة لأفراد في تلك النتائج المرجوة، فهي نظرية تحفيز تشرح دوافع عملية سلوكية تجعل الأفراد يختارون أحد الخيارات السلوكية دون الأخرى من أجل تحقيق الأهداف.

فإذا حقق العامل إنجاز لمهمة ما أو عمل ما هل سيكون كافياً؟

يجب أن يعتقد العامل ويقتنع بأن سلوكه هذا سيؤدي إلى نتيجة وأن النتيجة المتوقعة لذلك السلوك سيحصل على ما يريده لذا اعتمد "فروم **Vroom**" على ثلاث متغيرات أساسية في نظريته:

1. **التكافؤ:** يكون بين دافع الفرد العامل للقيام بتصرف ما وارتباطه بمدى رغبته بالمكافأة كالمال، ترقية، منافع، الرضا، إمكانية البقاء في المؤسسة... وعلى رئيس العمل (القائد) الكشف على قدرة العمال لتحقيق التكافؤ.
2. **التوقع:** فالعمال لهم مستويات ثقة وتوقعات حول ما هم قادرون على عمله لأنه مقترن بامتلاك المهارات والموارد والدعم اللازم لإنجاز عمل ما. وعلى رئيس العمل توفير هذه الإمكانيات والإشراف اللازم على العمال.
3. **الوسيلة:** هي الاعتقاد أن الأداء سيقضي إلى المكافأة وعلى رئيس العمل تنفيذ الوعود في تحقيق المكافآت.

الجدول رقم (15): مصدر سلطة رئيس العمل وعلاقته بتحقيق أهداف العامل.

المجموع	تحقيق	مكانة	الترقية	زيادة	أهداف العامل
---------	-------	-------	---------	-------	--------------

مصدر سلطة رئيس العمل	الأجر	اجتماعية	الذات		
الخبرة	53.7%	24.4%	2.4%	19.5%	100%
	44	20	02	16	82
المنصب	40.5%	40.5%	7.1%	11.9%	100%
	34	34	6	10	84
الشخصية	25%	25%	00%	50%	100%
	04	04	00	08	16
القوة والإجبار	40%	00%	00%	60%	100%
	04	00	00	06	10
المجموع	44.7%	30.2%	4.2%	20.83%	100%
	86	58	8	40	192

نتائج الجدول رقم (15) المعنون بمصدر سلطة رئيس العمل وعلاقتها بتحقيق أهداف

العامل توضح ما يلي:

القوة والإجبار كمصدر لسلطة الرئيس تمثل نسبة **40%** للعمال الذين يهدفون إلى زيادة أجورهم، مقابل **60%** منهم هدفهم هو تحقيق الذات، بينما يمثل مصدر خبرة القائد رئيس العمل نسبة **53.7%** من العمال الذين يريدون زيادة الأجر، تليها نسبة **24.4%** منهم يسعون إلى الترقية، تليها نسبة **19.5%** منهم يريدون تحقيق الذات تليها نسبة ضئيلة مقدرة بـ **2.4%** من الذين يرون مصدر السلطة الخبرة يريدون مكانة اجتماعية.

أما بالنسبة للمنصب الوظيفي للقائد كمصدر للسلطة له فقد رأى العمال أن هدفهم في المؤسسة هو زيادة الأجر والترقية معا بنسبتين متساويتين مثلت **40.5%** لكليهما، تليها نسبة **11.9%** يريدون تحقيق الذات و **7.1%** يبحثون عن مكانة اجتماعية.

يتضمن الجدول رقم (15): أولوية زيادة الأجر كهدف يسعنا لتحقيقها العمال وليس بالأمر الغريب، تليها

(الترقية)



مهما كانت طبيعة قيادته رسمية أو غير ذلك - علاقة اعتماد حيث يحصل العمال على اشباع لمختلف رغبات وحاجاتهم من قبل قائدهم كالاتمرار في العمل، الترقية، حاجات الأمن... ويتم ذلك بين مختلف المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة.

وأوضح في الشق الثاني من نظريته (y) على افتراضات إيجابية حول العامل الإنسان الذي يحب عمله، وله قدرات الإبداع قد تفوق القائد، يتحمل المسؤولية، يمارس رقابة وضبطا ذاتيا، يساهم ما لا شك في تحقيق أهدافه. لذا يقترح **Mc Greger** على القادة أم يتبعوا نمطا قياديا أساسه هذه المبادئ الإيجابية في العامل، والتي سترشدهم لتصميم هيكل تنظيمي يناسبها.

الجدول رقم (16): خصائص القائد وعلاقتها بأسس منح الترقية.

المجموع	اعتبارات أخرى	الأقدمية	مسار مهني	اقتراح من الرئيس	أسس منح الترقية خصائص القائد
100%	18.36%	28.6%	40.81%	12.2%	الخبرة والمهارة
98	18	28	40	12	
100%	16.66%	33.3%	22.2%	27.7%	القدرة على حل المشكلات
36	6	12	08	10	
100%	33.3%	00%	00%	66.6%	خصائص شخصية
18	6	00	00	12	



100%	10%	20%	50%	20%	تفهم المؤسسة ومحيطها
40	04	8	20	8	
100%	17.7%	31.2%	29.16%	21.8%	المجموع
192	34	60	56	42	

يمثل الجدول رقم (16) خصائص القائد وعلاقتها بأسس منح الترقية:

أسفرت النتائج الاحصائية للجدول رقم (16) ما يلي:

يختلف رأي العمال حول أسس منح الترقية باختلاف آراءهم في تحديد خصائص القائد (المسؤول أو رئيس العمل).

فبالنسبة للعمال الذين يرون في الشخصية كأهم خاصية للقائد فإن أساس منح الترقية يتمثل في اقتراح منه للعامل بأعلى نسبة مقدرة بـ 66.6% مقابل نسبة 33.3% منهم يعتبرون أن الأقدمية هي أساس منح الترقية.

في حين يرى العمال في القائد المتفهم للمؤسسة ومحيطها أن أساس منح الترقية يرجع للمسار المهني بنسبة مقدرة بـ 50%، تليها نسبتين متتاليتين مقدرتين بـ 20% منهم يعتقدون أن اقتراح الرئيس والأقدمية أستسين لمنح هذه الأخيرة، تليها نسبة 10% منهم يمنح لاعتبارات أخرى.

بينما القائد ذو الكفاءة والخبرة فإن أساس منح الترقية للعمال حسب آراءهم يعود للمسار المهني بنسبة 40.81% تليها نسبة 28.6% منهم يربطونها بالأقدمية، وسجلت نسبتين متقاربتين هما على التوالي 18.36% و 12.2% تمثلان: اعتبارات أخرى واقتراح من الرئيس. وقد اعتبر العمال الذين يرون في رئيس العمل القدرة على حل المشكلات أن أساس منح الترقية هي الأقدمية بنسبة 33.3% تتبعتها نسبة 27.7% منهم لاقتراح الرئيس في ذلك، ونسبة 22.2% منهم للمسار المهني.

كما يسر المنحى العام للجدول أعلاه رقم (16) على التقارب في النتائج الكمية لأسس منح الترقية، حيث سجلت نسبة 31.2% للأقدمية، تليها نسبة مقدرة بـ 29.16% للمسار المهني،

أما فيما يخص اقتراح الرئيس سجلت نسبة **21.8%** تليها نسبة مقدره بـ **17.7%** لاعتبارات أخرى.

ولإرساء تحليلا سوسيوولوجيا مرتبطا بتوجيه العامل في مؤسسة حضنة حليب، تمت معاينة الترقية كمؤشر للسلوك، فهي من أهم الحوافز المعنوية، كما لها جانب مادي كذلك يدفع العامل لشغل مركز وظيفي أعلى من مركزه السابق، فيتمتع بامتيازات أكثر من مسؤولية وسلطة ومكانة اجتماعية وزيادة في الأجر، ويقصد بالترقية: انتقال العامل من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى، وهي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات. لكن السؤال المطروح: على أي أساس يستفيد القائد (رئيس العمل) من قدرات ومهارات العامل ليحقق بها أهداف مؤسسة حضنة حليب فيمنحه الترقية؟

يلجأ رئيس العمل (القائد) إلى أساسين مهمين لمنح الترقية للعمال هما: الأقدمية والمسار المهني بشكل محدود جدا. فتحدد القواعد واللوائح التنظيمية صلاحية العامل الذي قضى مدة زمنية معينة في المؤسسة في الترقية على أساس الأقدمية، فطول فترة العضوية تكسبه الخبرة والكفاءة في الأداء. وتعد الترقية على أساس الأقدمية من الاستراتيجيات المتبعة من طرف القادة، تتم بشكل موضوعي دون أي تحيز، وتضمن بقاء اليد العاملة واستمرارها في المؤسسة.

وهناك اتجاه آخر لمنح الترقية يتمثل في المسار المهني كأهم وظيفية لإدارة المواد البشرية، ستعطيه بعدا سيكولوجيا، فهو: >> تتابع تراكمي لأنشطة العمل والمراكز التي يمارسها الفرد عبر الزمن، إلى جانب الاتجاهات والمعرفة والكفاءة المرتبطة بهذه الأنشطة والمراكز والتي ينميها الفرد خلال حياته<sup>(1)</sup>، فالنشاطات التي يمارسها الفرد خلال مساره المهني تتأثر باتجاهات وطموحه وأهدافه ومشاعره.

(1) رابوية، حسن، مرجع سابق، ص 346.

إن وجود قلبه من العمال يتضح لهم الأقدمية بعد اقتراح رئيس العمل له دلالة سوسيولوجية على وجود علاقة شخصية معه، فالقائد في نظرهم (مسؤول العمل) يتميز بخصائص شخصية ربما يدل على الانجذاب أو التوافق في المعايير. ومن زاوية أخرى، تجدر الإشارة إلى متغير "الاعتبارات الأخرى". كواقع موجود يستعمل في الترقية، ويعكس عدم احتكام أصحاب السلطة والقيادة إلى الجوانب القيمية، إذ يعبر من طرق غير علمية ذاتية أساسها المحاباة والتنظيم العائلي والجهوية، فتنتمي اللارسمية في وظيفة الترقية.

الجدول رقم (17): العمل في مؤسسة أخرى وعلاقته بأسس منح الترقية.

المجموع	اعتبارات أخرى	الأقدمية	مسار مهني	اقتراح من الرئيس	أساس منح الترقية
					عمل آخر
100%	19.4%	44.7%	20.9%	14.9%	نعم
134	26	60	28	20	
100%	10.3%	17.25%	51.7%	20.7%	لا
58	6	10	30	12	
100%	16.7%	36.45%	30.20%	16.7%	المجموع
192	32	70	58	32	

الجدول رقم (17) يمثل العلاقة بين متغير العمل في مؤسسة أخرى وأسس منح الترقية. حيث توضح النتائج الاحصائية النسب التالية:

مما لا شك فيه، فإن المتغير المستقل (عمل آخر) والمقصود به ممارسة عمل من عدمه قبل التحاق العامل بالمؤسسة محل الدراسة ضروري لفحص المتغير التابع المتمثل في أسس منح الترقية، إذ يمكن أن يعطي تفسيرات أكثر فهما وتحليلاً، وعليه فقد سجلت نتائج الجدول رقم (17) المعنون بـ العمل في مؤسسة أخرى وعلاقته بأسس منح الترقية ما يلي:

العمال الذين مارسوا عملاً آخرًا قبل الالتحاق بمؤسسة حليب حضانة يرون أن أساس منح الترقية يعود إلى الأقدمية بنسبة مقدرة بـ **44.7%** بينما العمال الذين لم يمارسوا عملاً آخرًا قبل التحاقهم بالمؤسسة المعنية فإن منح الترقية لهم أساسه المسار المهني بنسبة **51.7%** منهم.

وتأسيساً على ذلك تظهر نتائج الاتجاه العام للجدول أعلاه أن العمال الذين يرون في الأقدمية أساساً لمنح الترقية لنسبتهم مقدرة بـ **36.45%**، أما العمال الذين يرون أن أساسها المسار المهني فنسبتهم **30%**، وتتساوى النسبتين بمقدار **16.4%** للعمال الذين يرون أن اقتراح رئيس العمل والاعتبارات الأخرى يشكلان أساسين لمنح الترقية.

لقد جاءت نتائج الجدول رقم (17) لتؤكد ما توصلنا إليه من الجدول رقم (16)، حيث تدعم أولوية الأقدمية والمسار المهني كأساسين مطبقين في المؤسسة محل الدراسة لمنح الترقية للعمال، إلا أن رأي العمال الذي نتج عنه المناصفة بين اقتراح من لرئيس واعتبارات أخرى له تصوراً سوسولوجياً يفسر البعد غير الرسمي في ارتقاء العمال إذا حللنا دور القائد في ذلك من الجانب العلائقي بين عماله.

بصرف النظر على الأساسين الهامين في منح الترقية حيث يؤكد نتائج الجدول (17) عليهما: الأقدمية والمسار المهني بشكل نسبي جداً، كدلالات سوسولوجية تجعل صاحب

العمل (القائد) يسعى ولو بشكل نسبي إلى التزام الطرق العلمية لارتقاء العمال حتى تتحقق أهداف المؤسسة والعامل معه.

وبطبيعة الحال استفادت مؤسسة الدراسة من المعوقات التي مرت بها المؤسسات العمومية، حيث كانت لها بمثابة المخزن الذي تحصل عليه على اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة والأقدمية.

الجدول رقم (18): مصدر السلطة التنظيمية للقائد وعلاقتها بتلقي النصائح والإرشادات حول العمل.

المجموع	إطلاقا	نادرا	أحيانا	دائما	تلقي النصح والإرشادات
					مصدر السلطة التنظيمية للقائد
100%	4.9%	00%	36.6%	58.5%	الخبرة
82	04	00	30	48	
100%	9.5%	11.9%	33.3%	45.2%	المنصب

84	08	10	28	38	
100%	00%	12.5%	50%	37.5%	الشخصية
16	00	02	08	06	
100%	40%	40%	20%	00%	القوة و الاجبار
10	04	04	02	00	
100%	8.3%	8.3%	35.4%	47.9%	المجموع
192	16	16	68	92	

يمثل الجدول رقم (18) مصدر السلطة التنظيمية للقائد وعلاقته بتلقي العامل النصائح والإرشادات حول العمل، حيث بينت المعطيات الإحصائية للجدول نسبة 58.5% من يرون مصدر السلطة التنظيمية هو الخبرة أنهم يتلقون دائما النصائح والإرشادات تليها نسبة 36.6% منهم أحيانا ما يتلقونها، تليها نسبة 4.9% منهم يفتقدون ذلك.

أما بالنسبة للمنصب الوظيفي السائد كمصدر للسلطة يرون أنهم دائما ما يتلقون النصائح والإرشادات بنسبة 45.2%، تليها نسبة 33.3% أحيانا ما يتلقون ذلك، تليها نسبة 11.9% فننادرا ما يتلقون النصح والإرشاد، ونسبة 9.5% لا يتلقون ذلك إطلاقا.

في حين العمال الذين يرون في شخصية القائد مصدرا لسلطة يمنح لهم النصح والإرشادا في العمل حسب النسب التالية: نسبة مقدرة بـ 50% منهم يتلقون ذلك في بعض الاحيان، تليها نسبة مقدرة بـ 37.5% منهم دائما يمنح لهم النصائح والارشادات، تليها نسبة 12.5% منهم في الحالات النادرة فقط.

أما بالنسبة للعمال الذين يرون القوة والاجبار مصدرا للسلطة الرئيس فإنهم يتلقون النصح والارشادات بنسبتين متساويتين مقدرتين بـ 40% منهم للحالات النادرة وعلى الاطلاق، إلا أن نسبة 20% منهم يمنح لهم النصح والإرشادات حول العمل في الحالات النادرة.

ومن زاوية الاتجاه العام للجدول يمكن إعطاء النتائج التالية:

العمال الذين دائما يتلقون النصح والإرشادات في العمل نسبتهم مقدرة بـ **47.9%** تليها نسبة **35.4%** منهم لا يتلقون ذلك في بعض الاحيان.

دعمت المقاربات السوسيو تنظيمية عملية الإرشاد والنصح الممنوحة للمرؤوسين، وأكدت النظرية الإدارية بريادة هنري فايول (**h.fayol**) على النشاطات الإدارية التي يمارسها المدير كونه يمثل السلطة، حيث تعد عملية إعطاء الأوامر والإرشادات والتعليمات الغدارية أحد وظائفه في موقع عمله، توجه لمعاونيه والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه، لأنها تضمن لهم الفهم لما هو مطلوب منهم حتى تتحقق كفاءة المؤسسة.

كما بينت ملاحظتنا ذات الفهم السوسيوولوجي في المؤسسة محل الدراسة: أن التوجيه الممارس من قبل القائد من خلال تقديم النصائح والإرشادات للعمال حول العمل له بعده السوسيوولوجي أكثر من وظيفة إدارية أو بيروقراطية، ويتجلى هذا الطرح في طريقته في حد ذاتها وأسلوب ممارسته من طرف القائد (رئيس العمل)، حيث يلود مناخا مميزا يظهر في سلوكيات العمال.

ويعد تلقي العمال للنصح والإرشاد التي يمنحها رئيس العمل بشكل دائم إلى حد ما؛ دليل على سلطة القائد وممارسته لوظيفته، حيث يتقبل العمال التوجيهات من القائد الذي يتمتع بخبر في تسيير شؤون العمل، وبحكم منصبه الذي يشغله والمحدد لمهامه وواجباته الشخصية، وهذا ما يفسر أن الصلاحيات والامتيازات التنظيمية للقائد والأبعاد الاجتماعية والنفسية المكونة لشخصيته تسمح له بتوجيه العمال وتنمية مناخ من التفاعل الاجتماعي والانساني.

الجدول رقم (19): نوع التحفيز المطبق من الرئيس وعلاقته بتقديم النصح والإرشادات في العمل.

المجموع	إطلاقا	نادرا	أحيانا	دائما	تقديم النصح والارشادات نوع التحفيز المطبق
100%	00%	66.7%	33.3%	00%	مكافآت مادية

12	00	08	04	00	
100%	16.9%	21.7%	21.7%	39.8%	التشجيع والتقدير
166	28	36	36	66	
100%	28.4%	14.4%	28.6%	28.6%	الاثنين معا
14	04	02	04	04	
100%	16.7%	24.5%	22.3%	36.5%	المجموع
192	32	46	44	70	

تبين نتائج الجدول رقم (19) بنوع التحفيز المطبق من رئيس العمل وعلاقته بتقديم النصائح والإرشادات ما يلي:

تظهر نتائج الاتجاه العام للجدول أن 36% من العمال يتلقون النصائح والإرشادات حول العمل مقابل 24.5% نادرا ما يتلقونها تليها نسبة 22.3% فهم أحيانا يتلقون النصح والإرشاد، تليها نسبة 16.7% فلا يتلقون ذلك مطلقا.

وتمثل نسبة 39.8% من العمال الذين تطبق رئيسهم التحفيز المتمثل بالتشجيع والتقدير يتلقون دائما النصائح والإرشادات، تليها نسبتين متساويتين مقدرة بـ 21.7% فهم أحيانا أو نادرا ما يتلقون النصائح والإرشادات، أما بالنسبة للمكافآت المادية فنسبة كبيرة منهم ممثلة بـ 66.7% نادرا ما يتلقون النصح والإرشادات تليها نسبة 33.3% فهم أحيانا ما يتلقون نصائح وإرشادات القائد.

أما بالنسبة لنوع التحفيز المطبق المادي والمعنوي فتمثل نسبة متساوية بين العمال الذين يتلقون النصائح والإرشادات دائما وأحيانا ومطلقا، تليها نسبة 14.4% منهم يتلقون ذلك في الحالات النادرة.

فسرت المعطيات الكمية للجدول رقم (19): تلقي عمال مؤسسة حضنة حليب في الحالات النادرة للنصح والإرشادات المتعلقة بالعمل من قبل المسؤولين ورؤساء العمل، وذلك



بشكل نسبي عموماً، من جهة أخرى فإن أصحاب السلطة يملكون الحق في منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

وقد بينت نتائج الجدول رقم (15) أن من الأهداف التي يسعى إليها العامل هي الحوافز المادية المتمثلة في الأجر إلا أن الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يشير إلى دلالة سوسيولوجية مغايرة، حيث أن العمال يميلون على تأكيد أسلوب الثناء والتقدير المطبق من قبل القادة كنوع من التحفيز المعنوي بكل دائم أو في بعض الأحيان وإن كان ذلك في إطار محدود ونفس المنحى ثم تأكيده لتطبيق الأسلوبين المادي والمعنوي على حد سواء.

إن المسؤولين والذين يمثلون مراكز السلطة داخل المؤسسة ينتهجون مسلمات نظرية العلاقات الانسانية التي ترى أن "الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاج، فحاجات الإنسان ليست دائماً مادية بل منها ما هو معنوي لا يمكن ان يشبعها الحافز الاقتصادي<sup>(1)</sup>.  
الجدول رقم (20): دور القيادة في تغيير اتجاهات العامل.

المجموع	بشكل نادر	بشكل متوسط	بشكل كبير	مدى تغيير الاتجاه
				أسباب تغيير الاتجاه
100% 26	14.3% 04	13.7% 14	12.9% 08	نظام المكافآت
100% 120	15% 18	28.3% 34	66.7% 68	القواعد التنظيمية
100% 46	13.04% 06	43.47% 20	43.47% 20	دور رئيس العمل
100% 192	14.58% 28	35.4% 68	50% 96	المجموع

تبين نتائج الجدول رقم (20) المعنون ب: دور القيادة في تغيير اتجاهات العمال ما يلي:

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 66.

نسبة **66,7%** من العمال الذين يرون أنّ القواعد التنظيمية تغير اتجاهاتهم بشكل كبير، تليها نسبة مقدرة بـ **28,33%** منهم تتغير اتجاهاتهم بشكلٍ متوسط ، تليها نسبة **15%** منهم نادرًا ما يتغير اتجاهاتهم.

أما بالنسبة لدور الرئيس تتساوى النسبة بين من تتغير اتجاهاتهم بسببه بشكلٍ كبير ومتوسط بـ **43,47%**، تليها نسبة مقدرة بـ **13,04%** منهم نادرًا ما تتغير اتجاهاتهم.

ويمثل نظام المكافآت المطبق في المؤسسة نسبةً متقاربة تساهم في تغيير اتجاه العمال حيث أنّ نسبة **14,3%** من العمال نادرًا ما تتغير اتجاهاتهم، تليها نسبة **13,7%** منهم يكون التغير بشكلٍ متوسط، تليها نسبة **12,9%** منهم تتغير بشكلٍ كبير.

ومن خلال عرض نتائج الاتجاه العام للجدول أعلاه، تبين أنّ **53,12%** من العمال تتغير اتجاهاتهم بشكلٍ متوسط بفعل القيادة، ونسبة **32,29%** منهم يكون التغير بشكلٍ كبير، تليها نسبة قليلة مقدرة بـ **14,58%** منهم يرون أنّ اتجاهاتهم نادرًا ما تتغير.

أثر على النفس اجتماعيًا على المعلمواض يعذات أهمية بالغتها في الحياة التنظيمية للعامل، لعلمنا أهمها الاتجاها تاحيحدد تبالمشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمال المختلفة، فهى تمتاز بالصلاحية والثبات النسبيين، وهى يمنأ هم المؤشرات الأساسية للسلوك.

وبتحليل معطيات الجدول رقم (20) فإن تغيير اتجاهات العمال بالشك المتفاوتة (كبير - متوسط - نادر) يعنى تفسير آخر هو امتداد عيالاتجاها تال إيجابية منها أو تعديل لسلبية.

منها يظهر دور القيادة في ذلك حيث لا يتوقف فقط على فهم اتجاهات المرؤوسين وتكوينها أو إبعادها. وفي المؤسسة محل الدراسة تأخذ القوانين التنظيمية حصة الأسد كأحد أهم أسباب الاتجاهات، حيث يرتبط العمال بالقائد الذي يصدر القوانين التنظيمية بصورتها الواسعة (فقد يكافئ ويعاقب وينظم العمال داخل التكنولوجيا.. الخ، فسلطة القانون لها الأولوية في تغيير الاتجاهات.

كما عبر العمال عن التغيير في اتجاهاتهم بسبب دور القائد (رئيس العمل) بجانبها الرسمي والإنساني، حيث يعتمد على كفاءته وقدرته على التكيف مع ظروف والموقف الذي تواجهه، فكلما استطاع استخدام موهبته وقدراته في استغلال الظروف وكان ذلك بمثابة قوة دافعة لتغيير الاتجاه. لهذا لا بد من توفير شروط وطيف القيادة لتغيير اتجاهات العمال، كتعرف القائد على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم وتهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام الحوافز الجديد فيسخدم سلطة توجيه التغيير في الاتجاه. فالقائد له دور المعلم في العلاقة مستساها بالمهارة التي تمكنه من تغيير الاتجاهات ومنها التأثير على سلوك العام ل.

الجدول رقم (21): تصرف الرئيس في المواقف الطارئة وعلاقته بمدى تغير اتجاهات العامل.

المجموع	بشكل نادر	بشكل متوسط	بشكل كبير	تغير اتجاهات العامل
				تصرف الرئيس
100% 118	8.47% 10	30.50% 36	61.01% 72	مناسب
100% 36	00% 00	41.5% 22	58.49% 31	روتيني
100% 21	19.04% 04	66.66% 14	14.28% 03	عشوائي
100% 192	7.29% 14	37.5% 72	55.2% 106	المجموع

يوضح الجدول رقم (21) العلاقة بين تصرف الرئيس في المواقف الطارئة بمدى تغير اتجاهات العامل. حيث يُبين الاتجاه العام لهذا الجدول أن: تغير اتجاهات العامل يكون

بشكل كبير بأعلى نسبة مقدرة بـ **55,2%** تليها نسبة **37,5%** تعبر عن التغيير في الاتجاه بشكل متوسط، تليها نسبة قليلة مقدرة بـ **7,29%** يتبين أنّ التغيير يكون بشكلٍ نادر.

وإذا ما حللنا تصرف الرئيس في المواقف الطارئة حسب وجهة نظر العمال من حيث كونه تصرف مناسب أو روتيني أو عشوائي، ومدى تأثيره في تغيير اتجاهات العمال، فقد بيّنت نتائج الجدول ما يلي:

من العمال من يرون في تصرف الرئيس أثناء المواقف المستحدثة مناسب ف أنّ اتجاهاتهم تغيرت بشكل كبير بسنبة مقدرة بـ **61,01%**، تتبعها نسبة **30,50%** بشكلٍ متوسط، تتبعها نسبة ضعيفة مقدرة بـ **8,48%** بشكلٍ نادر.

بينما من يرون أنّ تصرف الرئيس عشوائي في المواقف الطارئة فإنّ نسبة **66,66%** منهم اتجاهاتهم تغيرت بشكلٍ متوسط، تليها نسبتين متقاربتين للدلالة على تغير الاتجاه تمثلا على التوالي **19,04%** بشكلٍ نادر و **14,28%** بشكلٍ كبير.

في حين يعتبر تصرف الرئيس روتينياً لدى بعض العمال الذين تتغير اتجاهاتهم بشكلٍ كبير نسبة **58,49%** و **41,5%** بشكلٍ متوسط.

وبرؤية سوسيولوجي للمعطيات الكمية المذكورة في الجدول السابق فإن القائد (رئيس العمل) يستعمل سلطته في إحداث تغيير في اتجاهات العامل بدرجات متفاوتة، حيث أنّ مختلف التصرفات التي تصدر منه أثناء قيامه بمهامه سواء تعلق الأمر بمدى ملاءمتها لتقديم الحل الأنسب للمشكل، أو تصرفات روتينية اعتاد عليها بحكم وظيفته قادرة على تسيير معظم وضعيات العمل، فهي تخضع إلى سلطة في التأثير والإقناع بتبني اتجاهات جديدة يرغب في غرسها للمرؤوسين باختلاف وضعياتهم السوسيو مهنية، كما يمكن له أن يعدل من بعض الاتجاهات عن طريق شرح وضعية المؤسسة المالية ومستقبلها انطلاقاً من الخطط الاستراتيجية التي حددتها السلطة العليا، إن القائد (رئيس العمل) يعمل على توضيح

أهداف المؤسسة وسعي العمال لتحقيقها، ولو بشكل نسبي عن طريق اتجاهات العمال في المؤسسة.

ويوافق هذا الطرح منطلقات النظرية الموقفية التي تولي اهتماما للمؤسسة وبينتها الخارجية المتغيرة، وكذا المهمة التي يقوم بها القائد والتابعين هـ (المرووسين)، وما يتمتعون به من خصائص شخصية اجتماعية ونفسية وثقافية تساهم في تغيير الاتجاهات ذات الثبات النسبي.

فالإنتاج الذي تسعى إليه المؤسسة هو الوصول إلى الأهداف المسطرة وقد أكد جون أدبير على (jhon adair) ذلك على ذلك: بحيث يرى أن القيادة هي عملية تأثير وحشد همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم<sup>(1)</sup>.

فتصرف رئيس العمل خلال المواقف الطرئة يساعد في خلق اتجاهات لدى العمال أو تصويبها تتماشى مع أهداف المؤسسة عوضا على استعمال السلطة القهرية والإلزامية.

### ثانيا: مناقشة الفرضية الأولى:

على أساس أن القيادة من مظاهر السلطة التنظيمية الممارسة داخل المؤسسة ، تشكل المحور الرئيسي الذي تركز عليه نشاطات وتصرفات العمال، فقد وضحت لنا نتائج التحليل الإحصائي والكيفي لجداول المؤسسة، حيث كان تناولنا للقيادة من خلال رئيس العمل أو المسؤول كقائد له من الخصائص التي تؤهله لممارسة الفعل السلطوي، وكذلك تم تحديد أهم مصادر السلطة، ومدى قدرته في معالجة الظروف الطارئة والمستحدثة التي تظهر في المؤسسة، هذا ما سيشكل حجر الزاوية لتوضيح ما إذا كان نموذجا فعالا، قادرا على التوجيه والتحفيز وتعديل السلوك؛ جاءت هذه المؤشرات لتوضيح بأن القائد هو أهم عنصر في القيادة حيث أن مفهوم هذه الأخيرة حسب رأي " جون اتزيوني J-Etzioni " فهي مهارة

<sup>(1)</sup>jhon adair. The skilles of lzadorchip. 1 pub hants pulbes hing eimied.1984, p11.

تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع<sup>(1)</sup>. وما يجعل التوجيه والتحكم فيهم أمرا ناجحا.

وتم تحليل سلوك العامل إلى متغيرات تعد محددات هامة كدافعيته للعمل والارتقاء الوظيفي من مرتبة لأخرى وما يصاحبه من تغير في السلوك وتغيير اتجاهات وفحص العلاقات الانسانية بين العمال.

وتفسيرا لذلك لابد من التطرق إلى نتائج الجداول المتعلقة بهذه الفرضية، حيث بينت نتائج الجدول رقم (09) أن العمال مهما اختلفت مدة عضويتهم وانتمائهم للمؤسسة فهم ينظرون لرئيس العمل كقائد كفاءة قادر على التوجيه أولا، وكشخص مدرك لظروف العمل، مما يفسر الدور الذي يلعبه في مؤسسة حليب حضنة من توجيه وإمام بحوثيات العمل ولو بحدود معقولة.

وجاءت نتائج الجدول رقم (10) لتثمين مكانة رئيس العمل والمسؤول المباشر عن العمال، ورغم تباين المراحل العمرية لهم، فإنه يمثل لهم القائد النموذج في بعض الأحيان، وهنا يجب الأخذ بالحسبان ما تناوله "ماكس فيبر" عن القائد الروحي الكاريزمي الذي يستمد سلطته من مواهبه وصفاته الشخصية المميزة مما يجعله يحصل على ولاء المرؤوسين بحكم هذه الرموز المعيارية التي تثبت مكانته عندهم.

وبطبيعة الحال، كانت نتائج الجدول رقم (11) مؤكدة لمبادرة رئيس العمل في حل المشكلات باعتباره قائدا، فالعمال مهما اختلفت وتباينت مستوياتهم التعليمية فإن رئيس العمل يعمل على ايجاد حلول لمشكلات العمل دون تحديد طبيعتها سواء ما تعلق الأمر بالجانب التنظيمي أو التقني أو الاجتماعي. وهذا ما يدعم كفاءته وقدرته على التوجيه التي سبق الإشارة إليها.

<sup>(1)</sup>Pirre collette . pouvoir leadership, autorité dans les organisations .Québec :édition presse de l'université sid, p 154.

وفي هذا السياق من التحليل يرى الأستاذ "محمد علي محمد" أن القائد الكفاءة هو الذي يتسم بالحساسية الشديدة للمتغيرات التي تطرأ على الجماعة ويحاول أن يجعل سلوكه متوافقاً ومنسجماً مع المعطيات الجديدة<sup>(1)</sup>. فهو قادر على تذليل العقبات الصعبة لنجاح سير العمل.

ولفهم مدى تأثير القائد على سلوك العمال ينبغي الوقوف على نتائج الجدول رقم (12) الذي يبين من هو القائد الذي يوجه سلوك العامل؟ وكيف يكون هذا التوجيه؟ وبناءً على ذلك أكد عمال مؤسسة حضنة حليب على ضرورة توفر خاصية الخبرة والمهارة كخاصية أساسية تؤثر في توجيه العامل مما يزيد من دافعيته للعمل. هذا التأثير للقائد على جماعة العمل يتم من خلال الخبرة الناتجة عن التعليم والتخصص المهني لديه. ففوة التأثير عن طريق الخبرة عنصر هاماً للقيادة. تؤثر إلى حد ما على زيادة دافعية العمال.

إن جملة الخصائص المتوفرة في القائد لاقت اختلاف بين الباحثين في مجال نظريات القيادة وحسب ما أسفرت عنه نتائج بحوثهم الميدانية. لذا نجد في مؤسسة الدراسة الميل إلى اعتماد خاصية الخبرة و تفهم المؤسسة ومحيطها للقائد، ناهيك عن القدرة على حل المشكلات.

ولا نغفل نسبة التأثير على العلاقات الإنسانية، حيث أن للمؤسسة تنظيم رسمي وآخر غير رسمي كشفت عنه المدرسة السلوكية، وعلى رأسها مدرسة العلاقات الإنسانية، والجدير بالذكر أن كل العمال تربطهم علاقات عمل حسب القواعد التنظيمية إلا أن الجانب الآخر ينشأ في علاقات إنسانية بين العمال تعمل على إرضاء رغباتهم، تكون مربوطة بممارسة أصحاب السلطة لمناصب عملهم.

وبالتمعن في نتائج الجدول رقم (15) فإن القيادة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة لأنه مسعى هام لها. التي من خلال ما ينجزه العامل من واجبات ومسؤوليات، ويظهر هنا

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 405.

دور القائد في ايجاد توافق بين الأهداف المسطرة للمؤسسة والأهداف الخاصة للمرؤوسين، الأمر الذي يتطلب دراية كاملة بخصائصهم والوضع العامل للمؤسسة.

وفي هذا الإطار حددت نتائج هذا الجدول مصادر السلطة للقائد التي تساهم في تحقيق الأهداف. إذ تعتبر الخبرة والمنصب مصدرين أساسيين لسلطة القائد، ولا مناص من القول أن "ميشال كروزي" قد حدد الخبرة المتمثلة في الكفاءة مصدرا للحصول على السلطة. ومن جهة أخرى، يعتبر العمال فاعلين داخل التنظيم فهم استراتيجياتهم التي تعطي اتجاهها لسلوكهم، يختارون ما يحقق طموحاتهم وما هو كائن في المؤسسة في نفس الوقت، فهدفهم زيادة في الأجر، ثم الترقية كاستراتيجيات تسمح لهم بتحسين الأوضاع المعيشية والمكانة الاجتماعية بشكل نسبي واستنادا إلى الجدول رقم (16) فإن الترقية كبعد يفسر سلوك العاملين تمنح علة أسس موضوعية تنظيمية هي: المسار المهني والأقدمية إلى حد ما. وهي انعكاس لخصائص القائد ذو الخبرة والمهارة في العمل بدرجة أولى، وثانيا المتفهم لظروف المؤسسة ومحيطها.

وتماشيا مع ما تم ذكره، جاءت نتائج الجدول رقم (17) لتثبيت الأسس المعتمدة في منح الترقية لعمال مؤسسة حضنة حليب.

ولا يفوتنا أن ننوه إلى نتائج الجدول رقم (18) التي تؤكد على أن العامل في مؤسسة حضنة حليب يتلقى والإرشادات والنصائح حول العمل من قبل رئيسه أحيانا، ما يفسر ممارسته لمهامه حيث ينصح ويرشد العامل نحو السلوك المطلوب في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة مستعملا في ذلك سلطته المستمدة من خبرته ومنصبه الوظيفي، الذي يمنح للقائد سلطة تخصصه.

وفيما يتعلق بما جاءت به نتائج الجدول رقم (18) فقد أكدت أن العمال يتلقون النصائح والإرشادات بشكل دائم بمحدودية. إذا ما ربطناها بنوعية التمييز المقدم لهم من



رئيس العمل، هذا الأخير يطبق التمييز المعنوي من تشجيع وثناء وتقدير وشهادات تشريفية ونادرا ما يلجأ للتحفيز المادي.

إن من المرتكزات الأساسية للمدرسة السلوكية اعتماد على سلطة القائد في التأثير على سلوك العامل وقد أكد "التن مايو" على ازدواجية القيادة في شقيها الرسمي وغير الرسمي حيث يقوم التحفيز المعنوي على ما يملكه القادة من صفات انسانية وأخلاقية مما يجعل المرؤوسين يتبعونهم طواعية إيماناً منهم بتحقيق طموحاتهم ورغباتهم.

وما تتطوي نتائج الجدول رقم (20)، تفسر دور القيادة في تغيير الاتجاهات.

أكدت نتائج هذا الجدول أن تغيير الاتجاه يكون بشكل كبير إلى حد ما، ويرجع هذا إلى تطبيق القواعد التنظيمية حيث يبين "ميشال كروزي" بأن مصدر عام للسلطة يمكن لبعض الفجوات أن يستبعد السلطة من اصحابها كما تعمل على المحافظة على استمرارية المؤسسة، كما بيّن "تاركوت بارسونز" في نظريته للنسق الاجتماعي أن بناءات السلطة ترتكز على قيمة القواعد الرسمية التي تعمل كميكانيزم ضابط يعمل على تحقيق التوازن والانسجام بين كامل الأنساق الفرعية داخل المؤسسة.

وفي نفس الصدد أثبتت نتائج الجدول رقم (21) تغير اتجاهات العمال بشكل كبير نتيجة لتدخل القائد وتصرفه الصائب في شؤون العمل والمواقف الطارئة.

إن التصرف المناسب الذي يتحلى به القائد نابع عن خبرته ومهارته وتفهمه لمحيط

المؤسسة.

### خلاصة:

مكننا التطرق إلى جداول الفرضية الأولى، تحليلها إحصائياً وإعطاء تفسيرات سوسيولوجية، مما سمح لنا بمناقشتها، وفحص مدى تحققها في الواقع التنظيمي (مؤسسة حليب حضنة) الذي اختبرها، وعلاوة على ذلك فإنه تمّ التأكد من أن القائد يؤثر في توجيه سلوك العامل داخل المؤسسة في مواقف مختلفة بشكل محدود. فالقائد كونه الشخص الأكثر تأثيراً على جماعته، يملك من الخصائص المختلفة التي تؤهله لذلك، ويستعمل مصادر السلطة المتاحة ليؤثر بشكل نسبي على سلوك العامل، لذا يقوم بإرشاد العمال والأخذ بأياديهم وتقديم النصائح لهم، وإثارة دافعيتهم للعمل ويعمل على تحسين العلاقات الإنسانية فيما بينهم حتى يحقق الأهداف التنظيمية وأهداف العامل على حد سواء، ولو بشكل محدود. وقد تمّ التأكد من أن القائد المتحكم في إدارة المواقف الطارئة ومن تسييرها له قدرة التأثير على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو الشكل المطلوب.

# الفصل السابع:

اتخاذ القرار وتأثيره على أداء العامل داخل مؤسسة  
حضنة حليب

تمهيد:

أولاً: عرض الجدول وتحليلها

ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

نحاول في هذا الفصل عرض الجداول الإحصائية المتعلقة بمتغيرات مؤشرات الفرضية الثانية للبحث، ثم نقدم تحليلاً كما وكيفياً لها ونناقش النتائج المتوصل إليها. وعلى ضوء هذا، تعد المشاركة في اتخاذ القرار ومدى مساهمتها في تحقيق أداء فعال للعامل داخل مؤسسة حضنة حليب كفرضية ثانية نتأكد من صدقها أو تفنيدها عن طريق تحليل الجداول التي توضح مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار، وتحديد أنواع القرارات المفيدة حسب رأيهم من حيث الفردية أو المشاركة في اتخاذها، وتوضيح القرارات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء وتطويره عن طريق عملية التكوين وأهمية المشاركة وكيفية كفعال يعكس تأثيره على أداء العامل بمعرفة أهم صعوباته وتحديد معايير الاختيار لتكوين العمال ورسكلتهم، ثم التأكد من طبيعة السلطة التنظيمية من حيث مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار وتأثيرهما على سلوك العمال بتطوير معارفهم ومهاراتهم والاستفادة من التكوين وترفع مستوى الاداء لنجاح المؤسسة فهل المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تمكين العامل من إثراء معارفه وقدراته حتى يتحقق أداء فعالا كسلوك تنظيمي داخل المؤسسة.

أولاً: عرض الجداول وتحليلها.

الجدول رقم (22): الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	دائماً	المشاركة في اتخاذ القرار الفئة السوسيو مهنية
20	40%	0%	60%	30%	إطار
52	0%	38.5%	46.2%	15.4%	عون تحكم
120	35%	15%	48.3%	1.7%	عون تنفيذ
192	22.9%	19.8%	49%	8.3%	المجموع

يوضح الجدول رقم (22) علاقة متغير الفئة السوسيو مهنية بالمشاركة في اتخاذ القرار،

ومن خلال أرقامه الإحصائية تبين ما يلي:

أن أعلى نسبة مسجلة ومقدرة بـ 60% من الإطارات أحياناً ما يشاركون في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 30% منهم يشاركون دائماً في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 10% منهم لا يشاركون إطلاقاً في اتخاذ القرارات.

بينما تمثل نسبة 48.3% من أعوان التنفيذ أنهم يشاركون في بعض الأحيان في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تليها نسبة 35% منهم لا يشاركون إطلاقاً، تليها نسبة 15% منهم نادراً ما يشاركون وأخيراً نسبة 1.7% منهم دائمي المشاركة في اتخاذ القرارات.

في حين تمثل نسبة 46.2% من أعوان التحكم مشاركتهم في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان، تليها نسبة 38.5% نادراً ما يشاركون، تليها نسبة 15.4% منهم دائمي المشاركة في اتخاذ القرارات.

فأعوان التنفيذ هم الفئة السوسيو مهنية الأقل مشاركة في اتخاذ القرار بصفة دائمة، إلا أنهم يشاركون من حين إلى آخر في هذه العملية مقارنة بفئة أعوان التحكم وذلك بنسبة مقدرة بـ **48.3%**.

وحسب الاتجاه العام للجدول فإن أغلبية العمال يشاركون أحيانا في اتخاذ القرار بنسبة مقدرة بـ **49%** تليها نسبة **22.8%** منهم لا يشاركون إطلاقا في العملية تليها نسبة **19.8%** منهم نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرار تليها نسبة **8.3%** منهم دائمي المشاركة في اتخاذ القرار.

تختلف المشاركة في اتخاذ القرار من فئة وسيو مهنية إلى أخرى، وباعتبار فئة الإطارات من يمثلون السلطة العليا بحكم وضعيتهم في الهرم التنظيمي، فهم يشاركون في اتخاذ القرارات مقارنة بالفئات السوسيو مهنية الأخرى، غير أن الملاحظ هنا أن أغليبتهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات -بمعنى آخر- وحسب تصريح مسؤول إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (المستخدمين) يوجد مستشارين خاصين للمدير العام كل في مجاله (القانوني والاقتصادي) فهم يعقدون اجتماعات ويتشاورون حول القرارات الاستراتيجية والهامة للمؤسسة.

أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم كونهم يمثلون المستويات الوسطى في الهيكل التنظيمي، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات تكون بين الحين والآخر أكثر من مشاركتهم الدائمة، وسنوضح هذه الفكرة خلال الجداول اللاحقة والمهام الموجهة لهم، إلا أن هذا لا يمنع من مشاركتهم في بعض الأحيان من خلال تقديم اقتراحات وتداول مع رؤساء الأقسام والورشات لما فيه من فائدة لهم وللعمل.

تستطيع هذه المعطيات الكمية أن نخبرنا بأنه ليس للفئات السوسيو مهنية علاقة بالمشاركة في اتخاذ القرار، فكل فئة رغم خصائصها المهنية والسوسيو لوجية تشارك من حين لآخر في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة والعمل، لكن تختلف المشاركة في اتخاذ القرار

في مؤسسة حضنة حليب بدرجات مختلفة من حيث ديمومتها أو ندرتها أو انعدامها من فئة إلى أخرى، فإذا كانت فئة الإطارات هم من يمثلون السلطة العليا بحكم وضعيتهم في الهرم التنظيمي، فهم يشاركون في اتخاذ القرار مقارنة بالفئتين السابقتين (التحكم، التنفيذ)، رغم أن هذه المشاركة ضئيلة بالنسبة لحجم المؤسسة ونشاطها، فنطاق المشاركة ضئيلة بالنسبة لحجم المؤسسة ونشاطها، فنطاق المشاركة وحدودها يكون حسب المستويات التنظيمية أو نوعية القرارات.

إن هذه النتائج تثنى القرارات السوسيولوجية السائدة في المؤسسات الجزائرية الخاصة، فقد أكد مسؤول إدارة الموارد البشرية (المستخدمين) في تصريحه خلال المقابلات الميدانية أن تواجد مستشارين خاصين بالمدير العام للمؤسسة ونائبه في المجالات المختلفة (القانونية، الاقتصادية، المالية) أدى بإدارة المؤسسة إلى برمجة اجتماعات دورية لهم من أجل التشاور واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية للمؤسسة بصفة دائمة.

إن هؤلاء المستشارين يمثلون السلطة الاستشارية التي تعد من أهم السلطات داخل المؤسسة، حيث تقوم بالتخطيط وتقدم المشورة قبل اتخاذ القرارات. وأكد نفس المتحدث (مدير. إ. م. ب) بأن هذا ما حد من مشاركة بقية الفئات السوسيو مهنية الأخرى.

ويمكن إعطاء تفسيراً آخر لقصور المشاركة الدائمة للعمال، فربما لمحدودية الوقت أو الاعتقاد الخاطئ بعدم قدرة العامل وخاصة البسيط ذا المستوى التعليمي الأدنى على اقتراح البدائل وإبداء الرأي والإبداع.

لكن تحليلاتنا الديمغرافية للعينة يبين تواجد خريجي الجامعات والمعاهد في المستوى الأدنى للهرم التنظيمي من أجل منصب شغل، ومن هنا نتساءل: أليس لهؤلاء الفاعلين القدرة على المشاركة؟

ستوضح لنا الجداول اللاحقة دور المستويات الوسطى والدنيا الذي تلعبه إذ يشاركون في بعض الاحيان في اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمسارهم المهني والعمل ومصحة المؤسسة.

الجدول رقم (23): مدة العمل في المؤسسة وعلاقتها بنوع القرارات المفيدة

المجموع	نوع القرارات المفيدة		مدة العمل
	بالمشاركة	فردية	
أقل من 5 سنوات	85.3%	14.7%	68
أكثر من 5 سنوات	85.5%	14.5%	124
المجموع	85.4%	14.6%	192

الجدول رقم (23) المعنون بمدة العمل في المؤسسة وعلاقتها بنوع القرارات المفيدة يبين

النتائج والأرقام الإحصائية التالية:

يتوزع في المؤسسة العمل حسب مدة عملهم الأكثر من خمسة سنوات والأقل من ذلك، والذين يرون أن القرارات المفيدة هي التي تكون بالمشاركة بنسبتين متقاربتين هما على التوالي نسبة 85.5% و 85.3%، أما بالنسبة للعمال الذين يرون بأن القرارات الفردية هي المفيدة للمؤسسة والتي مدة عملهم هي أقل من 5 سنوات وأكثر من ذلك فقد تقاربت نسبتهما فكانت كالآتي: 14.7% و 14.5%.

ويبين الاتجاه العام للجدول أن أغلب العمال يرون أن القرارات المفيدة هي التي تكون بالمشاركة بنسبة 85.5% مقابل نسبة مقدرة بـ 14.6% منهم يرون أن القرارات الفردية هي الأهم.

تبين المعطيات الكمية للجدول السابق أن مدة العمل (أي الفترة العضوية داخل المؤسسة) لا علاقة لها في معرفة نوع القرارات المفيدة للمؤسسة من حيث المشاركة، فكل



العمال مهما كان وضعهم في السلم التنظيمي يحبذون القرارات التشاركية، فهم يرون أنها نوع مفيد في تسيير شؤون المؤسسة ومواردها المختلفة (بشرية، مادية، مالية)، فمهما اختلفت مدة العمل (قصيرة كانت أم طويلة) فهم يؤكدون على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات.

إن مشاركة العمال في اتخاذ القرار يؤثر على الروح المعنوية ورضا العمال نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة، ويشعرون بأهميتهم دورهم الوظيفي، هذا ما قد اكتسبته الفئات التي عملت مدة طويلة في المؤسسة فمشاركتهم يعتبرونها قاعدة أساسية للتسيير في حين لا ننكر ان الفئات الاخرى للأعضاء يتميزون بوعي ونضج تنظيمي ورصيد أكاديمي ومنظومة معرفية في الشؤون الإدارية والقانونية والتقنية (نتيجة لمستواهم التعليمي والتكويني) فالكل يؤكد على أن توسيع المشاركة في اتخاذ القرار سيؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين سلوك الأفراد في الجماعات من حيث المبادرة في إبداء الرأي والنقاش حيث يشكل لهم إدراكا واضحا للواقع التنظيمي (المؤسسة).

إن القرارات مهما كانت صغيرة أو كبيرة، روتينية أو نمطية فهي ترتبط بتنظيم العمل وتحسين الأداء واختيار الطرق المناسبة له وتزويد العامل بالتقنيات والمعارف، فتعد المشاركة في اتخاذها مكسبا للعمال الفاعلين وفائدة للمؤسسة، وسنتأكد من هذا خلال الجداول اللاحقة.

الجدول رقم (24): المستوى التعليمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموع	إطلاقا	نادرا	أحيانا	دائما	المشاركة في اتخاذ القرارات المستوى التعليمي
%100 34	%35.3 12	%17.6 06	%47.1 16	%0 0	متوسط
%100 68	%26.5 16	%32.4 22	%41.2 28	%0 0	ثانوي
%100 16	%25 04	%12.5 02	%62.5 10	%0 0	باك + 2
%100 10	%40 04	%00 00	%60 06	%0 0	باك + 3
%100 16	%00 00	%37.5 06	%50 06	%12.5 02	باك + 4
%100 48	%29.2 02	%4.2 02	%54.2 18	%12.5 6	باك + 5
%100 192	%27.1 52	%19.8 38	%49 94	%4.2 08	المجموع

يوضح الجدول رقم (24) المعنون بالمستوى التعليمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ومن خلال الاتجاه العام له فإن البيانات تدل على أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 49% (من ذوي التعليم) أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرار، تليها نسبة 27.1% لا يشاركون إطلاقا في اتخاذ القرار تليها نسبة 19.8% يشاركون في اتخاذ القرار في الحالات النادرة تليها نسبة مقدرة بـ 4.2% من الذين يشاركون دائما في اتخاذ القرار.

وما نستنتجه من بيانات الجدول أعلاه أن درجات المشاركة في اتخاذ القرار متباينة من مستوى تعليمي لآخر، حيث يمثل ذوي المستوى باك+2 أعلى نسبة مقدرة بـ 62.5% الذين يشاركون في بعض الأحيان في اتخاذ القرار تليها نسبة 25% منهم لا يشاركون إطلاقا تليها نسبة 12.5% منهم يشاركون في

أما بالنسبة لذوي المستوى باك+3 فتمثل نسبة 60% من يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات، تليها نسبة 40% منهم لا يشاركون إطلاقا.

بينما فيما يخص المستوى التعليمي (باك+4) فمثلت أعلى نسبة مقدرة بـ 50% من اللذين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرار تتبعها نسبة مقدرة بـ 37.5% منهم نادرا ما يشاركون في ذلك، تليها نسبة 12.5% منهم يشاركون دائما في اتخاذ القرار.

في حين يظهر المستوى المتوسط من التعليم نسبة 47.1% من الذين أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرار تليها نسبة 35.5% منهم لا يشاركون على الإطلاق، ثم تليها نسبة 17.6% منهم نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق بالمستوى الثانوي فأحيانا يشاركون في اتخاذ القرار بنسبة 41.2% تليها نسبة مقدرة بـ 32.4% منهم مشاركتهم نادرة تليها نسبة 26.5% منهم لا يشاركون إطلاقا في اتخاذ القرار.

نسبة 29.2% لا يشاركون في اتخاذ القرار، تليها نسبة 12.5% من هم دائمي المشاركة في اتخاذ القرارات، تليها نسبة ضعيفة مقدرة بـ 4.2% منهم نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرار.

تتنوع المستويات التعليمية في مؤسسة حليب حضنة من المستوى المتوسط إلى المستوى العالي (الدراسات العليا)\* وتحليل طبيعة كل مستوى فيتميز مستوى باك+2 وباك+3 المتخصصين في المجال التكويني إذ يمثل فئة المتخرجين من معاهد التكوين المهني المتخصص والشهادات الجامعية التطبيقية، حيث نجد أن لهم علاقة بالجانب التقني في العمل، لذا يشارك أغليبتهم في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات.

تتبع المعطيات الكمية للجدول السابق أن كل المستويات التعليمية للعمال الفاعلين بمؤسسة حضنة حليب يشاركون في اتخاذ القرار من حين إلى آخر رغم التنوع في هذه

\* تم التطرق إلى متغير المستوى التعليمي بإسهاب خلال عرض خصائص العينة.

المستويات بدءاً من التعليم المتوسط إلى التعليم العالي المتمثل في المهندسين وأصحاب الدراسات العليا.

أدى تحليل طبيعة كل مستوى تعليمي إلى معرفة خلفية المشاركة في اتخاذ القرار حيث يتميز المستوى (باك+2) والمستوى (باك+3) بخصائص في مجال العمل في جانب تكوينهم النظري والعملية (ميداني)، فهؤلاء هم فئة المتخرجين من معاهد التكوين المهني المتخصص أو الحاملين لشهادات الدراسات التطبيقية الجامعية، مما يسمح لهم من معرفة الجوانب الفنية والتقنية في العمل بهذا يشارك أغلبيتهم في اتخاذ القرار أحياناً.

أما المستويات الجامعية العليا من حاملي شهادة ليسانس ومهندس دولة ودراسات عليا فلها نصيب في المشاركة الدائمة في اتخاذ القرار ولو أنها ضعيفة، لكن له مدلوله السوسيولوجي، إذ يمكن لهؤلاء الفاعلين أن يشاركوا في اتخاذ القرارات التي تتطلب مجهوداً فكرياً وإبداعاً أكثر منها من القرارات العادية بحكم ما تحمله هذه الفئة من خصائص متخذ القرار.

الجدول رقم (25): مخالفة قرارات الإدارة وعلاقته بمساهمتها في رفع أداء العام

المجموع	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	دائماً	مساهمة القرار في رفع الأداء إبداء رأي مخالف
100%	25%	0%	75%	0%	دائماً
08	02	00	06	0	
100%	16.3%	14%	39.5%	30.2%	أحياناً
86	14	12	34	26	
100%	0%	10%	60%	30%	نادراً
40	00	04	24	12	
100%	17.2%	20.7%	31%	31%	إطلاقاً
58	10	12	18	18	
100%	13.5%	14.6%	42.7%	29.2%	المجموع
192	26	28	82	56	

يوضح الجدول رقم (25) من خلال أرقامه وبياناته الإحصائية التحليل التالية:

يمثل العمال الذين يبدون دائما آراء مختلفة لقرارات الغدارة ويرون أن القرارات تساهم في رفع الأداء أحيانا نسبة عالية مقدرة بـ 75% مقابل نسبة مقدرة بـ 25% منهم يعتقدون أن القرارات لا تساهم في رفع الأداء.

أما بالنسبة للعمال الذين نادرا ما يبدون آراء مخالفة للقرار فهم أحيانا يرون أن قرارات الإدارة تساهم في رفع الأداء، تليها نسبة 30% يرون القرارات مساهمة دائما في رفع الأداء، تليها نسبة 10% منهم يرون أن القرارات نادرا ما تساهم في رفع الأداء.

في حين أظهرت النتائج أن العمال الذين أحيانا ما يخالفون قرارات الإدارة فهم يرون مساهمة القرارات في رفع الأداء بنسبة 39.5% تليها نسبة 30.2% منهم يرون أن القرارات تساهم دائما في رفع الأداء، تليها نسبة 16.3% من لا يرون مساهمة القرارات في رفع مستوى الأداء، تليها نسبة مقدرة بـ 14% يعتبرون مساهمة القرارات في رفع الأداء نادرة.

أما بالنسبة للعمال الذين نادرا ما يبدون رأيا مخالفا فيعتقدون أن قرارات الإدارة أحيانا ما يساهم في رفع أدائهم بنسبة مقدرة بـ 60% تليها نسبة 30% منهم يرون ان القرارات دائما تساهم في رفع الأداء، تليها نسبة 10% منهم يرون أن القرارات نادرا ما تساهم في رفع الأداء.

وحسب الاتجاه العام للجدول تساهم القرارات الصادرة من إدارة المؤسسة في رفع مستوى الأداء في بعض الأحيان بأعلى نسبة مقدرة بـ 42.7% تليها نسبة 29.2% منهم يؤكدون على مساهمة القرارات في رفع الاداء بصفة دائمة تليها نسبة 14.6% منهم يعتقدون أن القرارات نادرا ما تساهم في رفع الأداء تتبعها نسبة مقدرة بـ 13.5% منهم لا تساهم القرارات في رفع الأداء حسب رأيهم.

تضمن القرارات الصادرة عن الإدارة العليا للمؤسسة المساهمة في رفع الأداء بشتى الطرق، وبكل الإمكانيات المتوفرة لديها، حيث لاحظنا وجود تنظيم جيد بالمؤسسة من حيث

التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات بدقة وتنظيم العلاقات بين مختلف الورشات والأقسام.

وقد صمم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بطريقة يمكن أن يتم تعديله إذ يمتاز بالمرونة، وفي هذا الصدد صرح مدير الغدارة والمالية بأن المؤسسة لا تتبنى ميلا ثابتا بل تجده عند الضرورة كإضافة اختصاصات أخرى أو توسعة نشاط المؤسسة من حيث العتاد والمنتوج.

هذه الشروط التنظيمية لاشك انها تساهم في تحقيق مشاركة في اتخاذ القرارات ويعمل البعض منها على تحسين مستوى الأداء بكل وضوح، فنجاح أي مؤسسة يعتمد على اختيار الأسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرار الذي يناسب نشاطها ويساهم في رفع أداء عمالها لتحقيق ارتفاع في إنتاجها.

إن مناقشة القرارات الإدارية وما ينجم عنها من إبداء آراء مخالفة لمحتواها لدليل على التشاور الذي يعبد الطريق لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن جهة أخرى، فإن إدارة المؤسسة تصدر قرارات متنوعة حسب المصالح وطبيعة العمل، فهل من بينها ما يتعلق برفع أداء العامل؟.

لقد طرح السؤال على رئيس مصلحة الإدارة والمالية، وكان جوابه أن إدارة المؤسسة تولي اهتماما بتحسين مستوى الأداء من خلال قراراتها التي توضح فيها كيفية العمل وطرق، توقيته، تقسيم العمال....

ومن خلال تحليل نتائج الجدول فإن أغلبية العمال يؤكدون على القرارات الصادرة في تحسين الأداء، كما أن أحيانا ما يساهم في تحسين الأداء، وفي نفس الصدد أغلبيتهم الذين يبدون آراء مخالفة يرون أن القرارات دائما تساهم في رفع الأداء.

يؤكد "ألفن جولدنر" **Alvin Gouldner** من خلال تحليله لسلوك الأفراد داخل المؤسسة استنادا لتحليلات النظرية البنائية الوظيفية على دور رؤساء العمل والمشرفين المباشرين على تنظيم كيفية اجراءات العمل وفق اللوائح والتعليمات المحددة من أجل معرفة

معدلات أداء العمال، لأنه يحقق أهداف المؤسسة، ومن خلال المعطيات الميدانية لدراسته بأحد مصانع الجبس بالولايات المتحدة الأمريكية ميّز نمطا بيروقراطيا سماه بالبيروقراطية التمثيلية أساسه التشاور والنقاشات حول القواعد التنظيمية بين الإدارة العليا (مركز السلطة) والعمال، إذ ينتج دعما لهذه القواعد من طرف السلطة من جهة، ومن جهة أخرى طاعة العمال لها. وهذا ما يفسر أن 75% من العمال الذين يحالفون القرارات كلوائح تنظيمية أو يقترحون رأيت مخالفا لها تساهم قرارات المؤسسة في رفع مستوى أدائهم. إن هذا المنحى يشير إلى نوع من الديمقراطية كنمط قادر أن يعمم في مؤسسة ميدان الدراسة مستقبلا.

الجدول رقم (26): مناقشة نتائج تقييم الأداء وعلاقته بمقارنة أداء عملاء العمل.

المجموع	إطلاقا	نادرا	أحيانا	دائما	مقارنة مستوى أداء زملاء مناقشة نتائج تقييم الأداء
100%	0%	0%	0%	100%	دائما
06	00	00	00	6	
100%	17.9%	15.4%	56.4%	10.3%	أحيانا
78	14	12	44	8	
100%	11.8%	17.6%	52.9%	17.6%	نادرا
34	4	06	19	6	
100%	37.8%	10.8%	43.2%	8.1%	إطلاقا
74	28	8	32	6	
100%	24%	13.5%	49%	13.5%	المجموع
192	46	26	94	26	

يبين الجدول رقم (26) المعنون بمناقشة نتائج تقييم الأداء وعلاقتها بربط المقارنات مع

زملاء العمل، من خلال النتائج الإحصائية النتائج التالية:

أغلبية العمال الذين يناقشون دائما تقييم أدائهم يقارنون مستواهم بالآخرين وذلك بنسبة مقدرة بـ 100%. أما العمال الذين يناقشون نتائج التقييم أحيانا فقط، فهم أحيانا ما يقارنون أداءهم بالآخرين وذلك بنسبة مقدرة بـ 56.4%، تليها نسبة 17.9% منهم لا يقارنون مستوى

أدائهم إطلاقاً تليها نسبة **15.4%** نادراً ما يقارنون أداءهم بالزملاء ثم نسبة **10.3%** منهم يقارنون دائماً أدائهم.

أما بالنسبة للعمال الذين نادراً ما يناقشون نتائج تقييم أدائهم يقارنون مستواهم بزملائهم أحياناً فقط وذلك بنسبة **52.9%** تليها نسبتيين متساويتين مقدرتين بـ **17.6%** منهم يقارنون أداءهم بزملائهم دائماً أو نادراً ما يفعلون ذلك تليها نسبة **11.8%** منهم لا يقارنون أداءهم إطلاقاً بمستوى أداء زملائهم.

في حين أظهرت النتائج الكمية للعمال الذين لا يناقشون نتائج تقييم الاداء إطلاقاً أن 196 أعلى نسبة مقدرة بـ **43.2%** منهم يقارنون أداءهم بمستوى أداء زملائهم تليها نسبة **37.8%** منهم لا يقومون بذلك، تليها نسبة متقاربة بين الذين يقارنون الاداء نادراً أو دائماً على التوالي **10.8%** و **8.1%**.

من خلال الاتجاه العام فإن أغلبية العمال يقارنون أداءهم بمستوى أداء زملائهم أحياناً بنسبة مقدرة بـ **49%** تليها نسبة مقدرة بـ **24%** منهم لا يجرون المقارنات إطلاقاً تليها نسبتيين متساويتين مقدرتين بـ **13.5%** منهم والذين هم دائمي المقارنة أو نادراً ما يقارنون مستوى الأداء.

تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء كعملية تنظيمية لسلوك العامل، تزيد من تحسين المستوى وزيادة الإنتاجية والربح، إلا أن مناقشة نتائج التقييم حول الأداء مع الرؤساء المباشرين وإجراء مقارنات مع مستوى أداء الزملاء له مدلوله السوسيوتنظيمي في العمل.

وفي المجال السوسيو تنظيمي، تعد العدالة داخل المؤسسة ظاهرة تنظيمية، لها بعد اجتماعي إذ يقارن العامل نفسه مع الآخرين داخل مؤسسة العمل، كما تحدث أثر لدى العامل لأنه يعتقد ويقتنع بحصوله على حقوقه على أكمل وجه، وقد أوضح " جون آدمز Adams " في نظريته حول العدالة والمساواة في بيئة العمل أن العدالة تتضمن قيام الفرد



العامل بمقارنة التوازن سيضمن تحقيق علاقة قوية بين المؤسسة والعامل وصاحب السلطة. فيزداد الدافع إلى مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وبدلالة أخرى هي إدراك للنزاهة والموضوعية، حيث يكون توزيع عادل للمكافآت التي تتعلق بالأداء. وبالتالي فإن نظرية " أدمز Adams " تدعو إلى التوازن العادل بين المدخلات (عمل شاق - مستوى مهارة - تسامح - حماس ... إلخ) مع المخرجات (الراتب - فوائد - اعتراف) فهذا العمل ويؤثر مباشرة في الأداء، لكن العكس سيؤدي إلى الاقباط والسخط.

إن المقارنة الدائمة لمستويات أداء الزملاء ومناقشات نتائج التقييم يؤكد على وعي العامل بعدم الاكتفاء بمعرفة مزاياه لذا يجب أن يعرف مزايا الآخرين، وعلى أصحاب السلطة أن يشرحوا للعمال إجراءات تقييم الأداء وكيفية تحسينه والعائد من ذلك حتى تتحقق العدالة التنظيمية في بيئة العمل.

الجدول رقم (27): المشاركة في اتخاذ القرار وكيفيةها.

المجموع	تحل المشكل بمفردك	تتساور مع زملائك	تتساور مع رئيسك	كيفية المشاركة المشاركة في اتخاذ القرار
%100 08	%0 0	%0 0	%100 08	دائما
%100 94	%2.1 2	%23.4 22	%74.5 70	أحيانا
%100 38	%5.3 2	%5.3 2	%89.5 34	نادرا
%100 52	%19.2 10	%57.7 30	%23.1 12	إطلاقا
%100 192	%7.3 14	%28.1 54	%94.6 124	المجموع

يبين الاتجاه العام للجدول رقم (27) والذي يوضح المشاركة في اتخاذ القرار وكيفيةها النتائج التالية: **94.6%** يتساورون مع رئيس العمل، تليها نسبة **28.1%** يتساورون مع زملاء العمل، تليها نسبة **7.3%** يحلون مشكل العمل بمفردهم.

وتمثل نسبة **100%** من العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرار هم الذين يتساورون مع الرئيس، بينما تمثل نسبة **74.5%** من العمال الذين أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات يتساورون كذلك مع الرئيس، تليها نسبة **23.4%** يفضلون التشارور مع زملاء العمل، ونسبة **2.1%** يحلون مشاكل العمل بمفردهم، أما العمال الذين لا يشاركون إلا نادرا فإن **89.5%** يتساورون مع رئيسهم في العمل تليها نسبتي متساويتين للذين يتساورون مع الزملاء ويحلون المشاكل بمفردهم مقدرة بـ **5.3%**، بينما الذين لا يشاركون إطلاقا في اتخاذ القرارات يتساورون مع الزملاء بنسبة **57.7%** تليها نسبة **23.1%** منهم يتساورون مع الرئيس ونسبة **19.2%** منهم يحلون مشاكل العمل بمفردهم.

انطلاقا من المعطيات السابقة يمكننا أن نقدم تحليلا سوسولوجيا موجزا يتضمن سبرا لواقع المشاركة في اتخاذ القرارات وكيفيةها داخل المؤسسة.

يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ بتنفيذ اقتراحات بسيطة إلى الاشتراك الكامل في القرارات الكبيرة مما يسمح لهم بطرح أفكار عديدة ومتنوعة وقد تكون خلاقية، كما تمكنهم عملية الاشتراك في اتباع كيفية الحوار وتبادل الآراء، فهذه الأساليب للمشاركة في اتخاذ القرار المتبعة في المؤسسة تعد أسلوباً كفيماً تعتمد عليه المؤسسات.

إن التقارب المكاني والزمني بين رئيس العمل كممثل للسلطة والمرؤوسين تخلق مناخاً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لديهم سواء من حيث الرسمية في العمل أو تكوين علاقات غير رسمية مع الرئيس، أما بالنسبة للزملاء فكلما زادت الآراء والتشاور فيما بينهم كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما اشتكرت الجماعة في اتخاذ القرار كانت لها قدرة على فهم معناه وهدفه، وكثير مؤيديه وتحمس الكل لتنفيذه.

إن العمال الذين لا يشاركون إطلاقاً في اتخاذ القرارات توجد هوة بينهم وبين المسؤول المباشر ربما للممارسة السلطوية أو لنقص الكفاءة في حل مشكلات العمل بمفردهم أو لعدم تحملهم للمسؤولية.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتم بكيفيات مختلفة داخل المؤسسة، والمشاركون دائماً ما يفضلون التحاور مع الرئيس المباشر في قضايا العمل، لأنه دائم التواجد معهم في الورشات والمصالح، أو لأنه أكثر منهم خبرة، أو أنه هو في حد ذاته يفضل معرفة التفاصيل الدقيقة عن حيثيات العمل ومجرياته بما يتعلق بكيفية الأداء واستعمال الآلات ومدى صلاحيتها.

لكن هذا لا يلغي دور بقية العمال الذين قد يشاركون في اتخاذ القرارات من حين إلى آخر أو حتى في الحالات النادرة فهم يتحاورون مع رئيسهم بحكم خبرته، كما أن التشاور مع الزملاء له من الأهمية ولو من بعيد بسبب التقارب بينهم لانتمائهم لنفس الفئة السوسيو مهينة أو المنطقة الجغرافية أو الثقافة.

ورغم أن الذين لا يشاركون إطلاقاً في اتخاذ القرارات لا يستغنون عن التشاور مع الزملاء بالدرجة الأولى ثم التحاور مع الرئيس والملاحظ أنهم قادرون على حل مشاكل العمل بمفردهم.

الجدول رقم (28): الاستناد من قرارات تحسين المستوى وعلاقتها بمعايير الاختيار للتكوين.

المجموع	معايير أخرى	الأقدمية	متطلبات الوظيفة	تقارير الأداء	معايير الاختيار للتكوين الاستفادة من قرارات تحسين المستوى
%100 76	%2.6 2	%21.1 16	%60.5 46	%15.8 12	نعم
%100 116	%27.6 32	%6.9 8	%51.5 60	%13.8 16	لا
%100 192	%17.7 34	%12.5 24	%55.2 106	%14.6 28	المجموع

يوضح الجدول رقم (28) المعنون بالاستفادة من قرارات تحسين المستوى وعلاقتها بمعايير الاختيار للتكوين وحسب الاتجاه العام للجدول أن 55.2% من العمال يتم اختيارهم للتكوين بسبب متطلبات الوظيفة، تليها نسبة 17.7% يختارون لمعايير أخرى، تليها نسبة 14.6% منهم يختارون لمعيار تقارير الأداء، تليها نسبة 12.5% يختارون للتكوين بسبب الأقدمية.

أما بالنسبة لقرارات المتعلقة بتحسين الأداء فإن 60.5% من الذين استفادوا منها اختيروا لمتطلبات الوظيفة، تليها نسبة 21.1% منهم للأقدمية، تليها نسبة 15.8% لتقارير الأداء ثم نسبة 2.6% لمعايير أخرى اختيروا فيها للتكوين.

أما بما يتعلق بالذين لم يستفيدوا من قرارات تحسين الأداء فإن 51.5% تم اختيارهم للتكوين بسبب متطلبات الوظيفة، تليها نسبة 27.6% منهم اختيروا لمعايير أخرى، تليها نسبة مقدرة بـ 13.8% اختيروا كنتيجة لتقارير الأداء و 6.9% منهم اختيروا لأقدميتهم في العمل. الجدول رقم (29): لاقتراح طلب الاستفادة من التكوين وعلاقته بأسباب صعوبات الأداء

المجموع	لا توجد صعوبة	وسائل وأدوات العمل	نقص المعارف والمهارات اللازمة	طريقة العمل	أسباب صعوبات الأداء اقتراح طلب الاستفادة
100%	33.3%	9.5%	9.5%	47.6%	نعم
42	14	04	04	20	
100%	21.3%	32.3%	5.3%	41.3%	لا
150	32	48	8	62	
100%	24%	27.1%	6.3%	42.7%	المجموع
192	46	52	12	82	

يمثل الجدول رقم (29) المتعلق باقتراح العمال على الإدارة طلب الاستفادة من تكوين وعلاقته بأسباب صعوبات الأداء، حيث مثلت نتائج الأرقام الإحصائية لهذا الجدول ما يلي: العمال الذين اقترحوا على الإدارة الاستفادة من التكوين لديهم صعوبات أداء تتعلق بطريقة العمل بأعلى نسبة والمقدرة بـ 47.6%، تليها نسبتين متساويتين مقدرة بـ 9.5% اللذين لهم نقص المعارف والمهارات اللازمة وصعوبة استعمال وسائل العمل، تليها نسبة 33.3% من ليست لهم صعوبة أداء بالعمل.

في حين مثلت أعلى نسبة مقدرة بـ 41.3% للعمال الذين لم يقترحوا على الإدارة طلب الاستفادة من تكوين ولديهم صعوبات أداء في طريقة العمل تليها نسبة 32.3% لديهم صعوبات أداء خاصة بوسائل وأدوات العمل ثم نسبة 21.3% منهم لا توجد عندهم

صعوبات أداء تليها نسبة ضئيلة مساوية لـ 5.3% تمثلت صعوبات الأداء لديهم في نقص المعارف والمهارة اللازمة.

أغلبية العمال يقترحون على الإدارة الاستفادة من التكوين، أي أنهم يبدون رأيهم من جهة ومن جهة أخرى يرون أن هذه العملية تفيدهم في مساهم المهني، وهذا لا يعني بالضرورة التكوين التقني البحت لأن الصعوبات التي يواجهونها هي في طريقة العمل في حد ذاته من حيث التوقيت والتنظيم. ورغم أن بعض العمال لا يواجهون صعوبات في أدائهم إلا أنهم يقترحون الاستفادة من التكوين.

وبتحليل نتائج السؤال المفتوح عن رد فعل الإدارة من تقديم الطلب الخاص بالتكوين فأغلبيتهم يؤكدون على تلقي الرفض لأن وظائفهم لا تتطلب تكوين أو لأن ليس لهم صعوبة.

الجدول رقم (31): كيفية اتخاذ القرار وعلاقتها بأسباب صعوبة الأداء

أسباب صعوبات الأداء كيفية اتخاذ القرار	طريقة العمل	نقص المعارف والمهارات	وسائل وأدوات العمل	لا توجد	المجموع
تتاور مع رئيسك	37.1%	6.5%	35.5%	21%	100%
تتاور مع زملائك	51.9%	3.7%	14.8%	29.6%	100%
تحل المشكلة بمفردك	57.1%	14.3%	0%	28.6%	100%
المجموع	42.7%	6.3%	27.1%	24%	100%

يوضح الجدول رقم (31) كيفية اتخاذ القرار وعلاقتها بأسباب وصعوبات الأداء وتبين

النتائج الكمية ما يلي:

العمال الذين يحلون مشاكل العمل بمفردهم يرجعون أسباب صعوبات الأداء إلى طريقة العمل بأعلى نسبة مقدرة بـ **57.1%** تليها نسبة **28.6%** منهم من ليست لديهم صعوبات، تليها نسبة مقدرة بـ **14.3%** منهم تمثل نقص المعارف والمهارات سببا في صعوبة الأداء. أما بالنسبة للعمال الذين يتشاورون مع زملائهم حول قرارات العمل فسجلت **9%** على نسبة مقدرة بـ **51.9%** من يرون في طريقة العمل سببا لصعوبة الأداء تتبعها نسبة **29.6%** منهم لا توجد عندهم صعوبات في الأداء، ثم نسبة **14.8%** منهم تعود صعوبة أدائهم إلى وسائل وأدوات العمل والذين تنقصهم المعارف والمهارات قدرت نسبتهم بـ **3.7%**. في حين نجد العمال الذين يتحاورون مع رئيس العمل يرجعون أسباب صعوبات الأداء إلى طريقة العمل بنسبة عالية مقدرة بـ **37.1%** تليها نسبة **35.5%** منهم يمثل استعمال أدوات ووسائل العمل صعوبة في أدائهم، تليها نسبة **26%** منهم تنعدم لديهم صعوبات الأداء، وتسجل نسبة مقدرة بـ **6.5%** منهم يرجعون أسباب صعوبات الأداء إلى نقص المعارف والمهارات.

أبدت النتائج الكمية وحسب الاتجاه العام للجدول أعلاه انه مهما تنوعت الأساليب الكيفية في اتخاذ القرار في مؤسسة البحث فإن أبرز الصعوبات التي تواجه العمال أثناء أدائهم تمثلت في طريقة العمل بأعلى نسبة مقدرة بـ **42.7%** منهم تمثل أدوات العمل ووسائله سببا لصعوبة أدائهم، تتبعها نسبة **24%** منهم ليست لديهم أي صعوبة وأخرى تبين نسبة **6.3%** منهم من تنقصهم المعارف والمهارات اللازمة للأداء الفعال

الجدول رقم (32): أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها برفع الأداء

المجموع	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	دائماً	مساهمة القرار في رفع الأداء أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
%100 104	%15.4 16	%11.5 12	%48.1 50	%25 26	خلق روح التعاون
%100 36	%27.8 10	%5.6 2	%61.1 22	%5.6 2	دعم المبادرة والابتكار
%100 52	%0 0	%26.9 14	%19.2 10	%53.8 28	تحقيق الأهداف
%100 192	%13.5 26	%14.8 28	%42.7 82	%19.2 56	المجموع

يوضح العلاقة بين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها برفع الأداء، حيث سجلنا

الأرقام الإحصائية التالية:

اختلفت أهمية المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعمال من حيث جانبها الاجتماعي أو

العملي وعلاقتها بمدى ماهية القرارات في رفع الأداء، حيث نجد أن:

العمال الذين يرون في عملية المشاركة أهمية في دعم المبادرة والابتكار أحياناً ما

يرون أن القرارات تساهم في رفع الأداء بنسبة عالية مقدرة بـ **61.1%** تليها نسبة

**27.8%** منهم لا يرون مساهمة القرارات في رفع الأداء تليها نسبتين متساويتين مقدرة بـ

**5.6%** بين الذين يؤكدون أن القرارات دائماً تساهم في رفع الأداء وربما نادراً ما تساهم في

ذلك.

في حين مثلت تحقيق الأهداف أهمية أخرى لتشاركية اتخاذ القرارات نسبة بـ

**53.8%** لدى العمال الذين هم دائماً يرون في مساهمة القرارات لرفع الأداء تليها نسبة



26.9% منهم نادرا ما يرون ذلك ثم نسبة مقدرة بـ 19.2% منهم أحيانا ما يرون في مساهمة القرارات لرفع الأداء.

بينما اختار العمال خلق روح التعاون كأهمية المشاركة بنسبة مقدرة 48.1% يرون أن القرارات في رفع الأداء تليها نسبة 25% يرون في مساهمة القرارات لرفع الأداء ثم نسبتي متقاربتين بين من يؤكدون على أنها لا تساهم إطلاقا ونادرا ما يساهم في رفع الأداء، ثم نسبتي متقاربتين بين من يؤكدون على أنها لا تساهم في رفع الأداء مقدرتين على التوالي بـ 15.4% و 11.5%.

تلعب المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة أهمية كبرى لممارسي السلطة والعمال المرؤوسين في نفس الوقت حيث بينت نتائج الاتجاه العام للجدول أنه مهما تنوعت أهميتها الاجتماعية والنفسية والإدارية فإن القرارات تساهم في رفع أداء العمال من حين لآخر بنسبة مقدرة بـ 42.7% تليها نسبة مقدرة بـ 19.2% يرون أنها دائما تساهم في رفع الأداء ثم تليها نسبتي متقاربتين مقدرتين بـ 14.8% و 13.5% تمثل العمال الذين يرون أنها نادرا ما تساهم في رفع الأداء وعلى تساهم إطلاقا في ذلك على التوالي.

الجدول رقم (33): طبيعة السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتكوين وتحسين الأداء في المؤسسة.

المجموع	تحسين المردود المهني	المشاركة في أهداف المؤسسة	التكوين وتحسين الأداء طبيعة السلطة التنظيمية
100%	46.5%	53.5%	مركزية
114	53	61	
100%	61.5%	38.5%	لا مركزية
78	48	30	
100%	52.6%	47.4%	المجموع
192	101	91	

يوضح الجدول أعلاه المرقم بـ (33) تحت عنوان طبيعة السلطة التنظيمية وعلاقتها بالتكوين وتحسين الأداء في المؤسسة النتائج التالية:

وبالنظر للاتجاه العام لهذا الجدول تمثل نسبة 52.6% من العمال أن التكوين وتحسين الأداء يساهم في تحسين المردود المهني لديهم، وهي نسبة متقاربة عند العمال الذين يؤكدون أن التكوين وتحسين الأداء يؤديان إلى المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة مقدرة بـ 47.4%.

وبتحديد طبيعة السلطة التنظيمية من حيث المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على أداء العمال، نقرأ المعطيات التالية:

من وجهة نظر العمال أن السلطة ذات طبيعة لامركزية هؤلاء يرون أن التكوين وتحسين الأداء يساهمان في زيادة مردودية المهني بنسبة عالية مقدرة بـ 61.5% مقابل 38.5% تمثل المشاركة في تحقيق الأهداف مؤشرا على تكوينهم وتحسين أدائهم.

في حين تمثل اللامركزية كطبيعة للسلطة التنظيمية لدى العمال نسبة مقدرة بـ 53.5% منهم يعتبرون التكوين وتطوير الأداء يؤديان إلى المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة مقابل 46.5% منهم من يتحسن مردودهم المهني.

#### ثانياً: مناقشة الفرضية الثانية

لوقوفنا على نظرة تحليلية تفصيلية للفرضية الثانية، لابد من تحليل عملية اتخاذ القرار في مؤسسة حليب حضنة، من حيث معرفة أنواعها المفيدة ومدى مشاركة العمال فيها، اتخاذ القرار وعلاقته العملية ببعض المتغيرات الديموغرافية كمدة العضوية في العمل، والمستوى التعليمي والفئة الوظيفية المهنية، إضافة إلى تحليل القرار من حيث مساهمة مهتميه في العملية التكوينية وتأثيره على الأداء وتحديد صعوباته وتقييمه، وفضلاً أهمية اتخاذ القرار عموماً، وتوضيح صورة السلطة التنظيمية من خلال العملية اتخاذ القرار.

إذا كانت عملية اتخاذ القرار تدبير وتحليل واستنتاجاً من مبادئها وقوانينها ومعلوماتها صحيحة فيجب أن تكون نتائجها مطابقة أو مقاربة أكثر للأهداف المحددة، لذا سننتقل من مصادرها إلى آثارها وتأثيرها على سلوك العامل.

وإذا كان السلوكاً همن نتائج اتخاذ القرار فإن تحليل الأداء في بعد هالتنظيمي سيفسر لنا السلوك والتنظيمي للعامل من خلال تقييم الأداء والتكوين .

فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار رغمنا عه العمال بأهميتها إلا أن مشاركتهم محدودة ، كما أن القراراتتساهماً أحياناً فير فع مستوياً الأداء الذي تتمثل صعوبته في طر ق العمل ، وأن القرارات المتعلقة بالتكوين تكون علماً أساساً لمتطلبات التوظيفية ، كما تعلم مشاركة المسؤ ول في مناقشة تقارير الأداء ونتائج التقييم علنتحسيناً الأداء .

وبالوقوف على جد اول الفرضية نرى ما يلي :

من خلال الجدول رقم (22) تبين أن العمال في المركز الاول والإطار ات منهم أحياناً ما يشاركون في عملية اتخاذ القرار .

أما الجدول رقم (23)

يوضح نزعة العمال بغض النظر عن مدة عضويتهم في المؤسسة إلى اعتبار القرارات المفيدة هي التي تتسم بالمشاركة وقيامهم بأهميتها وبقدراتهم علماً لإبداعوا الابتكار .

في حيناً كدنتائج الجدول رقم (24) أن العمال باختلاف مستوياتهم العلمية

(نظر التواجد هم في كالفئات) يشاركون في بعض الأحيان فقط في اتخاذ القرارات .

لكن رغم هذا النسبية في المشاركة في عملية اتخاذ القرار اتفها للقرارات الصادرة منشأناً أنتساهم فير فع مستوياً الأداء وبالالتالي التأثير في تعديل سلوك العامل ؟

لقد بينت المعطيات الخاصة بالجدول رقم (25) أن القرارات الصادرة تسهم أحياناً فقط فير فع مستوياً الأداء ، وأن إبداء الرأي المخالف كوجه آخر لمناقشة القرار وتقدم بديلاً آخر يكون في الحالات النادرة أو في بعض الأحيان فإحياً ناماتساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أداء فعال للعامل .

أما الجدول رقم (26) بينت نتائجها مناقشة تقييم الأداء التي يقررها المسؤ ول المباشر وفتقارير رسمية تعدأ ي ضا ضرباً من المشاركة في اتخاذ القرار إلا أنها لا تنتم أحياناً أو في بعض الحالات النادرة هذا ما ينتج عنها إقامة مقارنات معالز ملاء في بعض الأحيان كذلك كنتيجة حتمية لتقارير الأداء .

تظهر معطيات الجدول رقم (27) أن المشاركة في اتخاذ القرار اتت مع معال رئيسا المباشرين في العمل في المرتبة الأولى لهذا نظر الطبيعة المؤسسة الخاصة فلا يتحمل العامل مسؤولية اتخاذ القرار بمفرده.

إن معظم القرارات التي تتاحور فيها العمال معال رئيسا المباشرين هي روتينية خاصة بتنظيم العمل.

وقد أوضح نتائج معطيات الجدول رقم (28) أن معايير الاختيار لإجراء تكوينه هو متطلبات الوظيفة،

(وأنها كعمال المستقيديوا)، العمال المستقيديين من قرار اتت تحسينا المستوى يمثلون فئة قليلة نظر التكلفة عملية التكوين حيث صرح لنا مسؤول مديرية المحاسبة والمالية مايلي:

هل للعمال الجراءة على طلب الاستفاد من تكوين؟

يعتبر هذا الإجراء كبدلي يمكننا اعتبار ه قرار مقترح من طرف العمال حيث بينت نتائج الجدول رقم (29) أن بعضا

ما لن تقدم بهذا الاقتراح بسبب صعوبات الأداء المتعلقة بحسبهم بطريقة العمل.

يبين الجدول رقم (32) من خلال معطياتها أن المشاركة في اتخاذ القرار كد عمل لمبادرة ولا ابتكا تؤثر الحدما

لنا لرفع من مستوى الأداء.

قد جاء نتائج الجدول رقم (33) لتوضح تموقع السلطة التنظيمية من خلال عملية اتخاذ القرار.

فالسطة التنظيمية المرغوبة تساها الحدما في تحسينا مردود المعنيو المشاركة في تحقيقاً هذا فالمؤ

سطة من خلال عملية التكوين وتحسينا الأداء.

وأخيرا فقد خلصت المعطيات السابقة إلى تحقيق الفرضية الثانية بشكل نسبي حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات

تساها في التأثير على سلوك العامل من خلال الأداء.

### خلاصة:

تبين لنا من خلال العرض التحليلي لاحصائيو الكيفيلجداو لالفرضية الثانية ومناقشتها:

أن حدود المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل دراسة نسبية، فأحياناً ما يشاركونالعمال في هذا العملية، ومنه فإن مشاركتهم تساهم في الحد من تحقيق أداء فعال لديهم، بحكم أن القرارات الصادرة التي تتعلق بالكوينلها علا قة كبيرة بمتطلبات الوظيفة، كما أنها

تساهم أحياناً في رفع مستوى الأداء، والذي لأقدمية العام لدور أساسيا في حيث يمكنهم اكتساب خبرة ومهارة في است عمال لوسائل التكنولوجيا المعتمدة داخل المؤسسة إلا أن مشاركة العمال مع الرئيس المباشر في اتخاذ القرار تمثل مؤشرا علنا لوعي المتبادل للأهمية العملية.....

جديد في تسيير شؤون العمل، كما تفتح أبواب المناقشة حول نتائج تقييم الأداء فرصاً أكثر جدية لتحسينه وتطويره، مما يستبعد إجراء مقارنات بأداء بقية زملاء العمال.

## الفصل الثامن:

# طبيعة الاتصال وتأثيره على قيم العامل داخل مؤسسة حضنة حليب

تمهيد:

أولاً: عرض الجداول وتحليلها

ثانياً: مناقشة الفرضية الثالثة

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

لمعرفة تأثير الإتصال على سلوك العامل داخل مؤسسة حضنة حليب، نحلل ونناقش الفرضية الثالثة حيث سيتم تفكيك متغيراتها إلى أبعادها الأساسية ومؤشراتها، لذا نتطرق إلى أنواع الإتصال ووسائله وتأثيره على سلوك العامل من خلال القيم التي يحملها والتي قد يكتسبها خلال تواجده بمؤسسة العمل خاصة فيما يتعلق بالعمل ذاته، والجداول التي سيتم عرضها وتحليلها ستكشف عن مدى تأثير طبيعة الاتصال على قيم العامل .



أولاً : عرض الجداول

الجدول رقم (33): الفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بالاتصال النازل

وسيلة الاتصال الفئة السوسيو مهنية	لوائح	اجتماعات	رؤساء أقسام	هاتف	المجموع
إطار	%30 6	%20 4	%20 4	%30 6	%100 20
عون تحكم	%34.6 18	%3.8 2	%26.9 14	%34.6 18	%100 52
عون تنفيذ	%25 30	%11.7 14	%40 48	%23.3 28	%100 120
المجموع	%28.1 54	%10.4 20	%34.37 66	%27.08 52	%100 192

يبين الاتجاه العام للجدول المعنون بالفئة السوسيو مهنية وعلاقتها بالاتصال النازل أن أعلى نسبة مقدرة بهـ %34.37 يتصل بهم رؤساء الأقسام تليها نسبة مقدرة بهـ %28.1 يعتمدون على اللوائح والمنشورات تليها نسبة مقاربة مساوية لهـ %27.08 يتصلون بهم بواسطة الهاتف، تليها نسبة %10.4 يتواصلون معهم عن طريق الاجتماعات.

ومن زاوية أخرى فإن نسبة %40 من أعمال التنفيذ يتواصل معهم رؤساء الأقسام، تليها نسبة %25 منهم يعتمدون على اللوائح تليها نسبة %23.3 تستعمل الإدارة للاتصال بهم الهاتف.

في حين تتساوى نسبي استعمال اللوائح والهاتف لأحكام التحكم والمقدرة بهـ %34.6 تليها نسبة %26.9 يتواصلون مع الرؤساء تليها نسبة ضعيفة مقدرة بهـ %3.8 تستعمل الاجتماعات كوسيلة اتصالية.

نفس الشيء يقال في الإطار حيث تتساوى نسبة استعمال وسيلة اللوائح والهاتف من قبل الإدارة مقدرة بهـ %30 تليها نسبة %20 بين الاجتماعات والهاتف.

تعتبر الاتصال النازل أكثر أنواع الاتصال استعمالاً في مؤسسات العمل والمؤسسة ميدان الدراسة، وقد كانت للمعلومات التي يتلقاها العامل من الرئيس المباشر سواء رئيس ورشة أو رئيس مصلحة الحظ الأكبر لدى أعمال التنفيذ، باعتبارهم المنفذون للأوامر والتعليمات وكون الرؤساء مصدر لسلطة المؤسسة.

كما للوحة الإعلانات أهمية في سريان المعلومات المختلفة، وقد لاحظنا أثناء الدراسة الميدانية وتزامناً مع انتشار وباء كورونا بعد الملاحظات المنتشرة في ورشات المؤسسة وإدارتها إضافة للمناشير التنظيمية عن إجراءات العمل.

ويعد الهاتف وسيلة تستعملها الإدارة للاتصال أكثر من الاجتماعات الدورية التي قد قلصت في هذه الفترة بسبب الجائحة مقارنة مع الأيام الأخرى، باستثناء الإطارات الذين يحضرون بعض الاجتماعات لذا فالفئة السوسيو مهنية تلعب دوراً مهماً في تحديد مسار الاتصال النازل ووسيلته.

الجدول رقم (34): المستوى التعليمي وعلاقته بالاتصال المساعد المفضل لدى العامل.

المجموع	بريد إلكتروني	طلب خطي	عن طريق زميل	اتصال مباشر	وسيلة الاتصال المفضلة المستوى التعليمي
34	0	12	8	14	متوسط
68	4	22	2	40	ثانوي
16	4	0	0	12	باك + 2
10	0	4	0	06	باك + 3
16	0	0	4	12	باك + 4
48	0	12	0	36	باك + 4
192	8	50	14	120	المجموع

يوضح الاتجاه العام للجدول رقم (34) أن أعلى نسبة مقدرة بـ 62.5% من يفضلون الاتصال المباشر، تليها نسبة 26% يفضلون كتابة طلب خطي، تليها نسبة 7.3% يتصل بالإدارة عن طريق زميل، تليها نسبة 4.2% يفضلون البريد الإلكتروني.

تتنوع وسائل الاتصال داخل المؤسسة وإن اختلفت الأرقام في استعمالها، إذ أن اتصال العمال بالمستويات الأعلى على يقتصر على الأسلوب الرسمي فقط، بل يفضل أغلبية العمال باختلاف مستوياتهم التعليمية التواصل المباشر مع المسؤول لتوضيح أفكارهم واقتراحاتهم وانشغالاتهم، فالإتصال المباشر يفسر العديد من المعطيات.

كما يفضل بعض العمال ذوي المستوى التعليمي (المتوسط) باك + 3 استعمال طرق رسمية تنظيمية لتقديم طلب خطي للمسؤول بنسبة 40% تليها المستوى التعليمي المتوسط

بنسبة 35.3% ثم المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 32.4% يليها المستوى التعليمي باك + 5 بنسبة 12%.

إن استعمال البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال تكنولوجية متطورة للاتصال بإدارة المؤسسة يضمن السرعة في وسول المعلومة، وضمانها، كذلك يلجأ إليه العمال في حالة إرسال وثائق ومستندات رغم أن استعماله قليل جدا مقارنة بالوسائل الأخرى.

ويعد الاتصال غير رسمي أسلوب في التواصل مع الإدارة عن طريق زميل يمتاز بخصائص شخصية قيادية، يمكن أن يحل بعض المشاكل التي يتعرض لها العامل أثناء العمل (سواء خلافات، اقتراحات...).

إلا أن الطريقة الرسمية في استعمال المراسلات والمستندات كتقديم طلب خطي، وسيلة أخرى مجدية يلجأ لها العامل لشرح وضعيته وتقديم مقترحاته (كما يقال في ميدان العمل الثقة في الوثيقة)، حسب رأي العمال أي توثيق المعلومة.

أما الاتصال المباشر بالمسؤول له النصيب الأكبر لدى جميع الفئات التعليمية إذ يستدعي سرعة وصول الرسالة وأخذ الاقتراحات بعين الطلب. فمهما كان المستوى التعليمي للعامل فإنه يستعمل الاتصال الصاعد سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية مما يجعل تدفق المعلومات مفيد.

الجدول رقم (35): متغير الجنس وعلاقته باستفسار الإدارة حول التأخرات في العمل

الجنس	طبيعة الاستفسار عن التأخير	إجراء قانوني	إجراء ردي	إجراء عادل	المجموع
ذكر	%70.3 128	%14.3 26	%15.3 28	%100 182	
أنثى	%60 6	%20 2	%20 2	%100 10	
المجموع	%62.5 120	%7.3 14	%4.2 8	%100 192	

تبين نتائج الجدول رقم (35) متغير الجنس وعلاقته باستفسار الإدارة حول التأخرات عن العمل ما يلي:

العمال الذكور يرون أن استفسار الإدارة هو إجراء قانوني بأعلى نسبة والمقدرة بـ **70.3%** تليها نسبتين متقاربتين على التوالي هما **15.3%** و **14.3%** منهم يرون أنه إجراء ردي وعادل أما العاملات -الإناث- فيرون أن طبيعة الاستفسار قانوني بنسبة **60%** أما نسبة **20%** منهن فيرون أنه إجراء ردي تليها نفس النسبة ممن يرون أنه إجراء عادل.

لا يعتبر متغير الجنس حاسما في تحديد طبيعة الاستفسار عن التأخرات ف كلا الجنسين ينظرون إلى هذا الإجراء من جانب قانوني، وبالتالي تصدر إدارة المؤسسة استفسارات حول تأخر العمال لضمان السير الحسن للعمل، وكذلك لإرساء قيم تنظيمية لها جانب في التأثير على ما تحمله العامل من قيم خاصة سنرى تحليلها في الجداول اللاحقة

**الجدول رقم (36): متغير الحالة العائلية وعلاقته بالتأخر عن العمل.**

المجموع	إطلاقا	نادرا	أحيانا	دائما	التأخر عن العمل الحالة العائلية
38	2	20	16	0	أعزب
150	44	56	50	0	متزوج
4	0	4	0	0	مطلق
192	46	80	66	0	المجموع

يمثل الجدول رقم (36) متغير الحالة العائلية وعلاقته بالتأخر عن العمل حسب اتجاهه العام أن أعلى نسبة مسجلة قدرت بـ **41.7%** من العمال نادرا ما يتأخرون عن العمل تليها نسبة **34.4%** منهم يتأخرون في بعض الأحيان فقط، أما الذين لا يتأخرون إطلاقا فقدرت نسبتهم بـ **24%** ولم تسجل أي عامل يتأخر دائما عن العمل.

ويربط هذا المتغير مع متغير الجنس نقرأ الجدول كالتالي كل المطلقون نادرا ما يتأخرون عن العمل، بينما يتأخر العزاب في الحالات النادرة عن العمل بأكبر نسبة مقدرة بـ **52.6%** تليها نسبة **42.1%** منهم أحيانا ما يتأخرون عن العمل تليها نسبة **5.3%** منهم لا يتأخرون إطلاقا.

أما فيما يخص المتزوجين فهم نادرا ما يتأخرون عن العمل بنسبة مقدرة بـ **37.3%** تليها نسبة **33.3%** منهم يتأخرون في بعض الأحيان، تليها نسبة **29.3%** منهم لا يتأخرون إطلاقا عن العمل.

وعمال مؤسسة حضنة حليب نادرا ما يتأخرون عن العمل لعدة أسباب أغليبتهم يستعملون وسائل النقل التي توفرها المؤسسة، إضافة إلى ذلك وحسب الجدول السابق فهم يتجنبون الاستقصار عن التأخر الذي يرون فيه إجراء قانوني يؤدي بطبيعة الحال لجزاءات وعقوبات يتجنبونها، وسنوضح ذلك في الجداول اللاحقة.

بالنسبة للذين قد يتأخرون أحيانا عن العمل عن العزاب لأنهم ما زالوا لم يتحملوا مسؤولية البيت والأولاد مقارنة بالمتزوجين الذين أغلبهم لا يتأخرون إطلاقا.

إن الحالة العائلية لها دور في احترام مواعيد العمل، والالتزام بقوانينه تحسبا لأي طارئ قد يحدث مستقبلا (مرض الأولاد، الزوجة، متابعة الأولاد في المدرسة ..) مما يستدعي طلب رخص تغيب من الإدارة قد يؤدي إلى الخصم من الراتب.

الجدول رقم (37): الاتصال النازل وعلاقته باستفسار التأخير عن العمل.

المجموع	إجراء عادي	إجراء ردي	إجراء قانوني	استفسار حول التأخر
				الاتصال النازل
%100 54	%14.8 8	%7.4 4	%77.8 42	لوائح
%100 20	%10 2	%10 2	%80 16	اجتماعات
%100 46	%13 6	%17.4 8	%69.6 32	رؤساء أقسام
%100 72	%19.4 14	%19.4 14	%61.1 44	هاتف
%100 192	%15.6 30	%14.6 28	%69.8 134	المجموع

يمثل الجدول رقم (37) علاقة الاتصال النازل بطبيعة الاستفسار حول التأخر عن

العمل، حيث بينت نتائجه الإحصائية ما يلي:

أعلى نسبة مقدرة بـ 80% الذين يحضرون من الاجتماعات المنعقدة يرون في الاستفسار عن التأخر إجراء قانوني، تليها نسبة 10% منهم يرون أنه إجراء ردي وتتساوى هذه النسبة مع من يرون أنه إجراء عادل.

أما بالنسبة للوائح والمعلقات والتعليمات فـ 77.7% من العمال الذين يعتمدون عليها كمصدر للمعلومة يرون أن هذا الإجراء قانوني تليها نسبة 14.8% منهم يرون في ذلك إجراء عادل، تليها نسبة 7.4% منهم يرونه إجراء ردي.

أما بالنسبة لمن يلجأ لرؤساء الأقسام كمصدر للمعلومة فيرون الاستفسار حول التأخر هو إجراء قانوني بنسبة ممثلة بـ 69.6% تليها نسبة 17.4% منهم يرون فيه أنه إجراء ردي تليها نسبة 13% منهم يرونه أنه إجراء عادل.

أما الهاتف فنسبة 61.1% من العمال الذين يتلقون عن طريقه المعلومات والبيانات يرون في الاستفسار حول التأخرات إجراء قانوني، تليها نسبة 19.4% منهم يرون في ذلك أنه إجراء ردي حيث تتساوى النسبة مع من يؤكدون على أنه إجراء عادل كذلك.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (35) فإن الخصم من الراتب في حالة التأخرات المتكررة إجراء قانوني في نظر عمال مؤسسة حضنة حليب، فمهما كانت وسيلة الاتصال النازل المستعملة ومهما كانت طبيعة الاتصال سواء رسمي أو غير رسمي، فهو عملية تبادل ونقل للمعلومات الخاصة بالمؤسسة عموماً والعمل خاصة، مما يساعد على التأثير المرغوب فيه في المرؤوسين حسب الفهم المشترك الذي يتوصلون إليه عبر رسائله الواضحة، فالتفاعل الاجتماعي للاتصال يبين للعمال ما هو قانوني وما هو ردي وما هو تعسفي.

الجدول رقم (38): متغير السن وعلاقته بمعنى العمل لدى العامل.

السن	معنى العمل	مصدر رزق	واجب اجتماعي	المجموع
أقل من 30 سنة	87.5%	12.5%	28	32
من 30 إلى 45 سنة	95.5%	4.5%	126	132
من 45 إلى 55 سنة	75%	25%	18	24
أكبر من 55 سنة	50%	50%	2	4
المجموع	90.5%	9.4%	174	192

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير السن مع المعنى العام للعمل بالنظر للاتجاه العام له، فأعلى نسبة مقدرة بـ 90.5% من العمال يرون أن العمل يعني مصدر للرزق، تليها نسبة 9.4% منهم يرون أن العمل هو واجب اجتماعي.



سجلت أعلى نسبة مقدرة بـ **95.5%** من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة نظرتهم للعمل كمصدر رزق، تليها نسبة **12.55%** منهم يمثل لهم العمل واجب اجتماعي.

بينما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة يرون أن العمل مصدر رزق بنسبة **87.5%** تليها نسبة **12.5%** منهم يمثل لهم واجب اجتماعي.

بينما الفئة العمرية المحدودة بين سن 45 إلى 55 سنة فيمثل العمل عندهم كمصدر للرزق بنسبة **50%** مساوية لمن يمثل لهم العمل واجب اجتماعي.

يجمع الكل مهما كانت الفئة العمرية له على أن العمل مصدر رزق وحيث يوفر له الحاجات الأساسية، أما بالنسبة للعمال الأكبر سنا والذين قد عملوا في مؤسسات أخرى ولهم معاش آخر، فيرون أنه واجب اجتماعي كذلك فهؤلاء يقدمون العمل، فهو يحقق كذلك مكانة اجتماعية لهم ويشعرون بخدمة مجتمعهم على المستوى الميكروسوسولوجي أو الماكروسوسولوجي.

الجدول رقم (39): عمل آخر قبل دخول المؤسسة وعلاقته بقيم العمل.

المجموع	دون علاقة	حب العمل	احترام القوانين	احترام العمل	قيم العمل عمل آخر قبل الدخول للمؤسسة
134	4.5%	29.9%	31.3%	34.3%	نعم
6	0%	40	42	46	
58	0%	27.6%	27.6%	44.8%	لا
0		16	16	26	
192	3.1%	29.2%	30.2%	37.5%	المجموع
6		56	58	72	

يوضح الجدول رقم (39) ومن خلال اتجاهه العام أن نسبة **37.5%** كأعلى نسبة مسجلة للعمال يرون أن أهم قيمة للعمل هو احترام العمل، تليها نسبة **30.2%** منهم يرون أن قيمة التزام القوانين هي أهم قيم العمل لديهم، تليها نسبة **29.2%** منهم فأهم قيمة للعمل لديهم هي حب العمل.

وبالرجوع إلى ممارسة عمل آخر قبل الالتحاق بمؤسسة حضنة حليب أو عدم العمل من قبل نسجل النتائج التالية، أن العمال الذين لم يسبق لهم العمل في مؤسسة أهم قيمة للعمل هي احترام العمل في حد ذاته بنسبة **48.8%**، تليها نسبتين متساويتين من العمال الذين يرون أن أهم قيم العمل هي احترام القوانين وحب العمل مقدرتين بـ **27.6%**. بينما العمال الذين سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى فيتمثل قيمة العمل عندهم نسبة **34.3%** منهم هي احترام العمل، تليها نسبة **31.3%** منهم قيمة احترام القوانين تليها نسبة **29.9%** منهم أهم قيم العمل هي حب العمل، تليها نسبة **4.5%** منهم لم يحددون في قيمة. إن العمل في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بحضنة حليب مقابل عدم العمل بمؤسسة أخرى لا يغير من تحديد أهم قيم العمل لدى العامل، حيث يجمع الكل على احترام العمل مهما كان، وعلى احترام القوانين بالدرجة الثانية وحب العمل. إن احترام العمل كقيمة أساسية تجعل العامل يبحث عنه في كل مكان مهما كانت طبيعة المؤسسة عامة أو خاصة، وقد أكدت زيارتنا الميدانية أن بعض حاملي الشهادات الجامعية ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ حيث تحاورنا مع البعض مفسرين لنا أن العمل شيء مقدس وقيمة الإنسان في العمل الذي يؤديه مهما كان، فالعمل عبادة وشرف ولعل احترام القوانين من خلال ما يصدره المؤسسة جعل منه قيمة أخرى أساسية للعمل يمكن القول أن العمل روح القوانين.

الجدول رقم (40): الاتصال الصاعد وعلاقته بمخالفة القوانين التنظيمية.

مخالفة القوانين التنظيمية	دائما	أحيانا	نادرا	إطلاقا	المجموع
---------------------------	-------	--------	-------	--------	---------

الفصل الثامن طبيعة الاتصال وتأثيره على قيم العامل داخل مؤسسة حضنة حليب

					الاتصال برئيس العمل
%100	%36.8	%43.9	%17.5	%1.8	دائما
144	42	50	20	2	
%100	%10	%40	%50	%0	أحيانا
60	6	24	30	0	
%100	%50	%33.3	%16.7	%0	نادرا
12	6	4	2	0	
%100	%31.3	%40.6	%27.1	%1	المجموع
192	60	78	52	2	

يوضح الجدول رقم (40) بعنوان الاتصال الصاعد وعلاقته بمخالفة القوانين التنظيمية

النتائج الإحصائية التالية:

العمال الذين يتصلون دائما مع رئيس العمل نادرا ما يخالفون القوانين التنظيمية بأعلى نسبة مسجلة بـ **43.9%** تليها نسبة **36.8%** منهم لا يخالفون القوانين التنظيمية إطلاقا، تليها نسبة **17.5%** منهم يخالفون القوانين التنظيمية في بعض الأحيان، وأخيرا نسبة **1.8%** منهم يخالفون القوانين التنظيمية دائما.

بينما العمال الذين يتصلون برئيس العمل أحيانا فقط فهم أحيانا ما يخالفون القوانين التنظيمية بنسبة **50%** تليها نسبة **40%** منهم نادرا ما يخالفون ذلك تليها نسبة **10%** منهم لا يخالفون القوانين التنظيمية إطلاقا.

أما العمال الذين نادرا ما يتصلون برئيسهم في العمل هم إطلاقا ما يخالفون القوانين التنظيمية بنسبة **50%** تليها نسبة **33.3%** منهم نادرا ما يخالفون ذلك، تليها نسبة **16.7%** منهم في بعض الأحيان فقط يخالفون.

يساهم الاتصال الصاعد المتمثل في التحاور مع رئيس العمل في عدم مخالفة العامل للقوانين التنظيمية أو نادرا ما يتم ذلك.

إن التفاعل الاجتماعي مع الرئيس خلال تبادل الأفكار ونقلها تخلق جوا من الثقة بين الرئيس والمرؤوس مما يجعل المرؤوسين يتقبل القوانين التنظيمية الصادرة من إدارة المؤسسة (في صورة المسؤول المباشر).

الجدول رقم (41): الاتصال الرسمي وعلاقته بإجراء الخصم بسبب التأخر عن العمل

المجموع	بدون رأي	تعسفي	قانوني	إجراء الخصم بسبب التأخر معلومات عن أهداف المؤسسة
%100 72	%16.7 12	%0 0	%83.3 60	بطريقة كافية
%100 92	%21.7 20	%8.7 8	%69.6 64	بطريقة غير كافية
%100 28	%50 14	%21.4 6	%28.6 8	لا تصل إطلاقا
%100 192	%24 46	%7.3 14	%68.8 132	المجموع

يوضح الجدول رقم (41) الاتصال الرسمي وعلاقته بإجراء الخصم بسبب التأخر عن العمل، حيث تم التوصل إلى ما يلي:

يمثل أعلى نسبة مقدرة بـ %83.3 من العمال الذين يصلهم معلومات عن أهداف المؤسسة بطريقة كافية أن إجراء الخصم من الراتب بسبب التأخرات هو قانوني تليها نسبة %16.7 منهم فليس لديهم رأي عن هذا الإجراء، بينما تمثل نسبة %69.6 من العمال الذين يصلهم معلومات عن أهداف المؤسسة بطريقة غير كافية أن هذا الإجراء قانوني تليها نسبة %21.7 منهم بدون رأي تليها نسبة %8.7 منهم يرون أنه إجراء تعسفي.

أما العمال الذين لا يصلهم معلومات إطلاقا عن أهداف المؤسسة فنسبة %50.5 منهم لم يبدون رأيهم تليها نسبة %28.6 منهم ينظرون إليه كإجراء قانوني تليها نسبة %21.4 منهم يعتبرونه إجراء تعسفي.

لأغلبية العمال القدر الكافي من المعلومات عن أهداف المؤسسة التي تصلهم مما يشجعهم على المشاركة في إبداء آرائهم وصياغة أهداف مشتركة تخدم كذلك طموحاتهم، وبالتالي فإجراء الخصم المتبع من طرف الإدارة كعقوبات للتأخرات لا ينظر إليه من جانب سلبي، بل هو إجراء قانوني يحكمه القوانين التنظيمية للمؤسسة.

وسواء لم تصل الأهداف بطريقة كافية لأسباب المستوى التعليم أو الفئة السوسيو مهنية فإن احترام القوانين التنظيمية وخاصة المنظمة لسير العمل كالخصم من الراتب أو الحسم هو قانوني، وما يفسر اتجاه أغلبية العمل للنظر لإجراء الخصم من جانب قانوني، كقيمة تساهم في ترسيخ ثقافة المؤسسة ومنه قيم تنظيمية أن العمال نادرا أو لم يخصم من راتبهم إطلاقا، حيث بينت الجداول السابقة إن لم نقل انعدام ظاهرة التأخر عن العمل ولأن التأخرات أو التغيب في الحالات النادرة يرجع إلى أسباب قاهرة على حد تعبير العمال.

إن تناول سوسولوجية المنظمات وسوسولوجية المؤسسة محل الدراسة ككيان اجتماعي، و إرھاصا للتحليلات الكيفية السابقة للجداول المرتبطة بمؤسسة حضنة حليب، أدى إلى الحديث عن ثقافة المؤسسة والتي نقصد بها تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفاتها تتميز باستقلالية نسبية على المحيط المتواجدة فيه.

وحسب "سان سوليو S. Sain Sulieu" و " ميشال كروزي M. Crosier" فإن ثقافة المؤسسة هي القدرة على العمل والفعل جماعيا تسمح للأفراد بأن يجدوا طرقا ووسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم وتوجيهاتهم مع بعضهم البعض بطريقة تمكنهم من الاستمرار في العلاقة لتحقيق الهدف المشترك.

وأوضح "سان سوليو" أن المؤسسة ظاهرة تنظيمية وبنية ثقافية وأداة اصطنعها فاعلون اجتماعيون بهدف ضبط وتنظيم تفاعلاتهم تغرس آليات تفاعل جديدة لإعادة إنتاج هويات وذهنيات جديدة، فتصبح المؤسسة مصدرا لإعطاء الهوية ومكانا منتجا لثقافة نوعية

خاصة بالمؤسسة، فهي كذلك هيئة للتنشئة الاجتماعية ومكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في النهاية شخصيته الفردية والاجتماعية وتنمي روح الانتماء.

**الجدول رقم (42): طبيعة الاتصال وعلاقته بمدى توافق الأهداف**

المجموع	توافق الأهداف		المعلومات في المؤسسة تساهم
	لا	نعم	
156	76	80	احترامك للقوانين
14	8	6	تدعيم العلاقات الإنسانية بين الزملاء
22	10	12	تحقيق الولاء
192	94	98	المجموع

يمثل الجدول أعلاه طبيعة الاتصال وعلاقته بمدى توافق الأهداف بين العامل والمؤسسة، حيث سجلت أرقام الاتجاه العام له نسبة 51% من العمال يرون أن أهدافهم وأهداف المؤسسة متوافقة في حين سجلت نسبة 49% منهم أنه لا يوجد توافق بين الأهداف. ومع تحديد طبيعة الاتصال نسجل ما يلي: العمال الذين يعتقدون أن المعلومات تساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين الزملاء لا تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة بنسبة مقدرة بـ 57.1% تليها نسبة 42.9% منهم تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، تليها نسبة 54.5% من العمال الذين يرون أن المعلومات تحقق الولاء تتوافق أهداف مؤسستهم مع أهدافهم، بينما العمال الذين يرون أن المعلومات تساهم في احترام القوانين تمثل نسبتهم 51.3% من تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، تليها نسبة 48.7% منهم لا تتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

يؤدي التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة إلى بروز قيم تنظيمية مشتركة للطرفين، أما الاتصال فله دور بارز يؤثر في انسجام الأهداف بالدرجة الأولى، تلعب اللوائح

التنظيمية والإرشادات القانونية دورا في ذلك، كما أن تحقيق الولاء يجعل من العمال يتوحدون مع أهداف مؤسستهم.

الجدول رقم (43): الاتصال الصاعد وعلاقته ببعض القيم المكتسبة في المؤسسة

المجموع	قيم التعاون	قيم خاصة بالاحترام	قيم اقتصادية	قيم خاصة بالولاء	قيم خاصة بالعمل	القيم المكتسبة وسيلة الاتصال الصاعد
100%	15%	8.3%	3.3%	5%	58.3%	اتصال مباشر
120	18	10	4	6	70	
100%	42.8%	7.14%	0%	28.5%	35.7%	عن طريق زميل
14	6	1	0	4	5	
100%	20%	24%	12%	0%	44%	طلب خطي كتابي
50	10	12	6	0	22	
100%	0%	12.5%	4.54%	12.5%	25%	البريد الإلكتروني
8	0	1	4	1	2	
100%	17.7%	12.5%	7.29%	5.7%	51.5%	المجموع
192	34	24	14	11	99	

يمثل الجدول رقم (43) الاتصال الصاعد وعلاقته ببعض القيم المكتسبة من طرف

العمال في المؤسسة حليب حضنة، وأظهرت أرقام ونتائج الجدول التحليل التالي:

تمثل القيم الخاصة بالعمل كأهم قيم مكتسبة بنسبة أعلى مقدرة بـ **51.5%** تليها قيم التعاون بنسبة **17.7%** تليها قيم خاصة بالاحترام بنسبة **12.5%** تليها قيم اقتصادية بنسبة **7.29%** تليها قيم خاصة بالولاء بنسبة **5.7%**، ومن جهة أخرى فإن العمال الذين يستعملون الاتصال المباشر مع الرئيس فنسبة **58.3%** اكتسبوا قيم خاصة بالعمل تليها نسبة **15%** منهم اكتسبوا قيم التعاون، تليها نسبة **8.3%** اكتسبوا قيم خاصة بالاحترام، تليها نسبة مقدرة بـ **5%** خاصة بالولاء.

بينما العمال الذين يتصلون بزملاء العمل للاستفسار فأعلى نسبة منهم مقدرة بـ **42.8%** اكتسبوا قيم التعاون تليها نسبة مقدرة بـ **35.7%** منهم اكتسبوا قيم خاصة بالعمل تليها نسبة **28.5%** منهم اكتسبوا قيم الولاء.

بينما العمال الذين يستعملون الاتصال الرسمي (طلب خطي كتابي) فنسبة **44%** منهم اكتسبوا قيم خاصة بالعمل، تليها نسبة **24%** اكتسبوا قيم خاصة بالاحترام، ثم نسبة **20%** منهم اكتسبوا قيم التعاون، وفي الأخير نسبة **12%** اكتسبوا قيما اقتصادية.

في حين يعتبر البريد الإلكتروني المستعمل من طرف العامل كوسيلة للاتصال قد ساهم بنسبة **25%** من العمال الذين يستعملونه في ترسيخ قيم العمل تليها نسبة **12.5%** منهم قد اكتسبوا قيم خاصة بالولاء، وأخرى خاصة بالاحترام، وأخيرا نسبة **4.54%** اكتسبوا قيما اقتصادية.

إن أهم القيم المكتسبة في مؤسسة حليب حضنة هي قيم العمل بالدرجة الأولى التي يكتسبها من رئيسه في العمل أو زميله أو باتباع الأساليب الرسمية في الاتصال، كما أن هناك قيم التعاون التي يستعملها من زملائه أو رئيسه.

الجدول رقم (44): الاتصال النازل وعلاقته بسبب النزاع

المجموع	العمل في حد ذاته	تضارب المصالح	عدم تماثل القيم	سبب النزاع تصل المعلومة في
108 %100	84 %77.7	24 %22.2	0 %0	وقتها
74 %100	29 %39.18	45 %60.8	0 %0	متأخرة
10 %100	2 %20	4 %40	4 %40	لا تصل
192 %100	115 %59.8	73 %38.02	4 %2.08	المجموع



يمثل الجدول رقم (44) علاقة الاتصال النازل بسبب النزاع في العمل، حيث مثلت نتائج الاتجاه العام أن أعلى نسبة مقدرة بـ **59.8%** من أسباب النزاع هي العمل في حد ذاته تليها نسبة **38.02%** يعود نسبة النزاع إلى تضارب المصالح، تليها نسبة **2.08%** منها إلى عدم تماثل القيم.

وقد سجلت أعلى نسبة ممثلة بـ **77.7%** من العمال الذين يصلهم المعلومات في وقتها أن سبب النزاع يعود إلى العمل في حد ذاته، تليها نسبة **22.2%** منهم إلى تضارب المصالح.

في حين العمال الذين تصلهم المعلومات متأخرة لأسباب النزاع تعود إلى تضارب المصالح بنسبة **60.08%** تليها نسبة منهم والمقدرة بـ **39.18%** فيرجع إلى العمل في حد ذاته.

وتمثل فئة العمال الذين لا تصلهم المعلومة إطلاقاً نسبة قليلة حيث أن **40%** منهم يرون أن أسباب النزاع تعود إلى تضارب المصالح وعدم تماثل القيم بنسبتين متساويتين، تليها نسبة **20%** يعود النزاع إلى العمل في حد ذاته.

يؤكد أغلب العمال على أن المعلومات تصل في وقتها وأن المناقشات والنزاعات بينهم وبين الإدارة عادة ما يكون سببها العمل في حد ذاته (تنظيمية، طرق أدائه، توقيته، توزيع المهام...)، وتلعب تضارب المصالح بين العمال والإدارة في وجود بعض النزاعات وهذا ما يفسره ميشال كروزي.

يستبعد العمال الاختلافات في قيمهم المتنوعة على حدوث أي نزاع هذا ما يفسر التقارب الجغرافي والثقافة الفرعية التي تجمع أغلبية العمال، وتماشياً مع قيم المؤسسة.

الجدول رقم (45): دور الاتصال وعلاقته بقيم العمل

المجموع	تحقيق الأهداف	الحوافز الممنوحة	إتقان العمل	علاقات إنسانية	مصدر قيم العمل دور الاتصال
100%	37.8%	5.12%	49.35%	7.69%	احترام للقوانين
156	59	8	77	12	
100%	0%	0%	28.5%	71.4%	تدعيم العلاقات الإنسانية بين الزملاء
14	0	0	4	10	
100%	50%	0%	31.8%	18.18%	تحقيق الولاء
22	14	0	7	4	
100%	36.4%	4.1%	45.83%	13.54%	المجموع
192	70	8	88	26	

يوضح الجدول رقم (45) دور الاتصال وعلاقته بالقيم العمل حيث بينت نتائجها وأرقامه ما يلي: العمال الذين يرون أن للاتصال دور في تدعيم العلاقات الإنسانية بين زملائهم مصدر قيم العمل لديهم هو العلاقات الإنسانية بنسبة عالية مقدرة بـ **71.4%** تليها نسبة **28.5%** منهم يمثل إتقان العمل هو مصدر لقيمة العمل لديهم.

أما العمال الذين يرون دور الاتصال هو احترام القوانين فتمثل إتقان العمل كمصدر لقيم العمل لديهم بنسبة **49.3%** تليها نسبة **37.8%** منهم تحقيق الأهداف هو مصدر قيم العمل، تليها نسبة **7.6%** مصدر القيم الخاصة بالعمل هو العلاقات الإنسانية وأخيرا نسبة **5.12%** منهم مصدر قيم العمل هو الحوافز الممنوحة.

أما العمال الذين يرون أن للاتصال دور في تحقيق الولاء فإن نسبة **50%** منهم مصدر قيم العمل لديهم هو تحقيق الأهداف تليها نسبة **31.8%** منهم إتقان العمل هو مصدر قيم العمل، تليها نسبة **18.18%** فالعلاقات الإنسانية هي مصدر قيم العمل لديهم.

فإذا كان للاتصال دور في تحقيق العلاقات الإنسانية بين الزملاء فمصدر قيمة العمل هي العلاقات الإنسانية التي يتمتع بها العامل بمعنى أن دور الاتصال يعمل على تحريك السلوك وبروز مصدر القيمة التي يحملها العامل، وتلعب الاتصال دور في احترام القوانين

كما رأينا سابقا، مما يفسر إتقان العمل كمصدر لقيم العمل وبالنسبة لتحقيق الأهداف (الطرفين معا) تلعب الاتصال دورا في تحقيق الولاء هذا الأخير يجعل أهم قيم العمل هي تحقيق الأهداف.

حسب المداخل السلوكية والاتجاهات المفسرة للولاء كمفهوم خاص بالمؤسسة فإنه يساهم في زيادة الإيمان بقيم وأهداف المؤسسة ولهذا يجعل الفرد العامل يبذل قصارى جهده لتحقيق اهداف هذه الأخيرة ويضمن الاستمرار والبقاء فيها. كما يحافظ على كل التصرفات والسلوكيات التي تضمن له استمرارية الأشياء القيمة، كذا يخلق الولاء لدى العامل للإبداع والأداء المتميز، وقد بينت نتائج الجدول الكمية أن الولاء التنظيمي الذي يكونه عملية الاتصال باعتبارها وجها آخر للسلطة يؤثر في تشكيل قيم العمل التي أساسها إتقان العمل بأداء مميز والسعي إلى تحقيق أهداف الفرد فيصبح ولاء مصلحيا وتحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة من أجل ديمومة واستمرارية العمل فيها فصاحب السلطة الناجح هو الذي يعمل على زيادة درجات الولاء لدى الأفراد العمال ويدعم اعتقادهم بأهمية المؤسسة.

#### الجدول رقم (46): الاتصال وتأثيره في ترسيخ قيم العمل

النسبة	التكرار	الاتصال يساهم في ترسيخ بعض القيم لدى العامل
39.58%	76	دائما
44.79%	86	أحيانا
11.43%	22	نادرا
4.16%	8	إطلاقا
100%	192	المجموع

يمثل الجدول رقم (46) الاتصال وتأثيره في ترسيخ القيم في العمل، حيث كانت نتائجه

كالآتي:

يؤكد أغلب العمال الذين يرون أن الاتصال يساهم في ترسيخ بعض القيم الأخرى لدى العامل أحيانا بنسبة 44.79% تليها نسبة 39.58% من العمال الذين يؤكدون أن للاتصال

دور دائم في ذلك تليها نسبة **11.43%** من يرون أن للاتصال دور نادر في ترسيخ بعض القيم مقابل نسبة **4.16%** يرون الاتصال لا يساهم إطلاقاً في ترسيخ بعض القيم لدى العامل.

من خلال الجداول السابقة ومع ملاحظة نتائج الجدول السابق فإن الاتصال يساهم في ترسيخ بعض القيم الأخرى للعامل في بعض الأحيان، حيث لا يتوقف قيم العامل على العمل فقط، بل هناك قيم أخرى يظهر تحليل السؤال المفتوح حول أهم القيم المكتسبة من خلال الاتصال ما يلي:

- قيم إنسانية: حيث أجمع العمال على قيم التكامل بينهم، التعامل، الاحترام، الصداقة، معرفة الناس.
- قيم تنظيمية: اتفقت معظم الإجابات على : احترام القوانين، روح المسؤولية.
- قيم خاصة بالعمل: التفاني في العمل، حب العمل، الاتقان المثابرة.

#### الجدول رقم (47): وظيفة الاتصال وعلاقته بقيم العمل

المجموع	بدون علاقة	حب العمل	احترام القوانين	احترام الوقت	قيم العمل وظيفة الاتصال
26	0	2	6	18	مصدر للسلطة
96	0	34	26	36	وسيلة تفاعلية
70	6	20	26	18	أداة إدارية
192	6	56	58	72	المجموع

يوضح الجدول رقم (47) وظيفة الاتصال داخل مؤسسة حليب حضنة وعلاقتها بقيم العمل لدى العامل حيث أظهرت الأرقام والنتائج الإحصائية ما يلي: أن العمال الذين يرون أن الاتصال كمصدر للسلطة داخل المؤسسة أهم قيم العمل لديهم هي احترام الوقت بنسبة

مقدرة بـ **69.2%** تليها نسبة **23.1%** منهم قيم احترام القوانين تليها نسبة **7.7%** منهم يرون أن قيم العمل أساسها حب العمل.

بينما العمال الذين يرون أن الاتصال وسيلة تفاعلية فقد مثلت نسبة **37.5%** منهم قيم العمل لديم هي احترام الوقت تليها نسبة **35.4%** منهم قيم العمل لديهم هي حب العمل تليها نسبة **27.1%** منهم هي قيم احترام القوانين، بينما العمال الذين يرون في الاتصال أداة إدارية فقد مثلت نسبة **37.5%** منهم قيم العمل لديهم هي احترام القوانين تليها نسبة **28.6%** منهم حب العمل هو القيمة الأساسية للعمل تليها نسبة **25.7%** منهم قيم العمل تمثلت عندهم في احترام الوقت تليها نسبة **8.6%** منهم لم يسجلوا أي رأي.

وبقراءة الاتجاه العام للجدول أعلاه يمثل احترام الوقت كأهم قيمة للعمل لدى العمال بنسبة مقدرة بـ **37.5%** تليها قيمة احترام القوانين بنسبة **30.2%** تليها نسبة **219.2%** تمثل قيمة حب العمل وأضعف نسبة مسجلة هي **3.15%** للعمال الذين لم يبدون أي رأي. إن أهم قيم العمل في مؤسسة حليب حضنة هي احترام الوقت ثم قيمة احترام القوانين ثم حب العمل، ويجمع أغلبية العمال على اعتبار الاتصال مصدر للسلطة كما أنه وسيلة تفاعلية.

### ثالثاً: مناقشة الفرضية الثالثة

تقترب المعطيات الميدانية للفرضية الثالثة في محتوياتها التحليلية وتأصيلها التطويري من حوصلة نظام الاتصال كمظهر لممارسة السلطة من خلال تحديد طبيعته داخل المؤسسة، وقد قادتنا هذه المعطيات إلى تحليل دقيق لعملية الاتصال بمعرفة أهم قنواته ووسائله وتحديد اتجاهاته وأشكاله المتنوعة، فطبيعة الاتصال تشير إلى السلطة التي يقبلها أو يرفضها الفرد داخل المؤسسة على أنها تحكم كل سلوك يسهم به، وحسب بيرنارد شيبستر فإن السلطة تتطوي على جانبيين هما: جانب شخصي يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة، وجانب موضوعي يشير إلى طابع الاتصال الذي يفضله تكون السلطة مقبولة<sup>(1)</sup>.

(1) حسين، عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 148.

والاتصال باعتباره عملية نقل المعارف والتعليمات والأفكار والمهارات للمتلقي من شأنها أن تعمل كأنماط منسجمة من أجل تحقيق وظائف محددة في التأثير على سلوك العامل، حيث تعد المعلومات مصدرا هاما للسلطة حسب افتراضات نظرية ميشال كروزبي، فكل فرد يحتاج للمعلومات ومن ثم فهو في تبعية لمن يتحكم فيها ويملكها، لهذا فتنظيم شبكة اتصال سليمة تستلزم قدرا كافيا من المعلومات الضرورية وإيصالها بطريقة فعالة، لهذا لاحظنا في المؤسسة محل الدراسة (حضنة حليب) أن المستويات الإدارية العليا والوسطى باعتبارها مراكز للسلطة تستعمل وسائل اتصال تترجح بين الأسلوب الكتابي واللفظي والتقني لإعطاء الجديد من التعليمات حتى تمارس وظيفتها كما يجب، غير أن العامل يختار وسيلة الاتصال وطريقته ونوعه التي تحقق له أهدافه ويمكن لها من التأثير على سلوكه.

فلاتصال ووظيفة التأثير على سلوك العامل مهما كانت فئته السوسيو مهنية أو مستواه التعليمي أو حالته العائلية، ويتم هذا من خلال ما يحمله من قيم العمل ومؤشراتها ومصادرهما لهذا تم البحث عن أهم القيم المكتسبة من التواجد في المؤسسة ودورها، وقد ربطنا بعض مؤشرات قيم العامل بمتغيرات مستقلة لما وقع في تفسير الظاهرة كمتغير الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي والجنس والحالة العائلية ومدة العمل، مما يساعد في الكشف عن تأثير طبيعة الاتصال على قيم العامل داخل المؤسسة.

في المؤسسة ميدان الدراسة داخل مكتب الاستقبال والتوجيه، ومكتب الامن الداخليتتموضع وحة الإعلانات في مرأى للجميع، حيث تثبت في طريقها التعليمات الإدارية وتنشر الإعلانات الرسمية المتعلقة بتنظيم العمل من تغيير فرق العمال أو تغيير العامل لإحدى الورشات، أو زيادة ساعات إضافية أو تغيير التوقيت خاصة في بعض المناسبات كشهر رمضان الكريم وبعض المناسبات الدينية أو تعليمات أمنية، كما لاحظنا حركة توعية فعالة فيما يخص تفشي جائحة كورونا (covid-19) وكيفية التصدي لها من خلال المعلقات والتعليمات الموجودة في مدخل المؤسسة وفي مجلس الإدارة والورشات وبقية المصالح، من حيث الحث على استعمال الوسائل الوقائية من تباعد واستعمال المعقمات

والأقنعة... الخ، ولا شك أن التزام العمال بهذه التعليمات أثر في سلوكياتهم وجعلهم يتبنون قيما صحية تتماشى مع الوضع الحرج.

كما لاحظنا استعمال الوسائل التكنولوجية في الاتصال (هاتف، فاكس، شبكة الانترنت) للاتصال مع مختلف المديرية والمصالح، وعقد الصفقات التجارية، والاطلاع على المستجدات من القوانين والاتصال بمختلف المتعاملين.

إن عرض الجداول المتعلقة بمتغيرات الفرضية بينت التحقق النسبي لها.

فمعطيات الجدول رقم (33) تبين أن الاتصال النازل الأكثر استعمالا في المؤسسة هو الذي يتم من طرف رؤساء الأقسام نظرا للتقارب المكاني (ورشة، مصلحة، مديرية)، فقد يحمل الطابع الرسمي أو غير الرسمي، في حين بينت نتائج الجدول (34) أن الاتصال الصاعد المتمثل في الاتصال المباشر مع المسؤول يلقى انتشارا واسعا لدى جميع الفئات التعليمية بالمؤسسة نظرا لسرعة الفهم والتواصل وعموما "قنوات الاتصال الصاعد تعطي فرصة ظهور الديمقراطية الصناعية حيث تسمح الإدارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها النفسية والاجتماعية، فيما يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية"<sup>(1)</sup>.

كما أن اعتماد الاتصال المباشر مع المسؤولين قبل العمال سيزيد من ثقتهم وتوظيف العلاقة بينه وبينهم مما يجعله قادرا على تعديل سلوكهم ومنه بعض قيمهم.

أما بالنسبة للجدول رقم (35): يتبين أن كلا الجنسين ينظر إلى الاستفسار الذي يقدمه له الإدارة حول التأخر عن العمل (كاتصال نازل من سلطة أعلى) هو إجراء قانوني ابلدرجة الأولى، مما يؤكد التأثير الواضح في منظومة القيم لأن هذا الإجراء أصبح قيمة تنظيمية يختفي خلفه قيمة العمل في حد ذاته لدى العمال، فلا شك أن القيم بصفة عامة تعطي بعد حياتي وإنساني للفرد، لأها أحكام يضعها للفرد لما هو مرغوب فيه، وما هو مرغوب عنه، وبما أن المؤسسة جزء من المجتمع فضروري أن يحمل الفرد قيما منها.

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 446.

وقد بينت نتائج الجدول رقم (36): بأن التأخر عن العمل كقيمة غير مرغوب فيه نادرا ما يسلكها العمال باختلاف وضعياتهم وحالاتهم الاجتماعية. لكن ما علاقة الاتصال بتكريس القيم لدى العامل؟ لقد وضحت نتائج الجدول رقم (38): دور الاتصال النازل بجميع طرقه الكتابة والمباشرة في وضع التأخرات عن أداء العمل في خانة قانونية، فالإتصال من شأنه أن يكمل القيم مما يجعل العمال يجتذبون في سلوكياتهم كل تأخير

أما الجدول رقم (38): فيوضح ان العمل يعتبر مصدر رزق، فهذا ما يمكن من فهم وتفسير وتنبؤ والتحكم في سلوك العمال، لأن قيم العاملين ستظهر من خلال سلوكهم الظاهري في المؤسسة الذي يمثل أحد وجهي القيمة.

وقد أكد "هوارد بيكر" **backer** إذا كان على علم الاجتماع أن يضطلع بمهمة هداية اختيار البشر لغاياتهم ووسائلهم معا، فعليه أن يجلو دور القيم ونسقات القيم في السلوك الإنساني، فهي كذلك في السياق التنظيمي<sup>(1)</sup>.

وقد جاء الجدول رقم (39): ليوضح لنا نسق قيم العمل وعلاقته بالخبرات السابقة لدى العامل من خلال عدم العمل بمؤسسة أخرى أم غير ذلك.

حيث أوضحت أن قيمة العمل تتمثل في احترامه أي قدسية العمل في حد ذاته ولاشك ان هذه القيمة يؤكد مدى التوافق لدى كل العمال سواء من سبق لهم العمل أو لم يسبق لهم حول العمل في المؤسسة محل الدراسة.

إن التأكيد على قيمة واحترام العمل، يعطي له وزنا وأهمية وتشكل دافعا حيويا للسلوك، كما ان احترام القوانين كقيمة مرتبطة داخل المؤسسة تبين كيفية ممارسة السلطة والاتصال وكيفية التواصل بشكل يحقق التوازن والانسجام. أما الجدول رقم (40): فقد بنت معطياته أن الاتصال الصاعد يساهم في تجنب القيم السلبية التي تعيق سير العمل ومنه أهداف المؤسسة والعمال معا، حيث أن القيم متنوعة مضامينها يصعب حصرها، وقد اخترنا مخالفة القوانين كقيمة نادرا ما يفعلها العمال، فهناك توافق قيمي (أي قيم مشتركة بين السلطة والعمال) لها

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 104-105.



دور في تحقيق الانسجام.، بينما بينت نتائج الجدول رقم (41): وضوح الأهداف عن المؤسسة للعمال يساهم في تشكيل قيم العامل، إذ يعتبر إجراء الخصم من الراتب قيمة تمثل عدالة الإجراءات سواء كانت من ناحية رسمية أو تفاعلية مبنية على الاحترام والتقدير بين المسؤول المباشر والعمال، كما أنه قيمة تنظيمية قانونية. فوضوح الأهداف بطريق كافية دليل على فعالية نظام الاتصال بالمؤسسة.

أما الجدول رقم (42): يوضح بطبيعة الاتصال التي تساهم في تحقيق التوافق مع أهداف العامل، حيث تساهم المعلومات المتعلقة بتحقيق الولاء وباحترام القوانين في التوافق مع أهداف العامل نسبيا.

وقد جاءت نتائج الجدول رقم (43): لتوضح أن الاتصال الصاعد ساهم في بروز قيم العمل داخل المؤسسة سواء بشكله الرسمي أو غير رسمي لفظي أو كتابي.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (44) ما يلي: أن هناك تدفق المعلومات بشكل سريع داخل المؤسسة محل الدراسة، يؤدي حتما إلى وجود توافق قيمي مما يستبعد عدم التماثل بين القيم وإن حدث صراع يكون حول العمل في حد ذاته (طرق، وسائل، توقيت).

أما فيما يخص الجدول رقم (45): يوضح دور الاتصال نسبي في التأثير على قيم العمل فإتقان العمل وتحقيق الأهداف كأهم مصدر لقيم العمل.

فيما يخص الجدول رقم (46): فقد بينت نتائج أن الاتصال يساهم في ترسيخ بعض القيم الأخرى لدى العامل التي أظهرتها الأجوبة المقدمة من طرف العمال أنفسهم.

في حين جاء الجدول رقم (47): لتبين المعطيات التالية: باعتبار الاتصال مصدر للسلطة يؤثر على قيم العمل إلى حد ما حيث يعتبر احترام الوقت مؤشر له، بالإضافة إلى احترام القوانين وأخيرا لطبيعة الاتصال تأثير نسبي على قيم العامل داخل المؤسسة.

### خلاصة:

بعد ما تم عرض الجداول المتعلقة بمتغيرات الفرضية الثالثة وتحليلها إحصائياً وسوسيولوجياً تمت مناقشتها على ضوء المعطيات المتوفرة والتحقق من نسبيتها، حيث أن طبيعة الاتصال تحدث موازنة بين اتجاهاته وأنواعه ووسائله من خلال تبني الوسائل الكتابية أو اللفظية، المباشرة أو الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، اعتماد تكنولوجيا الاتصال أو غير ذلك، كلها ضرورة لتفعيل الاتصال حيث يؤدي وظيفته المحددة، وفي دراستنا يظهر أنه

يؤثر إلى حد ما إلى سلوك العامل من خلال قيمه السابقة القبلية وفيما يتعلق بقيم العمل وتحديد القيم المرغوب فيها.

#### الاستنتاج العام:

أكدت الشواهد الميدانية والتحليل الكمية والكيفية فيدراسة الفكرة

"تأثير السلطة التنظيمية المحدود على سلوك العامل داخل المؤسسة"، حيث تعتبر هذا الأخير (المؤسسة) النواة الحقيقية للاقتصاد، تسعى لتحقيق الريادة في كل مخرجاتها مهما كانت وضمان الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لكل المتعاملين، أما من الناحية السوسولوجية فهي وحدة اجتماعية يتواجد فيها الأفراد متفاعلين من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة المحددة سلفاً.

تبين من خلال المناقشة الفرضيات الثلاثة أن السلطة التنظيمية كبناء تنظيمي تتكون من أساق فرعية مترابطة تمت ساندتها فيما بينها، يكمل كل منها الآخر، وتأخذ العلاقات قدر ما الثابتين هذا لأن أساق التثاثر على النشاط الممارس في العمل ومحيطه، فوظائف مكوناتها النسق السلطوي المتمثلة في القيادة واتخاذ القرار والاتصال يمكنها أن تؤثر على سلوكيات العمال بدرجات متفاوتة كما لا ننكر حقيقة المكانة التي يحتلها العامل داخل المؤسسة، حيث يعاد لأرأس المال ألف عليها بسلوكها وبعدين قيميو تنظيمي.

وتحقيق أهداف المؤسسة مربوطا باستعمال السلطة، حيث عالجت دراستنا نسق القيادة من خلال القائد الذي يعد عنصرا هاما فيها، فهو رمز للسلطة التنظيمية يستمد منها من مصادر كثيرة كالمنصب أو مصادر شخصية كالخبرة والمهارة، وخصائص شخصية يتمتع بها، تعمل على فرض أساليب تحفيزية للتأثير على العمال وتوجيه سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم، فالقائد المرن قادر على حل المشكلات والتأقلم مع الظروف والأوضاع المتغيرة بشكل صحيح، وعليه فإن استغلال القادة لمختلف مصادر السلطة التنظيمية كفيل برفع مقدرتهم في التأثير على سلوك العمال لتحقيق الأهداف، كما يمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل السلوك بالاستناد على سبل الاختيار حسب الموقف، المنصب، الخبرة، خصائص شخصية. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المرؤوسين لأن لهم مصالح ذاتية معينة يتصرفون حسبها إذ يضعون لأنفسهم استراتيجيات يسيرون عليها ولذا تبقى تأثير القائد على توجيه العمال في ظل محيط المؤسسة والعوامل البيئية والفرص المتاحة للقادة في الحدود النسبية فقط.

والملاحظ أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تتميز بمحدوديتها من خلال نطاق قضيقا تقتصر على المسؤولين والمقربين من مركز السلطة فقط، وهذا ما أشار إليه "هربرت سيمون" H.simon في تحليله للقرار الإداري: <> أنا السياسة العامة لاتخاذ القرار توضع في المستويات العليا، ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا والتي تقوم بتنفيذها، ويرى أن السلطة هي الوسيلة الناجحة والناجعة للتأثير على أعضاء التنظيم حتى ينفذوا القرارات <<.

فالسطة تظهر كمغير أساس في سلوك العمال بصفة عامة والسلوك التنظيمي خصوصا، ويضيف ميمونف  
يموضعا آخر >> أن التنظيم يحدد واجبات الفرد وسلطته بغيا تاخذ القرار التي تضع قيودا تحدد منا اختيار الحر لكن يملك  
نتسيقا لأنشطة بيننا لأعضاء الآخرين <<.

والاتصال كأحد اناسق السلطة التنظيمية هو المحور الرئيسي لكل المعطيات  
التنظيمية، إذ يحقق التنسيق بين مختلف جهات ونشاطات المؤسسة، ويتواصل أصحاب  
السلطة مع كافة عمال المؤسسة بطريقة رسمية أو غير رسمية. سواء باتباع خطوط السلطة  
التي يحددها الهيكل التنظيمي او بانتهاج أساليب ووسائل غير رسمية. كل هذا له تأثير  
محدود على الأفراد العاملين، بناءً على ذلك يرى الباحث "كارل هوفلاند" أن الاتصال هو  
العملية التي تنتقل عمدا بمقتضياتها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين عن طريق  
قيمهم هذه الأخيرة تتسم بالدينامية هي نسبية قابلة للتعديل والتغيير.

إن طبيعة الاتصال في مؤسسة حضنة حليب تؤثر على قيم العامل الخاصة بالعمل  
والأهداف والغايات المحددة بشكل نسبي، إن وصول المعلومة في وقتها ومن مسار سريع  
ومناسب لدليل على فعالية عملية الاتصال، كان للاتصال دور محدود على ترسيخ قيم  
التنظيمية المتمثلة في التزام القوانين، وقد أثبتت الدراسة أن الاتصال مصدر السلطة، له دور  
رسمي يعمل على تطبيق القوانين التنظيمية وآخر غير ذلك يساهم في تدعيم العلاقات  
الإنسانية بين الزملاء بحدود معقولة.

ومن خلال اللقاء الميدانية وفي إطار يحدد هسياق المتغيرات التي تسيطر علينا الوضع السوسيو اقتصادي للمجتمع  
الجزائري، فقد اكتسبت المؤسسة الخاصة بعضا الموصفات التي تميزها، حيث ينطوي بناء السلطة على جانب سوس  
يولوجي يتمثل في التفاعل الذي لها أثره على الحياة التنظيمية عموما، مما سيؤدي للتنمية الأفراد وتطوير شخصيتهم  
، واصبحت بنيمفهومها ما غير للسلطة

(فيما يتعلق بالخضوع والتبعية)، واعتماد سلطة الخبرة والكفاءة والقدرة على حل المشاكل المتعلقة باختلاف درجات تعق  
دها وتنوعها مما سيدمج الفرد في المؤسسة كآلية فعالة لبقائها واستمرارها لتتطلب تكاليف مادية أو عبئا اقتصاديا على  
المؤسسة وأصبحت صامدة منظومة تحفيزية تعتمد على أسس معنوية منا لأساليبها التي تجذب بالغة.

### اقتراحات وتوصيات :

- إنتمينفعالية سلوك العامل داخل المؤسسة يحتاج إلى إحداث تغييرات بنائية معتبرة، وتطورا لتنظيمية جديدة قدمها فيشكلا اقتراحات توصيات يمكن استثمارها بإرساء رؤية شمولية وفهم معمق للمؤسسة الجزائرية الخاصة
- الاهتمام بالمستقبل المهني للعامل والاعتماد على الميكانيزمات موضوعية علمية أساسها الكفاءة والإنتاجية دة عنا لأقدمية والعلاقات الشخصية لتفاديا اختلالا توظيفية داخل المؤسسة؛
- يجب الاهتمام بالتكوين رغم انه يشك لعبء مادي وبشرى على المؤسسة لأنه يساهم في تنمية مهارات العمال والامتنة وعومعافهم،
- تفعيلا لبرامج التكوينية الدورية التي تتماشى مع احتياجات العمال الخاصة في ما يتعلق بتنمية قدرات الإبداع والابتكار وروح المبادرة لتحقيق مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات.

- إعادة هيكلة شبكة الأجور والحوافز المادية إذ تسمح بالحصول على مردود مناسب يميل لتحقيق الإنجاز والتميز لعاملو المؤسسة معا؛
- تكريس البعد الإنساني لاجتماعية بيئة العمل.
- أصبح القضاة الخاصية وشروط ضرورية للانتعاش الاقتصادي.....
- إلجانبا القضاة العام، لكن يجب تجنب الممارسات المضرة باقتصاد الوطن والحفاظ على التوازن الاجتماعي، حيث لا يؤدي بالتفكير.
- الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيم مشاريعها التوسيع القضاة الخاص أكثر.

خاتمة



## ● خاتمة:

أد موضوع السلطة التنظيمية المفتوحاً لفكرية كمقاربات سوسولوجية لكل منها معايير في الفهم والتدليل والتقدير، إلا أن خلاصة القول تنبئ بحترسها كظاهرة اجتماعية تنظم علاقاتها وتوازنها كالتفاعلات داخلنا والتظيمية لتحقيق استثمار أفعال للمورد البشري.

فقد شكنا أن عدة كافية لادعم توجيه بحوشوسيو تنظيمية لضبط مدخلات ملائمة للواقع التنظيمي الجزائري

ي

وفي خضم هذا المنحجاء تدراسنا في فصولها النظرية والميدانية كاشفة علما هيبة المتغيرات الأساسية وتموقعها العلمي والسوسولوجي مدارسها المختلفة وتحديد شبكة الأدوار والعلاقات فيما بينها وكيفية عملها، وحوالنا قياساً للمؤشرات المختلفة التي تسمح بالتقار بيننا هو نظرياً وسقاطها على الواقع.

وبحثنا الموسوم ب: السلطة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العامل داخل المؤسسة،

قد ركزنا في عملنا السلطة كنسق سوسيو تنظيمي متكامل أجزائه فيكيان واحد للتأثير على سلوك العامل،

وعليه فقد أثرنا تحليل ومناقشة واقعنا القيادي واتخاذ القرار والاتصال كإنساق فرعية مكونة للسلطة،

تؤدي وظائفها داخل نسق أكبر هو السلطة فيحدد ذاتها، ومن زاوية أخرى تبعد السلطة التنظيمية بمثابة العمود الفقري لم

ختلف العمليات التنظيمية يمارسها الذين هم في المستويات الإدارية والإشرافية العليا التفعيلاً بالمستويات الوسطى

الدنيا، حيث تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

كذلك بيننا النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة توجد في محيط اجتماعي عيسر يتغير وتتبع التطورات التي

يشهها المجتمع من الناحية الاقتصادية والثقافية والصحية خاصة مع انتشار وباء كورونا ( كوفيد )

اعتبار أنها نسق مفتوح حيث يطلب من أصحاب السلطة إلا ما يمكن هذا التغييرات لضمان السير الحسن لشؤون المؤسسة.

وبما أن العمال هم الرأس المال البشري للمؤسسة يجب على أصحاب السلطة في المؤسسة وأبلاغها المهمة كما

تموضعها داخل هيكل التنظيم كما ينبغي على مديريها فهمها هذا فالعمال المختلفة إعادة صياغتها لأنها الفا علون في

العمليات الإنتاجية يسعون لتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم وفقاً لنتائجها المتاحة لهم،

بعد ذلك يمكن رؤساء المؤسسات أن الرطبينا هذا فال المؤسسة وأهدا العمال المتنبئين من تحقيقها بأقل تكلفة وأسر

عوقت.

إنما يتمتع بصاحب السلطة من خبرة ومهارة في عمله والمأمه بحيثيات المؤسسة ومستجداتها واسهامها في التصدي للعقبات التي تعترض العمال وعملها

لاشكاً نهيوثر الحدكبير فيد افعية العمال وخلق جو من التفاعل اجتماعية وحسناً لا صغاء يساهم في عدم افيت عديلاً لسلوك.

وعلا الرغم من أن رؤساء العمال حاولوا إعطاء أهمية كبيرة للإنتاج كجلب أبعادها النوعية والكمية فلا يزال الا هتمام محدود بالموارد البشرية بغيا بنظام الحوافز المادية الكافي ذلك

. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على اعتبار السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامات الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً للتأثير على سلوك الفرد العامل الكبير فعمستوا أدائهم ثم نوعي عدل قيمته وتوجهه ويغير اتجاهاته، لما يناسبه حقيقياً أهدافاً محددة والسياسات الموسومة من طرف أصحاب السلطة القائمين على شؤون المؤسسة، فالتحليل لسو سيولوجي للمؤسسات يتناول السلطة كظاهرة سوسيو تنظيمية وسوسيو ثقافية كذلك، خاصة مع ارتفاع المستوى التعليمي للعمال، وتطور التكنولوجيا أصبح التأثير في السلوك أكثر تعقيداً وتشعباً مع ادخال مفاهيم جديدة كالمشاركة بالأسهم والأرباح المرنة والاعتراف بالاختلافات بين العمال فيما يتعلق برغباتهم ومواقفهم في مواقع العمل.

كما أن عنصر الأقدمية هو المعيار المعمول به في كلاً من المؤسسات،

لذا على أصحاب المؤسسات النظر في شبكة الأجور بعين الاعتبار كما أنتوعية العمال ونشر قيم الولاء والانتماء واحت رام القوانيين يستد عيتكونو تدر ييمتخص لروءساء العمل بالبعدين اجتماعي والثقافي الذي يناسب الواقع التنظيمي للمؤسسة التي يورثها العمال منها سلوكيات العمل في المؤسسات العامة التي عملوا بها أولهم خلفيات ثقافية قبلية حول طرق تسييرها المتمثلة في الممارسات السلطوية البيروقراطية

ويبقى لأخيراً أن نشير إلى أن دراستنا هذه غير احتمالية وبالتالي ليس هنا كمجالاً لتعميم نتائجها على باقي المؤسسات.





# قائمة المصادر والمراجع

• قائمة المراجع:

• المراجع باللغة العربية

- المعاجم والقواميس

1. ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار الفكر.
2. \_\_\_\_\_، لسان العرب. دار الجيل، المجلد الثالث، 1988.
3. بدوي، أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، لبنان، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1984.
4. بودون، بوريكو. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ترجمة: سليم حدّاد. ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
5. خليل، خليل أحمد، معجم المصطلحات الاجتماعية. ط1، لبنان، بيروت: دار الفكر اللبناني، 1985.
6. صليبا، جميل، المعجم الفلسفي. بيروت: الشركة العلمية للكتاب.
7. قاسيمي، ناصر. دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
8. معتوق، فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي). لبنان "بيروت، أكاديمياً.
9. المنجد في اللغة والإعلام. لبنان: بيروت، دار الشروق.

• الكتب

10. إبراهيم الحسينة، سليم. السلوك الإداري والعلوم السلوكية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999.
11. إبراهيم، درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات، ورقة مقدمة للمهارات الإدارية للقيادات العليا الطائف السعودية، معهد التدريب، جامعة نايف، 1988.
12. ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر بيروت، لبنان، ط1، 2004.

13. أبو شيخة، نادر. إدارة الموارد البشرية. ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
14. الأزهري، محي الدين. الإدارة ودور المديرين. القاهرة: دار الفكر العربي، 1993.
15. إسماعيل، علي سعد، نظرية القوة في علم الاجتماع السياسي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية. 2008.
16. اعتماد محمد، علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مصر: مكتبة الأنجلو مصرية، 1994.
17. أنجرس، موريس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، تر: بوزيدة صحراوي، ط2، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.
18. أندرو، سيزلاجي ومارك، والاس. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، الرياض: الدار العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1991.
19. بدوي. هناء حافظ. إدارة وتنظيم المؤسسة الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
20. بروديو، بيار، الرمز والسلطة، ترجمة عبد السلام عبد العالي، ط3، المغرب، الدار البيضاء، دار توبقال للنشر، 2007.
21. بطرس جلدة، سليم. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. الأردن، عمان: دار الراية، 2011.
22. بن نوار، صالح. فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، 2006.
23. بوثلجة، غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
24. بوخريسة، بوبكر، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، عنابة: منشورات باجي مختار، 2006.

25. البياتي ، ياسر خضير .النظرية الاجتماعية :
26. جاكسون، وزملاؤه. نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة. ترجمة: خالد فاروق، الرياض: إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، 1988.
27. حامد، خالد ، المدخل إلى علم الاجتماع. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2008.
28. حسن، راوية . السلوك في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
29. الحسيني، السيد. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط1، مصر: دار المعارف، 1977.
30. الخطيب، احمد و سالم معانيه، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، الأردن، 2009.
31. خليل، محمد حسن الشماع، وخيدر، كاظم محمود. نظرية المنظمة. ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
32. دادي عدون، ناصر. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
33. دادي عدون، ناصر. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار النشر، 2002.
34. دليو، فضيل وآخرون. اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
35. ديسلر، جاري ، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال. إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار المريخ للنشر.
36. رأفت عبد الجواد، احمد ، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة.
37. رجم، حسن ، السلوك التنظيمي أسلوب الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد، 2004.
38. روبرت، باكال، روبرت ، ترجمة: موسى يونس. تقييم الأداء، ط1. الاردن بيت الأفكار الدولية، 1999.

39. الزغل، رياض . مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، سوريا: دار قتيبة للطباعة و النشر،1993.
40. زكي الجلاد، مجدي. تعلم القيم وتعليمها، عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
41. الزيود، ماجد. الشباب والقيم في عالم متغير، الأردن، دار الشروق، 2006.
42. سلاطنية، بلقاسم و اسماعيل، قيرة. التنظيم الحديث للمؤسسة (التطور والمفهوم)، ط1، الجزائر: دار الجزائرية للنشر والتوزيع، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.
43. سلمان العميان، محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2008.
44. السلمي، علي .السلوك الإنساني في الإدارة، مصر، القاهرة: مكتبة غريب.
45. السلمي،علي و ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.1995.
46. السويدي، محمد. علم اجتماع السياسي (ميدانه وقضاياها). ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
47. سيد أبو النيل، محمود. علم النفس الصناعي، بيروت: دار النهضة العربية، 1984.
48. الشرقاوي، علي، التنظيم، بيروت: دار الجامعة للطباعة والنشر.
49. صقر عاشور، احمد السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
50. الطائي، حميد والعلاق ، بشير. أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات). الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
51. عبد الحميد البدري، طارق . أساسيات في علم إدارة القيادة، الأردن: عمان دار الفكر، 2002.



52. عبد الحميد رشوان ، حسن ، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر: الاسكندرية، 2004.
53. عبد الرحمان مطر أمهيب، خالد ، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار وائل، 2005.
54. عبد العزيز شحام، إبراهيم ، أصول الإدارة العامة، الاسكندرية: منشأة المعارف، 1993.
55. عبد الكريم، ايمان ، السلوك الاجتماعي للطالب الجامعي، مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد 12.
56. عبد المجيد رشوان، حسن ، في القوة والسلطة والنفوذ (دراسة في علم الاجتماع السياسي)، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1977.
57. عبد المعطي، عبد الباسط . الاتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، 1998.
58. عبدالرزاق جليبي، علي . علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والمنهج الموضوع)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
59. العطية، ماجدة . سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق، 2003.
60. علي محمد، محمد. علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع المنهج)، ط3، مصر: الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1982.
61. علي، الشرقاوي. التنظيم. مصر: در الجامعية للطباعة والنشر.
62. العويسات، جمال الدين ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
63. غربي، علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. الجزائر: قسنطية، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002.

64. فاروق، مداس، فاروق. تنظيم علاقات العمل، الجزائر: دار الهدى، 2002.
65. فريدمان، جورج و بيارنافل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ج2، ترجمة حسين صيدر، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
66. فضيل، دليو، فضيل وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2003.
67. قاسم القريوتي، محمد. السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى فى المنظمات). ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
68. القاسم القريوتي، محمد. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط3، الأردن: 1993.
69. كابان، فليب و جان فرانسو دورتية، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية (أعلام، تواريخ وتيارات)، ترجمة الياس حمدان ، ط1، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010.
70. كامل المغربي، محمد. السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم). ط3، الأردن: عمان، دار الفكر، 2004.
71. الكبيسي، عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
72. كعباش، رابح. علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، 2006.
73. كلافال، بول ، المكان والسلطة، ترجمة عبد الأمير شمس الدسن، ط1، بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990.
74. كمال، التابعي، كمال . الاتجاهات المعاصرة فى دراسة القيم والتنمية، القاهرة، دار المعارف.
75. كنعان، نواف. القيادة الإدارية، ط6، عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.
76. كوهين، لويس ولورانس مانيون ، مناهج البحث العلمى فى العلوم الاجتماعية والتربوية، تر: كوثر حسين كوجك، ط1، القاهرة، دار العربية للنشر، 1990.

77. كيلوش، جراهام ، تمهيد في النظرية الاجتماعية (تطورها ونماذجها الكبرى)، ترجمة: محمد سعيد فرج. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1998.
78. لوكيا، الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التنظيمات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2006.
79. ماهر، احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
80. محمد العمري، أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1986.
81. محمد المصري، سعيد. التنظيم والإدارة، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000.
82. محمد حريم، حسين ، إدارة المنظمات - منظور كلي، 2003.
83. محمد حسن الشماع، خليل والكاظم ، خيذر، نظرية المنظمة، ط1، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
84. محمد ربايعة، علي . إدارة الموارد البشرية. ط3، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2003.
85. محمد عباس، سهيلة . إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي). ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005.
86. محمد عبد الرحمان، عبد الله . علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة). ط1، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية، 2003.
87. محمد عيسوي، عبد الرحمان . علم النفس والإنتاج، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003.
88. محمد، سعيد أنور سلطان، محمد. السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
89. محمود هاشم، زكي . إدارة الموارد البشرية. الكويت: جامعة الكويت، 1999.

90. محمود، عودة، محمود والسيد، محمد خيرى. اساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، بيروت: دار النهضة العربية، 1988.
91. المساد، محمد. الإدارة الفعالة، ط1، لبنان: بيروت: مكتبة بيروت ناشرون، 2003.
92. مغربي، عبد الغني، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون.
93. ملحق أستيتا، دلال . التغيير الاجتماعي والثقافي، الأردن، عمان: دار وائل، 2004.
94. ملحم، حسن ، التحليل الاجتماعي للسلطة، الجزائر، بوزريعة: منشورات دحلب، المكتبة الجزائرية للمنشورات والجرائد.
95. ناصر العديلي، محمد . إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993.
96. النوري، قيس. السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. الأردن: عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 1999.
97. هوغ، ج ب و دليفيك أموران، الجماعة، السلطة والاتصال، ترجمة: نظير جاهل، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996.
98. هول، ك، ولندزي، نظريات الشخصية. ترجمة: فرج أحمد وآخرون، القاهرة: الهيئة المصرية العامة، 1969.
99. وصفي عقيلي، عمر. الادارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، الأردن: عمان، دار زاهر للنشر والتوزيع، 2007.
100. ياسين، حمدي وآخرون، علم النفس الصاغي بين النظرية والتطبيق، ط1، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2003.

#### المجلات:

101. خربيش، عبد القادر . التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي michel crozier، النظرية والمفاهيم، مقال بمجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8، العدد 16، 2007.

102. شرايطية، محمد ، همال عبد المالك، مقال: تأثير نسق السلطة التنظيمية على الاستقرار في المنظمة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات العدد 01، 2017.
103. لقوس علي، الطاهر. السلطة الرمزية عند بيار برديو، مقال في مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ص42، العدد 16، 2016.
104. مايدي، زينب. المداخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم، مقال، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد4، العدد7، 2007،
105. مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 37، مركز الانتماء القومي، 1985.

الرسائل الجامعية :

106. بلوم اسمهان، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة باتنة، 2012.

المراجع باللغات الأجنبية:

-الكتب باللغة الفرنسية

107. *addi la houari, sociologie et antropologie, chez pierre bourdieu edition de couvete, paris.*
108. *Angers, mourice, initiation pratique à la methodologie des sciences humaines, algerie, ed casbah, 1997.*
109. *boureau rené, sociologie général 2<sup>eme</sup> eddition, fuance AES administiation econamique et sociale .*
110. *Combessier, jean chaude: la methode en saciologie, cabah alger, 1998.*
111. *Crosier Michel ,Friendberg Erhard. L'acteur et le Système, 2<sup>ene</sup> ed paris, ed de seuil, 1977, p 59.*
112. *Crosier, M, La Société bloqué, Ed seuil, paris, 1970.*
113. *Crozier, M, le phénomène bureautique, Edition du seuil, paris, 1963.*
114. *dagenais Sylvie, sciences Humaines et métheadologie, quebec edition beauchemin, mantreal canada. 1991.*

115. *freud Julieu, sociologie de weber, 2<sup>eme</sup> edition, paris, peresses universitaires de France, 1968.*
116. *gareth Morgem, Images de l'organisation, les presses de luniversite québec, 1989.*
117. *Lasary, tout sur management. Alger: dar el athmania édition.*
118. *Mercure Danial, Culture de gestion en Algérie, harmattan, 1997,.*
119. *Morin, Jean michel, , précis de sociologie, ed Nathan, paris, 1997.*
120. *pierre collerttepouvoir: leadership et autorité dans les organisation presse de l'université du qu  bec, 1995.*
121. *quivy rymand, et camprnhondt, luc van. Manual de recherche en sciennes sociales, paris: ed, dune, 1995.*
122. *Renard, Sain Saulieu, Sociologie de L'entreprise, press des sciences politique, paris, 2<sup>E</sup>, 1977.*
123. *Rubbins Stephenjudje, Timothy: conpertements organisationnels 2<sup>eme</sup> edition pearson edition, France, 2006.*
124. *Weber, MAX. le Savant et la politique plem, paris, 1986.*
125. *zghal ,riadh, jamil chaabouni, la performance, théorie, perception pratique, ele, contribution, à la l' tt ratur  d'entreprise, 1992.*

الكتب باللغة الإنجليزية

126. *adair jhon. The skilles of leaderchip. 1 pub hants pulbes hing c I p o publishing 1998.*

# قائمة الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر - 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

تخصص: تنظيم عمل

دكتوراه علوم علم الاجتماع

استبيان حول موضوع

## السلطة التنظيمية وسلوك العامل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب بولاية المسيلة

تحت إشراف:

-الدكتورة آيت قاسم عيزوفريدة

من إعداد الطالبة:

• جنيد جيميلة

-تنظيم عمل-

هذه الاستمارة تندرج في إطار البحث الأكاديمي لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

، لهذا نرجو منكم أخذ كلاً للأسئلة بعين الاعتبار والإجابة عنها بكل دقة ممكنة، ونتعهد بأننا المعلومات الموجودة في الاستمارة سوف

تستخدم فقط لأغراض علمية خدمة للعلم ولمؤسستكم .

ملاحظة: ضع علامة (x) في خانة واحدة مناسبة

السنة الجامعية: 2020-2021

المحاور	لاتسجلها نا
<b>المحور الأول: البيانات الشخصية</b>	
1- الجنس: أ/ذكر ب/إلى <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- السن: أ/أقل من 30 سنة ب/من <input type="checkbox"/> إلى 45 سنة ج/من 45 إلى 55 سنة د/أكثر من <input type="checkbox"/> سنة	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3- الحالة العائلية: أ/أعزب ب/أجج/مطلق د/متزوج	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4- المستوى التعليمي: أ/ثانوي ب/ج/باك+3 د/باك+4 هـ/باك+5 و/متوسط	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5- الفئة السوسيو مهنية: أ/إطار ب/حكيم ج/عونتفيد	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6- مدة العمل في المؤسسة: أ/أقل من 5 سنوات ب/أكثر من <input type="checkbox"/> سنوات	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7- عملاً آخر قبل دخول المؤسسة: أ/نعم ب/لا	<input type="checkbox"/>
<b>المحور الثاني: القيادة والتوجيه</b>	
8- كيف ترى نفسك في العمل؟ أ/له كفاءة وقدرة على التوجيه/إنسب <input type="checkbox"/> لمظروف العملج/إنسان غير مبالي	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9- هل يبادر رئيسك في حل معظم <input type="checkbox"/> لات؟ أ/دائماب-أحياناج <input type="checkbox"/> /إطلاقا <input type="checkbox"/> ب-في كل الحالات، إلا ماذا يعود ذلك؟ .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10- كيف ترى تصرف رئيسك في المواقف الطارئة؟ أ/مناسب/روليح/عشوائي	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11- هل يطبق رئيسك في العمل أسلوب التحفيز؟ أ/دائماب/أحياناج/نادراد/إلا <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12- ما هو نوع التحفيز المطبق من طرف رئيسك في العمل؟	<input type="checkbox"/>

	<p>أ / مكافئات ماديّة ب / تقدير ج / الاثنينما <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>13- هل تعتبر رئيسك في العمل قدوة لك؟  أ / دائماً ب / أحياناً ج / نادراً د / <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  - فيكلا للحالات، لماذا يعود ذلك؟ .....</p>
<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>14- بماذا يتميز رئيسك في العمل؟  أ / خبرتها المهنية ب / تهيئتها لمشكلات العمل ج / خصائصها الشخصية  د / تفهمها للمؤسسة ومحيطها <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>15- هل يساهم توجيه رئيسك في العمل في؟  أ / زيادة الدفاعية للمعلم ب / تحسن <input type="checkbox"/> إقاناتا إنسانية بيننا العمال ج / كسبرضا <input type="checkbox"/> د / لاشيء <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>16- إلى أي مدى تغيرت اتجاهاتك نحو المؤسسة؟  أ / بشك كبير ب / بشك متوسط ج / بشك نادر  فيكلا للحالات، لماذا يعود ذلك؟  أ / نظام المكافآت ب / القواء <input type="checkbox"/> ليلية ج / دور رئيس العمل <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>17- هل تتلقا النصائح والارشادات حول العمل من طرف رئيسك؟  أ / دائماً ب / أحياناً ج / نادراً د / <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>18- علماً بأساسات منحة الترقية في المؤسسة؟  أ / اقترح من رئيسك ب / مساركا <input type="checkbox"/> ج / الأقدمية  د / اعتبارات أخرى <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>19- هل ترأى العلاقات الشخصية مع الرئيس تلعب دوراً في توزيع المكافآت؟  أ / دائماً ب / أحياناً ج / نادراً د / اطلاقاً <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>20- إلى ماذا تعود السلطة التنظيمية التي مارسها رئيسك في العمل؟  أ / خبرته ب / منصبه <input type="checkbox"/> ج / صيته <input type="checkbox"/> د / لإجبار <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>21- ماذا تنتظر من المؤسسة؟  أ / زيادة الأجر ب / قية ج / مكانة <input type="checkbox"/> د / عيد <input type="checkbox"/> تحقيق الذات <input type="checkbox"/></p>
<p>المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات أداء العامل</p>	
	<p>22- هل تشارك في اتخاذ القرارات؟</p>

	<p>أ / دائماً <input type="checkbox"/> ج / نادراً <input type="checkbox"/> / إطلاقاً <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>23- ماهي أنواع القرارات التي تراها مفيدة في المؤسسة؟ أ / فردية <input type="checkbox"/> / بالمشاركة <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>24- هل حدثوا أبديت رأيًا مخالفًا لأحد القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة؟ أ / دائماً <input type="checkbox"/> ج / نادراً <input type="checkbox"/> / إطلاقاً <input type="checkbox"/> فيكلا لحوالاتها تم مناقشة رأيكم من طرف الإدارة؟ ..... .....</p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>25- إذا واجهت صعوبة أثناء أداء عملك: أ / تتحاور مع رئيسك <input type="checkbox"/> / مع زملائك <input type="checkbox"/> / تحل المشكلة بمفر <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>26- هل صعوبة أداء عملك تعود إلى؟ أ / طريقة العمل <input type="checkbox"/> / نقص <input type="checkbox"/> والمهارات اللازمة ج / وسائل وأدوات العمل <input type="checkbox"/> / لا توجد صعوبة <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>27- هل تتر بأنا المشاركة في اتخاذ القرار وسيلته. أ / خفر وحالتعاون <input type="checkbox"/> / مبادر ة و الابتكار ج / تحقيقاً لأهم <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>28- هل تتر بمج إدارة المؤسسة دوراً تكوينية للعمال؟ أ / نعم <input type="checkbox"/> / لا <input type="checkbox"/></p>
<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>29- هل اقترحت علماً لإدارة طلباً لاستفادة من التكوين؟ أ / نعم <input type="checkbox"/> / لا <input type="checkbox"/> - فيكلا لحوالاتها كيف كان موقف إدارة المؤسسة من ذلك؟ ..... .....</p>
<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>30- هل استفدت من قرارات التحسين المستوي منذ التحاقك بالمؤسسة؟ أ / نعم <input type="checkbox"/> / لا <input type="checkbox"/> • إذا كانت الاجابة بلا وضح الاسباب..... • .....</p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p>31- ماهي معايير الاختيار للتكوين؟ أ / تقارير الأداء <input type="checkbox"/> / التوظيف ج / الأقدمية <input type="checkbox"/></p>



		د / بريد إلكتروني <input type="checkbox"/>
		42- هل تقرأ المعلومات التي تتصل كفاً بالمؤسسة تساهم في؟: أ / احترام القوانين / تدعيم <input type="checkbox"/> اتنا إنسانية بيننا زملاء ج / تحقيق الولاء للمؤسسة <input type="checkbox"/>
		43- هل تتصل بالمعلومات الخاصة بأهداف المؤسسة؟: أ / طريقة كافية ب / طريق <input type="checkbox"/> كافية ج / لاتصل إطلاقاً <input type="checkbox"/>
		44- هل تتوافق أهدافك الشخصية مع أهداف المؤسسة؟ أ / نعم ب / لا <input type="checkbox"/> - إذا كانت الإجابة بنعم، فبأي مجال يكون ذلك؟ ..... <input type="checkbox"/>
		45- ماذا يمثل العمل؟ أ / مصدر للرزق ب / واجب ج / واجب ديني <input type="checkbox"/>
		46- أذكر بعض القيم التي اكتسبتها في المؤسسة: أ / قيمة خاصة بالعمل ب / صلة بالولاء ج / قيمة اقتصادية <input type="checkbox"/> د / قيمة خاصة بالاحترام ه / تعاون <input type="checkbox"/>
		47- ما هي أهم قيم العمل بالنسبة لك؟ أ / احترام الوقت ب / القوانين ج / حب العمل د / <input type="checkbox"/>
		48- هل تعود قيم العمل إلى؟: أ / علاقات إنسانية ب / إتقاننا ج / الحوافز الممنوحة <input type="checkbox"/> د / تحقيق الأهداف <input type="checkbox"/>
		49- هل تتأخر عن العمل؟ أ / دائماً ب / أم <input type="checkbox"/> نادراً ج / إطلاقاً <input type="checkbox"/> - في كل الأحوال لا تبما تفسر ذلك؟ ..... <input type="checkbox"/>
		50- كيف تقرأ الاستفسار حول التأخير اتفي المؤسسة؟ أ / إجراء قانوني ب / إجراء ردي <input type="checkbox"/> إجراء عادل <input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<p>51- كيف تبا إجراء الخصم من الراتب بسبب التأخير في الحضور وفي تأدية المهام؟ أ / قانونب / تعسج / بدون رأي <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<input type="checkbox"/>	<p>52- في حالة تأخر ك، هل تتصل برئيسك لتوضيح أسباب التأخر؟ أ / دائماب / أح <input type="checkbox"/> / نادرد / إطلاقا <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>53- هل خالفت أحد القوانين التنظيمية للمؤسسة؟ أ / دائماب / أح <input type="checkbox"/> / نادرد / إطلاقا <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>فيكالاتما هيردة فعلا لإدارة؟ .....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>	<p>54- إلماذا يعود النزاع بين العمال والإدارة؟ أ / عدم التماثل في القيمب / <input type="checkbox"/> بالمصالحج / العمل في حد ذاتها <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	<p>55- هل تريا أن الاتصال يساهم في ترسيخ قيم آخر بلديك؟ أ / دائماب / أح <input type="checkbox"/> / نادرد / إطلاقا <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>فيكالاتما تذكر بعض هذه القيم؟ .....</p> <p>.....</p>
<input type="checkbox"/>	<p>56- هل تعتقد أن الاتصال: أ / مصدر للسلطة ب / <input type="checkbox"/> و <input type="checkbox"/> أعليةد / أداة إدارية <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

### شكراتنا لكم

ملحق رقم (03) : دليل المقابلة

دليل المقابلة

الجنس: .....

المستوى التعليمي: .....

الوظيفة: .....

مدة العمل بالمؤسسة: .....

الأسئلة:

- ماهي أهم القنوات المستعملة في الاتصال؟
- هل هناك اتصالات صاعدة للإدارة من طرف العمال؟ و حول ماذا يدور محتوى هذه الاتصالات؟
- كيف تستخدمون عملية الاتصال (أنواعه و وسائله) في التأثير على قيم العامل؟
- ماهي أنواع القرارات المتخذة في المؤسسة؟
- ماهي الحالات التي يشارك فيها العمال اتخاذ القرارات؟
- هل هناك قرارات من طرف الإدارة لها علاقة بتحسين الأداء و تطويره؟
- كيف تساهمون في تحقيق فعالية في الأداء؟ وماهي المعايير المتبعة في تقييم الأداء؟
- هل هناك برامج تكوينية في مؤسستكم؟ على ماذا تعتمد؟
- كيف يتم توجيه العمال و التأثير فيهم؟
- هل ترون أن توجيه سلوك العامل له دور في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل قدرتكم على تسيير المؤسسة و ضبط العمال له علاقة بخبرتكم؟
- هل تحبذون الاهتمام بالجوانب الإنسانية أم ترونها معيقة لسير العمل؟
- كيف تقيمون السلطة التنظيمية بالمؤسسة؟