



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

عنوان الأطروحة

ممارسة السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه LMD في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور /

* هويدي عبد الباسط

إعداد الطالب:

❖ فرحات حاج بلقاسم.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الأزهر ضيف	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	رئيسا ومناقشا
عبد الباسط هويدي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
شوقي قاسمي	أستاذ تعليم عالي	جامعة بسكرة	مناقشا
كمال بوقرة	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة	مناقشا
سالم يعقوب	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
شوقي مرابط	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/ 2023

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على إنجاز هذا العمل.
إيمانًا منا بقول النبي صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف على توجيهاته
ونصائحه ويكفي الثقة الكبيرة التي منحنا إياها الأستاذ الدكتور المحترم
"هويدي عبد الباسط"

كما لا ننسى أن نشكر كل أساتذتنا الأعزاء، الذين يعود لهم الفضل في وصولنا إلى
هذا المستوى، والذين لم يخلوا علينا بمعارفهم ونصائحهم
والشكر الموصول للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

فالكل لهم الشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير

ثمره هذا العمل مهداة إلى

الوالدين الكريمن حفظهما الله وأطال في عمرهما

إخوتي وأخواتي الأعزاء

عائلي الصغيرة

زوجتي الحبيبة وابني وقره عيني "كرم"

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
I-V	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة
الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
12	أولاً: إشكالية الدراسة
15	ثانياً: فرضيات الدراسة
16	ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع
17	رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة
18	خامساً: المفاهيم الإجرائية للدراسة
19	سادساً: المقاربة السوسيولوجية
22	سابعاً: الدراسات السابقة
34	ثامناً: صعوبات الدراسة
36	تاسعاً: نموذج الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري لممارسة السلطة	
42	تمهيد
43	أولاً: مفهوم السلطة
48	ثانياً: السلطة والمفاهيم المرتبطة بها
52	ثالثاً: السلطة بين ثنائية الفاعل والتنظيم
55	رابعاً: أشكال السلطة والقوة
57	خامساً: موارد السلطة
58	سادساً: مصادر السلطة
60	سابعاً: النظريات المفسرة للسلطة
71	ثامناً: استراتيجيات الفاعل
74	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للفعالية التنظيمية	

76	تمهيد:
77	أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية
81	ثانياً: خصائص الفعالية والتنظيم الفعال
82	ثالثاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية
85	رابعاً: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية المعتمدة في الدراسة
89	خامساً: العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية
89	سادساً: معوقات وصعوبات ضمان الفعالية التنظيمية
91	سابعاً: دور العاملين في تحقيق الفعالية
92	ثامناً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية
100	تاسعاً: الفعالية في المؤسسة الجزائرية
104	خلاصة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

106	تمهيد:
107	أولاً: مجالات الدراسة
111	ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها
112	ثالثاً: منهج الدراسة
113	رابعاً: أدوات جمع البيانات
117	خامساً: المعالجات الإحصائية
119	خلاصة:

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

121	تمهيد
121	أولاً: وصف وتحليل البيانات الشخصية لمفردات مجتمع الدراسة
125	ثانياً: اختبار الفرضيات
125	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
141	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
156	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
184	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
196	ثالثاً: مناقشة النتائج
207	الخاتمة
212	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع المجتمع الأصلي حسب الأصناف المهنية	110
2.3	يوضح توزع مفردات مجتمع البحث	111
3.3	يوضح العدد النهائي لمجتمع البحث	112
4.3	يوضح توزيع عبارات الاستبيان	116
5.3	يوضح عدد الاستثمارات النهائية للدراسة	116
1.4	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية	121
2.4	يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير المنصب	122
3.4	يبين توزع أفراد المجتمع حسب مكان العمل	123
4.4	يبين توزع أفراد المجتمع حسب الرتبة المهنية والخبرة	124
5.4	يبين علاقة النمط السلطوي بنوعية العلاقة بين المسؤول والفاعلين	125
6.4	يبين علاقة النمط السلطوي ورضا المبحوثين عن طريقة التسيير	127
7.4	يبين معايير الترقية بمستوى الرضا عليها	129
8.4	يوضح اتجاهات المبحوثين حول مؤهلات مسؤوليهم	130
9.4	يوضح مؤهلات المسؤول وطريقة اتخاذه القرارات	131
10.4	يوضح وسيلة الاعتماد على اتخاذ القرارات حسب كل صنف مهني	132
11.4	يوضح علاقة تشجيع الموظفين على الحوار بنوعية العلاقة مع المسؤول	133
12.4	يوضح مركزية السلطة والرضا عن نمط التسيير	134
13.4	يوضح مستويات الرضا على الأسلوب الحر للرئيس	135
14.4	يوضح مستويات الرضا حول الأسلوب الحر حسب الفرع المهني	137
15.4	يوضح علاقة الرئيس بمرؤوسيه عند النجاحات والفشل	139
16.4	يوضح علاقة النمط السلطوي بتوضيح أهداف العمل بشكل محفز	141
17.4	يوضح علاقة النمط السلطوي بإدراك الفاعل لأهداف العمل	143
18.4	يوضح علاقة تشجيع الموظفين على الحوار بالقرارات المتخذة من طرف الإدارة	144
19.4	يوضح علاقة تجاوب الرئيس مع أفكار المرؤوسين بتحمل المسؤولية	145
20.4	يبين علاقة مؤهلات الرئيس بشرح أهداف العمل للمرؤوسين	147
21.4	يبين علاقة قدرة المسؤول على ترقية العامل بفاعليته في العمل	148
22.4	يبين انفراد المسؤول بالإجراءات المتخذة وعلاقته بوضوح الأهداف وتنفيذها	150
23.4	يوضح علاقة العمل كفريق بإدراك كل فرد من فريق العمل للأهداف المسطرة	151
24.4	يوضح توافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها حسب متغير النشاط الممارس	152
25.4	يوضح نتائج التطبيق الحرفي للقواعد والتنظيميات	153

156	يوضح الصلة القرابية بين المبحوث ورئيسه	26.4
158	يوضح سلوكيات الفاعلين الذين يملكون قرابة وطبيعة العلاقة مع مسؤولهم	27.4
160	يوضح سلوكيات الفاعلين في حالة التمييز بينهم وبين معارف المسؤول	28.4
162	اعتقاد المبحوثين أن الولاء للجماعة الممارسة للسلطة ضرورة ملحة	29.4
164	يوضح علاقة قوة الفاعل بنظرته حول الولاء لممارسي السلطة	30.4
165	يوضح سلطة الفاعل ورأيه في نظام الترقيّة	31.4
166	يوضح سلطة الفاعل وعلاقتها بأخذ أفكاره وآراءه بعين الاعتبار	32.4
167	متى يشارك في اتخاذ القرارات من يملكون موارد تمكنهم من فرض سلطتهم	33.4
169	يوضح علاقة المعرفة بالقوانين والمشاركة في اتخاذ القرارات	34.4
170	يوضح سلطة الفاعل ومستوى رضاه عن ظروف العمل	35.4
171	يوضح سلوك الفاعل اتجاه العمل وتأثيره على مستوى العلاقة مع الرئيس	36.4
172	يوضح سلوك الفاعل اتجاه العمل والعلاقة مع الرئيس حسب متغير القرابة	37.4
174	اعتماد الفاعل على مصدر سلطة خارجي وعلاقته برضاه عن ظروف العمل	38.4
175	يوضح التنافس بين الفاعلين في الحصول على مزايا غير متاحة للجميع	39.4
176	يوضح انتقاء المعلومة وعلاقتها بالعلاقة مع المسؤول والرضا عن تسييره	40.4
179	توزيع استجابات المبحوثين حول المبادرة والرضا عن نمط التسيير	41.4
181	توزيع استجابات المبحوثين حول التصريح بالحقيقة والرضا عن نمط التسيير	42.4
182	يوضح إلزام العمال بالقرارات والدفاع عن مصالحهم وعلاقتها بتلقي الاحترام	43.4
184	يوضح علاقة الصلة القرابية بالانتهاء من العمل في الوقت المحدد	44.4
186	يبين علاقة النشاط الممارس بإنهاء العمل في وقتها المحدد	45.4
187	يبين علاقة المشاركة في القرار بنوعية القرارات الإدارية	46.4
188	يبين علاقة شخصية المسؤول بإنهاء العمل في الوقت المحدد	47.4
190	يبين علاقة شخصية المسؤول بتوضيح أهداف العمل بشكل محفز	48.4
191	يبين علاقة تقديم النصح والإرشاد بسهولة بتنفيذ الأهداف	49.4
192	يبين علاقة تداول المعلومات بإدراك كل فرد لأهداف العمل	50.4
194	يبين استخدام موارد المؤسسة للمصلحة الشخصية	51.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	نموذج الدراسة	01
108	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	02
204	نموذج نتائج الدراسة	03

قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	طلب تربص
02	دليل المقابلة
03	الاستبيان
04	قائمة المحكمين
05	جداول ارتباطية

مقدمات

مقدمة:

بعد تفجر الثورات الصناعية والتكنولوجية والمعلوماتية، أصبحت التنظيمات تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية والعمل على التكيف والنجاح وسط بيئة عالمية تتميز بالتعقيد، وذلك من خلال الاستثمار في التطور السريع للتكنولوجيا والنظام المعلوماتي، ولما كبة هذه التغيرات من طرف التنظيمات والحفاظ على بقاءها واستمراريتها (الصناعية أو الخدماتية)، يترتب عليها تطوير مواردها وتركيز اهتمامها على وجه الخصوص بالمورد البشري باعتباره العنصر الأساسي للنسق التنظيمي الذي يعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة.

والمعلوم أن التنظيمات عبارة عن مجموعة أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف معين، مما يعني وجود نظام من العمليات الاجتماعية والتنظيمية تحكم سلوك الأفراد والجماعات موجهة لبقاء واستقرار واستمرار هذا الكيان، لهذا برزت أهمية دراسة التنظيمات من قبل الباحثين والمختصين في شتى الميادين لفهم السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات باعتباره مؤشرا على نسبية نجاح التنظيم، ويتوقف ذلك على مدى فهم هذا الأخير لهذه السلوكيات وتقويمها على أسس علمية، فتعددت المداخل التي تعنى بدراسة وتحليل هذه التنظيمات بتعدد الرؤى وزوايا الاهتمام.

وتعد السلطة أحد أهم هذه المرتكزات التحليلية لفهم ميكانيزمات وديناميكية الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، وقد حظي هذا المصطلح (السلطة) باهتمام العديد من المفكرين في مختلف التخصصات، واختلف مفهومه من باحث لآخر كلاً حسب تخصصه، كما ارتبط بعدة مفاهيم سياسية وتنظيمية وإدارية، حيث تطور المفهوم الكلاسيكي للسلطة في الفكر التنظيمي والإداري من التحكم والسيطرة في المرؤوس الخاضع لأوامر الرئيس الذي يتمتع بالشرعية القانونية، إلى المفهوم العلائقي الذي يبرهن على وجود علاقة تفاوضية غير متكافئة بين الطرفين، فمالك السلطة الرسمية ليس دائماً هو المتحكم في زمام الأمور داخل التنظيم، فهذه الأخيرة تتكون من مجموعة من الفاعلين يسعى كل واحد منهم أن يكون له تأثير على الآخرين، كل فاعل له استراتيجيته الخاصة إما مدافعا عن مكاسبه وحماية مصالحه، أو باحثا عن مكتسبات ورهانات جديدة، حتى ولو كان الفاعل في قاعدة الهرم

التنظيمي، لأن له أساليب وقدرة على التأثير في الآخرين والحصول على القوة والنفوذ داخل المؤسسة.

فالسلكيات الإستراتيجية كفعل اجتماعي تعتبر بمثابة سلوك إرادي لدى الإنسان لتحقيق هدف محدد، هذا الهدف هو نتاج تفكير عقلائي غايته ذات طابع جماعي بالأساس، ولهذا فالتنظيم يسعى من خلال ممارساته الرسمية إلى تنميط السلوكيات المنتهجة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي الوصول إلى مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية، ولكن من جهة أخرى يسعى الفاعلون إلى جعل سلوكياتهم غير قابلة للتنبؤ من أجل تحقيق رغباتهم، الأمر الذي قد يحدث تعارضا وتجادبا بين الفاعلين والنظام.

لذا سنحاول من خلال دراستنا أن نسلط الضوء على أثر ممارسات السلطة بوجهيها الرسمي وغير الرسمية على تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه العملية الهامة التي تعتبر إحدى العمليات الأساسية التي تتركز عليها إدارة المؤسسة الحديثة في قيادة وتوجيه الأفراد العاملين، كما أنها تعتبر من العناصر الهامة في البيئة التنظيمية، وعلاقة هذه العملية بالسلوكيات المنتهجة من طرف العاملين.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع السلطة بالمؤسسة الاقتصادية الخدمائية اتصالات الجزائر بالوادي، إضافة إلى ندرة الدراسات السوسولوجية التي تناولت الممارسات غير الرسمية للفاعلين خاصة على المستوى المحلي، رأينا أن نسهم نحن بدورنا بهذه البحث وإثراء الموضوعات الفكرية التي تتناول المؤسسات التنظيمية بالجزائر حتى تعم الفائدة للباحثين السوسولوجيين وغيرهم في هذا الصدد.

وللإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده، تم تقسيم البحث إلى جانبين رئيسيين، احتوى الأول على الإطار النظري، أما الثاني شمل الدراسة الميدانية، ولتوضيح ذلك فقد احتوى الجانب النظري على ما يلي:

الفصل التمهيدي: الذي تعرضنا فيه إلى عرض مفصل للإشكالية واعتباراتها، والذي حددت فيه تساؤلات الدراسة وفرضياتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، المفاهيم

الإجرائية لمتغيرات الدراسة والمقاربة النظرية المعتمدة، وصولاً إلى عرض الدراسات السابقة وعرض مفصل لنموذج الدراسة المعتمد.

الفصل الأول: والذي خصصناه لعرض الإطار النظري للسلطة من حيث تطور المفهوم في التراث التنظيمي، إضافة إلى مقومات السلطة وأبرز المفاهيم المرتبطة بها، ثم توضيح أشكال السلطة، والتطرق إلى مواردها ومصادرها، وانتهاءً بعرض النظريات المفسرة لممارسات السلطة داخل التنظيمات، واستراتيجيات الفاعلين.

الفصل الثاني: تم عرض الإطار النظري للفعالية التنظيمية، بدءاً من عرض مختلف المفاهيم، ثم خصائص الفعالية والتنظيم الفعال، إضافة إلى عرض معايير ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في قياس الفعالية وصعوبات ضمانها، ثم التطرق إلى دور المورد البشري في تحقيق الفعالية مروراً إلى عرض أهم المداخل التي تهتم بقياس الفعالية في المنظمات، وأخيراً عرض واقع الفعالية في المؤسسة الجزائرية.

وبما أن الدراسات النظرية وحدها لا تكفي لاكتشاف أدق المعلومات حول الموضوع، لذا وجب على الباحث إثراء المعارف بجانب ميداني يقوم على أسس علمية وخطوات منهجية ليكتسي الطابع المنهجي والمتمثل في الجانب الميداني والذي يحوي فصلين:

الفصل الثالث: تطرق فيه الباحث إلى عرض أبرز الخطوات المنهجية للدراسة، من خلال التعريف بميدان الدراسة ومجالاتها البشرية والزمانية، منهج وعينة الدراسة والأدوات المساعدة على جمع البيانات، ثم توضيح المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل الرابع: بحيث تم فيه أولاً وصف وتحليل البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، وثانياً عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات، ثم ختاماً مناقشة ملخص نتائج الدراسة.

الفصل التمهيدي

المدخل المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- أولا: إشكالية الدراسة
- ثانيا: فرضيات الدراسة
- ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة
- رابعا: أهمية وأهداف الدراسة
- خامسا: التعريفات الإجرائية للدراسة
- سادسا: المقاربة السوسولوجية
- سابعا: الدراسات السابقة
- ثامنا: صعوبات الدراسة
- عاشرا: نموذج الدراسة

أولاً: الإشكالية:

إن قيام المنظمات بوظائفها وقدرتها على أدائها بفاعلية يرتكز على حسن استثمارها للموارد المالية والمادية والبشرية، خاصة لما لهذه الأخيرة من قدرة التحكم في الموارد الأخرى وفي طريقة استخدامها في مختلف الوحدات التنظيمية.

والسلطة هي بمثابة المحور الذي تلتف حوله أجزاء المنظمة ووحداتها وكذلك أعضائها، حيث تنتظم هذه العناصر وتجتمع حول تحقيق الأهداف والغايات من خلال تناسق إنجازاتها وتكاملها، اعتماداً على التوجيهات الموحدة للمساعي الجماعية بوجود القياديين والمسؤولين ممن تتوافر فيهم الخصائص والمميزات والخبرات والقدرات الكفيلة بهذه المهمة المتشعبة الأبعاد.

واعتباراً للدور الذي تلعبه السلطة كأحد أهم ميكانيزمات التحليل للسلوك التنظيمي داخل المنظمات، اهتم الباحثون بهذا الموضوع وخاصة المدارس الكلاسيكية كدراسة "ماكس فيبر"، الذي أشار إلى مختلف أنماط السلطة التي تمنح مالك السلطة الشرعية والقبول الاجتماعي من قبل المرؤوسين، حيث تتركز السلطة في التنظيم البيروقراطي لتكون أداة ترشيد العلاقات التنظيمية والوصول بها إلى الفعالية المطلوبة، وذلك من خلال الحد من استقلالية الأفراد داخل التنظيم وتوجيههم وفق قواعد وإجراءات محددة بوضوح لبلوغ مستويات عليا من الرشد الوظيفي والذي يتحقق بالسيطرة على الأفراد، هذه الرؤية الرسمية للعلاقات بين المستويات التنظيمية تعرضت للانتقاد كونها أهملت الوجود الاجتماعي للأفراد وعلاقاتهم غير الرسمية والتي في واقع الأمر لها تأثير على سلوكهم داخل التنظيم، لهذا برز إلى جانب التنظيم الرسمي تنظيماً غير رسمي ينشأ من تفاعل الأفراد والجماعات لتحقيق الرهانات سواء كانت اجتماعية نفسية أو تنظيمية، كما أن سلوكياتهم تتمتع بالاستقلالية النسبية.

وهذا ما أكده ميشال كروزيه في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" بوجود مناطق الشك لا يغطيها التنظيم الرسمي، تخلفها الفجوات الواقعة على مستوى إجراءات العمل والقواعد التنظيمية المعتمدة، والتي يمكن استغلالها من طرف الفاعلين لتحقيق استقلاليتهن عن القيود المفروضة وإكراهات التنظيم العقلاني، والتي تمنحهم مجالاً للمناورة وتمكنهم من اتخاذ استراتيجيات دفاعية تحفظ مكاسبهم أو هجومية تحقق لهم الرضا وأهدافهم ومصالحهم على

المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فالسيطرة على مناطق عدم اليقين وخلق هامش من عدم القدرة على التنبؤ يعد ميزة تكتيكية للفاعل، لأن هذا الأخير حسب كروزيه يرفض أن يعامل كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية، لهذا يسعى لتحقيق استقلاليته لتمكينه من ممارسة استراتيجياته بعقلانية محدودة (استعارة من نظرية اتخاذ القرار)، فالفاعل ليس يد أو قلب، وإنما رأس يفكر وفق ما يخدم مصالحه.

وعلى هذا الأساس تطور المفهوم الكلاسيكي للسلطة (سلطة الرئيس على المرؤوس) إلى المفهوم العلائقي التفاوضي بين طرفي العلاقة، فالسلطة هي دائما علاقة بين A و B وليست صفة لـ A أو B، هي علاقة متبادلة غير متوازنة وغير متعدية، بين سلطة رسمية وظيفية يمنحها الهيكل التنظيمي وسلطة غير رسمية موازية لأولئك الذي يسيطرون على مناطق عدم اليقين، -وهذه الأخيرة حسب كروزيه متمثلة في امتلاك الخبرة والمهارة التقنية، السيطرة على علاقات التنظيم بالبيئة، الاتصال والتحكم في المعلومة، إتقان القواعد التنظيمية-، في السياق الذي يسمح لهم بمراقبة ميدان عملهم وحل بعض الإشكالات الحاسمة للمنظمة، وبالتالي فإن موقفهم أفضل في مفاوضاتهم مع المنظمة ومع زملائهم.

وبالرغم من ذلك فقد أكد كروزيه على التصنيف النسبي لهذه المصادر، والواقع التنظيمي يؤكد ذلك، فوفقا لهذين الشكلين من السلطة هناك عوامل وآليات رسمية وأخرى غير رسمية لانتقال وتشكل السلطة، فمثلا هنري مينتزيبرغ ركز على الجهات الفاعلة المشكلة للائتلاف الخارجي والداخلي في ممارسة السلطة على المنظمة، وأن هناك فاعلين لديهم سلطة غير رسمية نتيجة قربهم من مالكي السلطة الرسمية، في حين فافر Pfeffer يؤكد على المناورات السياسية التي يتم القيام بها داخل التنظيم لاكتساب وتطوير واستخدام السلطة للحصول على النتيجة المرغوبة في موقف يوجد فيه خلاف حول الخيارات المتاحة.

والمؤسسة الجزائرية ليست في معزل عن هذه التغيرات التنظيمية التي غيرت المشهد المؤسسي حيث نقلته من الممارسة التقليدية إلى إطار قائم على أسس علمية وعملية تفرض على رؤساء المؤسسات أن يغيروا طريقة تعاطيهم مع الطبقة الفاعلة باعتبارها جزءا لا يتجزأ من منظومة المؤسسة وكيانها ككل.

وفي ضوء هذه الآليات ومما سبق ذكره، تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر في شكلها التنظيمي المعتمد على ثلاثة جوانب رئيسية الإداري والتجاري والتقني على وجه الخصوص،

ميدانا خصبا لإجراء الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وديناميكيات الأفراد والجماعات، ونموذجا لتنوع أشكال السلطة السائدة داخلها سواء كانت في شكلها الرسمي أو غير الرسمي، فتظهر عدة ملامح للسلطة عند ممارستها، فالسلطة القانونية متمثلة في جملة القوانين والقواعد الرسمية التي تصدرها الإدارة بهدف تسيير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تختلف أساليبها الإشرافية باختلاف النشاط الممارس، إضافة إلى بروز سلطة التخصص الوظيفي الذي يظهر من خلال امتلاك المعلومات التقنية واحتكاره وتوظيفها لكسب مزيدا من السلطة ولو ظرفيا، وهذا من خصائص بيئة المنظمات التي تعتمد على الجانب التقني، كما تظهر سلطة أخرى موازية للتنظيم الرسمي متمثلة في السلطة العصبية والبنى الاجتماعية والتي يستند أفرادها إلى قوة القرابة، الجهوية، العروشية.. الخ، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات الجزائرية مثل دراسة زريق الدراجي¹ ودراسة عبد المالك همال².

وعلى ضوء ذلك وانطلاقا مما سبق حاول الباحث دراسة ومعرفة التأثير المتوقع لتجاذبات السلطة (بوجهيها الرسمي وغير الرسمي) للسيطرة على مناطق الشك، على الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال الانطلاق من التساؤل التالي:

كيف تؤثر ممارسات السلطة الرسمية وغير الرسمية على تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟.

وسنحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر ممارسات السلطة الرسمية على فعالية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؟
- كيف تؤثر السلطة الرسمية على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟
- ما هو تأثير ممارسات السلطة غير الرسمية على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؟
- كيف تعمل استراتيجيات الفاعلين على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفاعلين؟
- ما هي أهم الاستراتيجيات غير الرسمية التي يستعملها الفاعلين لتحقيق أهدافهم الشخصية.

¹ الدراجي زريق: أشكال السلطة داخل المؤسسة الصناعية وعوامل انتقالها، مطاحن الحضنة أنموذجا، أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل، جامعة البليدة 2، 2019.

² عبد المالك همال: أنماط البنى الاجتماعية وعلاقتها بممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، الخدمات الجامعية باتنة أنموذجا، أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، 2018.

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تتمثل أهمية الفرضية كأحد الخطوات الهامة في البحث العلمي بدورها كأداة رئيسية في جعل البحث يأخذ وجهة علمية فعلا، ومعها يبدأ الباحث في بناء النموذج التحليلي للبحث في الأسباب والعوامل التي تفسر حدوث الظاهرة، وهي عبارة عن تخمين وإجابة مؤقتة لتساؤلات الدراسة يتم صياغتها من الإرهافات النظرية والميدانية التي صادفت الباحث، وعلى هذه النحو تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر ممارسات السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ونقصد من هذه الفرضية: ممارسات السلطة الرسمية التي تسعى إلى ضبط سلوك الفرد داخل التنظيم وإمكانية التنبؤ به، ومن جهة أخرى ممارسات السلطة غير الرسمية للعاملين واستراتيجياتهم التي تسعى لتحقيق أهدافهم الخاصة، هذه الممارسات في إطارها الرسمي وغير الرسمي من شأنها التأثير إيجابيا أو سلبيا على مستويات الفعالية التنظيمية للمؤسسة ببعديها الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى"

تؤثر ممارسات السلطة الرسمية على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الجزئية الثانية:

تؤثر ممارسات السلطة الرسمية على تحقيق الأهداف المسطرة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

والمقصود من هذين الفرضيتين أن الممارسات التي تنتهجها السلطة الرسمية لضبط سلوك الفاعلين من خلال السيطرة على مناطق الشك وتضييقها، قد تؤثر (سلبا أو إيجابا) على مستويات الرضا لديهم وعلى فعالية تحقيق الأهداف العامة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

تؤثر ممارسات السلطة غير الرسمية للعاملين على مستويات الرضا لديهم.

الفرضية الجزئية الرابعة:

تؤثر ممارسات السلطة غير الرسمية للعاملين على فعالية تحقيق الأهداف المسطرة.

ونقصد من الفرضيتين: استراتيجيات الفاعلين المنتهجة للسيطرة على مناطق الشك الناتجة عن الإكراهات التنظيمية من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، قد تؤثر (سلبا أو إيجابا) على بلوغ الأهداف العامة.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

من المعلوم أن إقدام الباحث على القيام بدراسة ظاهرة ما له دوافعه الذاتية والموضوعية:

الدوافع الذاتية:

- ميولات الباحث في دراسة المواضيع التي تتصف بالعمق السوسولوجي والتنوع والجدية والتي تتدرج ضمن دائرة اختصاصنا وتكويننا.
- بحكم عمل الباحث في مؤسسة عمومية لها علاقة مباشرة بالمؤسسة موضوع الدراسة، فهو يلاحظ يوميا الممارسات الإدارية واستراتيجيات الفاعلين المنتهجة في مواجهة التحديات التي يخلقها التنظيم، وكيف لعامل واقع تحت خطوط السلطة القدرة على التفاوض وكسب الرهانات الشخصية، إضافة إلى الثقافة القبلية التي يتمتع بها العامل الجزائري والتي يمارسها داخل التنظيم، كل هذا أثار اهتمام الباحث من أجل البحث والتقصي على تأثير هذه الممارسات على خط سير المؤسسة، ومحاولة إسقاط مفاهيم التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه على التنظيمات الجزائرية.

- محاولة معرفة مختلف استراتيجيات الفاعلين والمصادر التي يستقي منها الفاعل سلطته، لأنها هذا يعد مكسبا كمعرفة أكاديمية في التخصص ومعرفة مهنية.

الدوافع الموضوعية:

- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع المثيرة في دراسة التنظيمات، ذلك أنه يكشف عن الجوانب الرسمية وغير الرسمية للأطراف التنظيمية.

- في حدود اطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ قلة الدراسات التي تناولت نفس الاقتراب أو الطرح السوسيولوجي لموضوع ممارسات وجهي السلطة كمتغير سببي.

رابعاً: أهداف وأهمية الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى حقائق سوسيوتنظيمية تكشف عن تأثير تجاذبات السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وذلك من خلال:
 - الكشف عن مختلف الممارسات الرسمية للسلطة التي تسعى إلى تنميط سلوك الأفراد داخل التنظيم.
 - الكشف عن الاستراتيجيات التي تنتهجها السلطة الرسمية لتضييق هوامش الحرية على العاملين.
 - معرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - معرفة درجة فعالية تحقيق الأهداف العامة.
 - الكشف عن مختلف مصادر السلطة غير الرسمية لدى العاملين.
 - الكشف عن استراتيجيات الفاعلين المنتهجة للسيطرة على مناطق الشك وتحقيق الرهانات الشخصية.
 - معرفة تأثير الممارسات الرسمية للسلطة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
 - معرفة تأثير السلطة الرسمية على بلوغ الأهداف العامة.
 - معرفة تأثير استراتيجيات الفاعلين للسيطرة على موارد القوة وتأثيرها على مستويات الرضا لديهم.
 - معرفة تأثير ممارسات السلطة غير الرسمية على تحقيق أهداف التنظيم.
- من جهة أخرى تكتسي أهمية هذه الدراسات من الإضافات المتوقعة تقديمها في الشقين العلمي والعملية:
- ### من المنظور العلمي:

تساهم هذه الدراسة في الفهم النظري للعلاقة الديناميكية لممارسة السلطة الرسمية وغير الرسمية في المنظمات وتأثير ذلك على الفعالية التنظيمية، فهي تعزز فهم السلوك

التنظيمي الذي يعد أحد أهم مقومات النجاح لأي منظمة، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت موضوع السلطة كأهم مرتكزات التحليل في المنظمات والتي شغلت الباحثين والمتخصصين في التنظيم، هذه الدراسة متوقع أن تزيد الرصيد النظري وإطارا بحثيا في هذا المجال، وبما أن صفة البحث العلمي التراكمية فهذه الدراسة يمكن أن تكون كانطلاقة لدراسات أخرى أو كمرجع أو كدراسة مقارنة وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، وبالتالي إضافة مرجع في علم الاجتماع المنظمات والمكتبة الجامعية بصفة عامة.

من المنظور التطبيقي:

يمكن أن تساعد الأفكار المكتسبة من هذه الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على تحقيق الأهداف خاصة الجزء المتعلق بالعاملين، وذلك من خلال تطوير ممارسات واستراتيجيات أفضل لممارسة السلطة الرسمية وغير الرسمية في مكان العمل وخلق بيئة إيجابية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين وتجنب التجاذبات التي من شأنها إعاقة السير الحسن للمؤسسة والوصول إلى فعالية تنظيمية نوعية.

خامسا: المفاهيم الإجرائية للدراسة:

يقول ريمون كيفي¹ أن عملية بناء المفاهيم ليست فقط تعريف أو مصطلح تقني، وإنما بناء مجرد يستهدف تفسير ما هو واقعي وجوهري من وجهة نظر الباحث، لذلك فأهميته كبيرة في البحوث الاجتماعية من أجل إزالة أي غموض حول المعنى، ولأن الظواهر الاجتماعية معقدة ومتداخلة، يلجأ الباحث إلى تحديد مفاهيمه المعتمدة في دراسته بكل دقة، بميله إلى التعريفات الإجرائية لتوضيح المقصود من متغيرات الدراسة.

1. السلطة الرسمية: وتعني الحق في إصدار الأوامر والقرارات وتوجيهه وضبط الفاعلين

بما يخدم التنظيم في حدود الصلاحيات التي يمنحها المنصب في الهيكل التنظيمي، عن طريق مجموعة من الأساليب القيادية والإشرافية (أسلوب التسلط، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الحر، أسلوب المكافأة والعقاب، الخبرة).

2. السلطة غير الرسمية: تعني استراتيجيات الفاعلين للسيطرة على مناطق عدم اليقين

وتوسعتها لمقاومة السلطة الرسمية وتحقيق الرهانات الشخصية.

¹ ريمون كيفي، لوك فان كومبنيود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، 1997، ص149.

3. **ممارسة السلطة:** ببساطة وبدون تعقيدات تعني استغلال موارد ومصادر السلطة الرسمية وغير الرسمية (الشرعية والتي توفرها مناطق عدم اليقين) في جعل شروط التبادل لصالح الممارس.

4. **الفعالية التنظيمية:** تعني قدرة المنظمة كنظام اجتماعي (رئيس ومرؤوسين) على خلق مناخ إيجابي يعمل على رفع مستويات الرضا لدى العاملين، وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

5. **الرضا الوظيفي:** مفهوم متعدد الأبعاد ويعني الشعور بالارتياح والرضا الذي يكتسبه الفرد من خلال علاقته بجماعة العمل والتنظيم.

6. **فعالية تحقيق الأهداف:** مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي (رئيس ومرؤوسين) في الوصول إلى الفهم المشترك للأهداف التنظيمية.

7. **الفاعل:** هو شخص أو جماعة أو وحدة تحمل نفس المعايير، يدخل في علاقات اجتماعية وتنظيمية حول قضية ما، ولديه مصالح مشتركة في هذه القضية، تتحدد من خلالها ممارساته التنظيمية.

سادسا: المقاربة السوسيولوجية للبحث:

في ظل التنظيم البيروقراطي تسود السياسات والإجراءات والقواعد الإدارية وفق مخططات تنظيمية من طرف السلطة الرسمية، يتم توزيعها بشكل كامل في جميع أنحاء المنظمة بأكملها، ومن المتوقع أن يتبعها الجميع لأنها تحكم معظم المهام التي يقوم بها العاملون، ولا تكون قيمة الفرد هنا إلا بمدى نجاحه في تنفيذ مهامه ومدى التزامه بالسياسة المتبعة في التنظيم الرسمي، إلا أنه في واقع الأمر هناك تنظيم غير رسمي ينشأ من تفاعل واستراتيجيات الأفراد والجماعات لتلبية حاجياتهم وفق ما يخدم مصالحهم الشخصية والتنظيمية وأهمية ذلك على مستويات الفعالية التنظيمية، فالفرد كفاعل اجتماعي له "ممارسات سلوكية عقلية موجهة لتحقيق هدف مرغوب لدى مجموعة من الفاعلين الآخرين"¹، أي أن هذه الأفعال اجتماعية لا يمكن تنفيذها دون التأثير في أطراف أخرى.

¹ Quivy Raymond et autre: **Manuel de recherche en sciences sociales**, Bordas, Paris, 1988, P249

هذا الأمر حتم علينا إتباع اتجاه نظري يمكننا من خلاله فهم السلوكيات العقلانية للفاعلين وعلاقاتهم ببعضهم وبالتنظيم، وبالتالي إمكانية الفهم والتفسير السوسيولوجي لموضوع الدراسة وإعطاء البحث طابعا علميا، حيث لا يمكن تتبع ظاهرة اجتماعية في البحوث الاجتماعية دون تبني نظرية اجتماعية كإقتراب "يساعد على التأويل السوسيولوجي للظاهرة المدروسة"¹، وعلى هذا الأساس وتبعاً لأدبيات وطبيعة الدراسة والمؤشرات المعتمدة، والنظريات المهتمة بدراسة علاقة الفاعل بالتنظيم، فقد وقع اختيار الباحث على مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه بشكل رئيسي لتركيزها على مفهوم السلطة في التنظيم كمفهوم استراتيجي، مدعومة بشكل جزئي بأفكار ماكس فيبر حول الهيمنة والشرعية والخضوع، إضافة إلى مفهوم العصبية لابن خلدون نظراً لاعتمادنا على مؤشر الصلة القرابية كآلية لممارسة السلطة.

يرى كل من كروزيه وفريدبارغ أن الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسيلة لخدمة الأهداف التنظيمية، وبالتالي فسلوكياتهم ليست خاضعة للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء الفاعلون داخل المنظمة، فهم "يتمتعون بهامش حرية واستقلالية نسبية وعقلانية محدودة"² تمكنهم من القيام بأفعال واستراتيجيات واعية نابعة من اختياراتهم تمكنهم من القدرة على رفض أو التفاوض على ما يطلبه الآخر منهم، هذا الاحتمال موجود لأن الفاعل نجح في الحفاظ على مجال لا يمتلكه الآخر وبالتالي جعل سلوكه غير قابلة للتنبؤ، في علاقتهم مع الجهات الفاعلة الأخرى الممارسة للسلطة وغيرها، لتحقيق أهدافه ومصالحه الشخصية.

إذن كل فرد لديه إستراتيجيته الخاصة، يسعى من خلالها إلى زيادة قوته ومساحة نفوذه، فإذا أردنا فهم المنظمة فيجب البحث في إستراتيجية مختلف الجهات الفاعلة، لهذا تضع هذه النظرية في مركز تحليل المنظمة مسألة التأثير الذي يمارسه الفاعلون على بعضهم البعض، والاستراتيجيات التي يطورونها في مواجهة النظام، وبعبارة أخرى مسألة السلطة باعتبارها نظاماً إلى الحد الذي تتكون فيه من عناصر وثيقة الصلة: استراتيجيات الجهات الفاعلة والموارد المعتمدة والمصالح التي يسعون إليها.

¹ خليل عمر معين: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط2، دار الشروق، عمان، 2005، ص19.

² Bernoux Philippe: *La Sociologie des Organisations*, Initiation théorique suivie de douze cas pratique, 6Ed, Editions du seuil, Paris, 2010, PP 114-116.

كما أن مفهوم السلطة في التحليل الاستراتيجي عبارة عن علاقة تبادلية وليست صفة لمالكها، حيث تؤكد هذه الفكرة على أنه إذا كان من يملك السلطة يستطيع إجبار شخص أدنى منه على التصرف على النحو المرغوب، فإن هذا الأخير لا يزال بإمكانه تنفيذ هذا الفعل بطرق متعددة وبالتالي ممارسة نوع من القوة المضادة فيما يتعلق بالسيطرة على مجالات الشك التي يكتسب منها الشخص الأدنى سلطته الموازية.

وعلى هذا الأساس ورغم قبضة التنظيم البيروقراطي إلا أنه تتخلله العديد من الشكوك والارتياحات، التي قد تنشأ من التغييرات التقنية والإجراءات والقواعد التنظيمية، خطوط الاتصال ونظام المعلومات والعلاقات مع البيئة وغيرها، ومع ذلك تبدو هذه الشكوك بمثابة القيود، إلا أن الفاعلون يستغلونها ويدمجونها في استراتيجياتهم، بمعنى آخر أن هذه الشكوك ليست بأي حال من الأحوال أمرا يتعين على الفاعلين الخضوع له بشكل سلبي، إنما هي تدخل في مناورات الفاعلين حيث ستعزز أو تضعف استقلاليتهم وقوتهم.

ولهذا ينظر إلى المنظمة في التحليل الاستراتيجي على أنها بناء إنساني، كمجموعة مكونة من الجهات الفاعلة التي تطور استراتيجيات معينة، وبالتالي فهي في تغير مستمر، حيث تحدد المنظمة أهداف جديدة وتقوم بتجنيد الفاعلين المؤهلين لإنجاز المهام المطلوبة وما إلى ذلك، وبالتالي تحتاج إلى تعديل دائم، ولا يتم إجراء هذه التعديلات من قبل المنظمة ولكن يتم إجراؤها بواسطة الفاعلين أنفسهم الذين يسعون إلى بناء الكل أثناء الحركة، فهم يجعلون هذا الأمر برمته يعمل من خلال شبكة من العلاقات التي يتفاوضون فيها ويتبادلون المصالح ويتخذون القرارات، وبالتالي فالمنظمة لا تعمل بشكل آلي ولا توجد تعديلات طبيعية بشكل مطلق، وإنما يتم بناءها، حيث يشكل هذا البناء بأكمله في تكيف دائم نظام العمل الملموس¹.

وعلى ضوء ذلك فمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بطبيعة نشاطها المتنوع وتوسع فروعها وهياكلها، تعبر عن وجود نظام شامل من العمليات والإجراءات الإدارية والتنسيقية بين جميع المستويات التنظيمية داخليا وخارجيا، ولهذا يتخلل هذه النظام ارتياحات تنظيمية كثيرة منها:

¹ Ibid, P 121.

- التنسيق بين الوحدات التنظيمية: حيث أن الوكالات التجارية تستقبل الطلبات والشكاوى الخاصة بالأعطال أو تركيب الخطوط من طرف المواطنين، هذه الطلبات يقوم بتنفيذها الأعوان التقنيون بالمراكز الهاتفية، وفي حالة التأخر في الانجاز ترفع الشكاوى إلى المديرية العملية التي تعمل على توفير الدعم اللازم لهذه المراكز.
- العمل الميداني: يصعب تقييد هذا العمل بالقوانين التنظيمية لأنه يخضع لظروف مغايرة تتدخل فيها العوامل الطبيعية والإنسانية.
- ضعف الرقابة الإدارية على الفروع والمراكز المنتشرة.
- نظام الترقية غير خاضع للإجراءات التنظيمية حسب المبحوثين.
- العلاقات القرابية المنتشرة.

هذه الارتباطات جعلت الباحث يتناول الكثير من الظواهر السلوكية في حدود ما تم ملاحظته في الدراسة الاستطلاعية في بيئة العمل، والتي من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

سابعا: الدراسات السابقة:

تكمن أهمية التطرق للدراسات السابقة وعرضها في تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث، وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم، وتساعد كذلك على التعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المتبعة، لذلك حسب ما توفر للباحث فقد تم البحث عن دراسات مشابهة أو تقترب منها في أهدافها، أو تناولت أحد متغيراتها، وعليه سنعرض أهم هذه الدراسات حسب المعيار الزمني (العربية ثم الأجنبية)

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة صالح بن نوار (2005): **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع بجامعة قسنطينة.**

أشار الباحث إلى أن إشكالية الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية تتمحور حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية العمال، خاصة العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

وانطلاقاً من الفرضية العامة التي تنص على أن التنظيم الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي في بلوغ الأهداف، صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- العلاقة الطردية بين العلاقات الإنسانية الجيدة والأداء الفعال.
- قنوات الاتصال المفتوحة تساهم في شعور الفرد بأهميته في المؤسسة.
- يزيد انتماء العامل بالمؤسسة كلما تم إشراكه في عملية اتخاذ القرار.
- العلاقة الطردية بين رضا العامل وفعاليته في التنظيم.

واعتماداً على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات موزعة على عينة مختارة بالطريقة الطبقيّة العشوائية مقدرة بـ 156 عضواً، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة من أهم محددات الأداء الفعال للعامل في المؤسسة.
- الاتصال المفتوح يساهم في بث روح الجماعة.
- إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار يعتبر محفزاً على تنفيذ هذه القرارات ميدانياً.
- كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العامل زادت فعاليته داخل التنظيم.

☒ أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: كلاهما تطرق لمتغير الفعالية التنظيمية.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: اختلفا في طبيعة مجتمع البحث ونوع العينة.

من حيث المنهج وأداة الدراسة: اتفقا على المنهج والأداة المستعملة.

من حيث الهدف: دراستنا تهدف إلى معرفة كيف تساهم السلطة في تحقيق الفعالية التنظيمية، بينما هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف أهم محددات الفعالية التنظيمية.

❖ الدراسة الثانية: دراسة عليّ خيرة (2006): تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك

الفرد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.

حاولت الباحثة الكشف عن تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد داخل

المؤسسة، حيث أشارت إلى أن التأثير يكون باتجاهيه السلبي والإيجابي، ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية طرحت الباحثة ثلاث تساؤلات فرعية:

- هل يؤثر الأسلوب القيادي على سلوك الفرد؟
- هل هناك تفويض للسلطة في المؤسسة؟، وما تأثيره على سلوك الفرد؟

- هل يؤدي البحث عن القوة والنفوذ إلى خلق سلوكيات سلبية؟
 - هل يمكن خلق سلوكيات إيجابية من خلال ممارسة السلطة؟
- وبعد استفاضة الباحثة في العرض النظري متطرفة إلى مفاهيم السلطة والقوة والنفوذ والألعاب السياسية والقيادة، معتبرة في هذا الصدد الألعاب السياسية كأحد مصادر امتلاك السلطة، باشرت العمل التطبيقي وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والاستمارة من أجل الإجابة على هذه التساؤلات.
- توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- يعمل الأسلوب القيادي على خلق سلوكيات إيجابية لدى المرؤوسين، بينما الأسلوب الأوتوقراطي يؤدي إلى عدم الرضا.
 - إذا لم تتناسب السلطة والمسؤولية للفرد تجعله يظهر في سلوكيات مختلفة داخل المؤسسة.
 - البحث عن القوة والنفوذ يؤدي إلى سلوكيات سلبية.
 - يمكن خلق سلوكيات إيجابية للمرؤوسين من خلال تبني أساليب حديثة في التسيير كإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة.
- ☒ أوجه الشبه والمشاركة بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:
- من حيث الموضوع: تطرقنا لمتغير وجهي السلطة كمتغير مستقل واختلفنا في المتغير التابع.
- من حيث مجتمع الدراسة والعينة: قامت بتطبيق العينة العشوائية على عمال مصنع النسيج كمؤسسة صناعية، بينما دراستنا قامت بمسح شامل على عمال وموظفي مؤسسة خدماتية.
- من حيث المنهج وأداة الدراسة: اتفقت الدراستين على نفس المنهج والأداة المستعملة.
- من حيث الهدف: تبحث هذه الدراسة عن تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد، بينما تركز دراستنا على معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات السلطة والفعالية التنظيمية.
- ❖ الدراسة الثالثة: دراسة مزيوة بلقاسم (2009): السلطة والرضا الوظيفي، المؤسسة الاستشفائية أنموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع بجامعة سكيكدة.
- تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة مدى تأثير طرق ممارسة السلطة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، خاصة في الجانب المتعلق بمصادر السلطة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة بالجزائر.

ولا يتم ذلك إلا من خلال الكشف على:

- علاقة اتخاذ القرارات (تفويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرار، لامركزية القرار) بالشعور بالانتماء (الالتزام بتحقيق الأهداف، الشعور بالارتياح، روح التعاون) لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.
- علاقة الرقابة التنظيمية كمصدر لبناء السلطة (التسلسل الرئاسي، القواعد التنظيمية، نمط الإشراف، العلاقات الإنسانية) بالاستقرار المؤسسي (المواظبة والانضباط، المبادرة والابتكار، الرغبة في العمل، تماثل القيم) لدى العاملين بالمؤسسة الصحية.
- علاقة ازدواجية السلطة الإدارية والفنية (التحكم في انسياب المعلومة، مصادر المعلومة، قنوات الاتصال) بولاء العاملين (الدقة في الأداء، ظهور الصراعات، فعالية الأداء) داخل المؤسسة الاستشفائية.

ونظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها والمعبر عنها كميًا وكيفيًا، وقد استخدم الباحث الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات موزعة على عينة مقدره بـ 66 عاملا بالمؤسسة الاستشفائية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- العلاقة الطردية الإيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء لدى العاملين.
- كلما ركزت الرقابة التنظيمية التي تهم العامل خاصة الاحترام والتعاون والثقة والجوانب الإنسانية والمرونة في استخدام القواعد التنظيمية كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين بالمؤسسة.
- العلاقة العكسية بين تداخل الصلاحيات بين السلطة الإدارية والفنية، ومستوى الولاء لدى العاملين بالمؤسسة.

☒ أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: كلاهما تطرقا لمتغيري السلطة والرضا الوظيفي، مع الإشارة أن دراستنا تطرقت للمتغير الثاني كبعد من أبعاد الفعالية التنظيمية.

من حيث المجتمع وعينة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على مسح جزئي لعمال المؤسسة الاستشفائية، بينما درستنا قامت بمسح شامل لعمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. من حيث المنهج والأداة: اتفقت الدراستين على استخدام المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

من حيث الهدف: كلا الدراستين تبحث في العلاقة بين السلطة والرضا الوظيفي، مع اختلاف جوهري وهو ممارسات السلطة غير الرسمية البعد المعتمد في دراستنا والذي أهملته الدراسة السابقة.

❖ الدراسة الرابعة: دراسة رضوي خوين (2009): الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة مقال منشور بمجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.

سعى الباحث من خلال إشكاليته إلى التعرف على أبعاد ومستوى الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولذلك انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية:

• ترتبط الثقافة التنظيمية بعلاقة طردية موجبة مع الفاعلية في المؤسسات التنظيمية العراقية.

وتندرج تحتها الفرضيات التالية

- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية (استخدام القوة، تجنب عدم التأكد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة، الميل لاستخدام المكافأة) ايجابيا بالإنتاجية.
- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية سالفة الذكر بعلاقة موجبة بتحقيق الهدف.
- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية سابقة الذكر بعلاقة موجبة مع الرضا الوظيفي.

ومن أجل اختبار الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستمارة كأداة للدراسة موزعة على عينة مقدره بـ 127 مفردة تمثل نسبة 10% من مجتمع البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك مرتفع للأساتذة حول الثقافة التنظيمية.
- مستوى الفاعلية مرتفع في الكليات.
- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والفاعلية.

☒ أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: كلا الدراستين تطرق للفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

من حيث المنهج وأداة الدراسة: اتفقت الدراستين في المنهج المتبع والأداة المستعملة.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: طبقت هذه الدراسة على عينة تمثل 10% من مجتمع

البحث في مؤسسة جامعية، بينما دراستنا قامت بمسح شامل بمؤسسة تجارية.

من حيث الهدف: كلا الدراستين تبحث في العوامل المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية

مع اختلاف المتغير السببي.

❖ الدراسة الخامسة: دراسة موسى خويلد (2013): السلطة الرمزية للفاعلين في

المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية. رسالة

ماجستير في علم الاجتماع بجامعة سكيكدة.

انطلق الباحث في إشكاليته بتساؤل رئيسي مفاده: ما هو دور السلطة الرمزية

للفاعلين في مجالهم الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج سلطتهم غير الرسمية داخل التنظيم؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية انطلق الباحث من ثلاث تساؤلات فرعية:

- هل انتماء وولاء الفاعل للجماعة القرابية يزيد في قوته غير الرسمية لديه داخل الإدارة؟
- هل توسيع علاقات الفاعل الاجتماعية يعزز سلطته غير الرسمية في التنظيم؟
- هل زيادة الرأس الاقتصادي للفاعل في مجاله الاجتماعي يعمل على زيادة نفوذه داخل التنظيم؟

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات انطلق الباحث من قاعدة أن موضوع البحث

هو الذي يحدد المنهج المتبع، لذلك يرى الباحث أن المنهج الوصفي هو الملائم لطبيعة

المشكلة المدروسة، وقد استعان بأداة الاستمارة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعها

على كامل مجتمع البحث البالغ عددهم 92 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما زاد التضامن القبلي للفاعل ومكانته داخل التنظيم كلما زادت سلطته الرمزية.
- قوة الفاعل داخل التنظيم مرهونة بقوة العلاقات الاجتماعية المبنية من طرفه.
- كلما زاد الرأس الاقتصادي للفاعل زادت مكانته داخل التنظيم.

☒ أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: كلاهما تطرقا لمتغير السلطة غير الرسمية، إلا أن الاختلاف هنا في هو موقع المتغير في الدراسة، حيث اعتبر في هذه الدراسة كمتغير تابع بينما اعتمده دراستنا كمتغير سببي.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: كلا الدراستين قامت بمسح شامل لمجتمع البحث في مؤسسات خدماتية.

من حيث المنهج وأداة الدراسة: اتفقت الدراستين في المنهج والأداة المستعملة.

من حيث الهدف: تبحث هذه الدراسة في آليات تشكل السلطة غير الرسمية، بينما تسعى دراستنا في معرفة تأثير هذه الممارسات على فعالية المؤسسة.

❖ الدراسة السادسة: دراسة بن جبار زينب (2016): ممارسة السلطة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة الجزائري، مؤسسة سونلغاز أنموذجا، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة الجزائر 2.

تعتبر الباحثة السلطة كعملية تهدف إلى ضبط السلوك التنظيمي لتوجيهه لما هو مرغوب فيه، وتتساءل عن الكيفية التي يمارس بها المسيرون سلطتهم على الموارد البشرية وكيف يفسرون سلطتهم للحصول على الطاعة في تنفيذ الأوامر في ظل التغيرات التي تعيشها المنظمة.

وللكشف عن ذلك انطلقت الباحثة من ثلاثة تساؤلات فرعية:

- على ماذا تعتمد السلطة الإدارية للتأثير على حث مواردها على العمل؟
 - كيف يتابع المسيرون تنفيذ الأعمال والأوامر؟
 - هل يوجد اختلاف في ممارسة السلطة من طرف المسيرين وكيف تتم إدارتهم للعمال؟
- وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي الكيفي في اختبار الفرضيات باستخدام أدوات الاستمارة والمقابلة على عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز.

وقد توصلت الباحثة إلى ما يلي:

- تقتصر ممارسة السلطة على إصدار الأوامر والقرارات التي تؤثر على العمال.
- يعتمد ممارسي السلطة على الرقابة الرسمية على الأفراد لتحقيق الأهداف.
- تختلف ممارسة السلطة بين المسيرين باختلاف تكوينهم ودرجة كفاءتهم.

☒ أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: كلا الدراستين تطرقتا لمتغير السلطة، حيث ركزت الباحثة على السلطة الرسمية دون السلطة غير الرسمية وهنا نقطة الاختلاف.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: اعتمدت هذه الدراسة على عينة طبقية مكونة من 165 فرد من المجتمع الكلي لمؤسسة سونلغاز ذات الطابع الاقتصادي الخدماتي، بينما دراستنا اختارت المسح الشامل لعمال وموظفي اتصالات الجزائر.

من حيث المنهج وأدوات الدراسة: اتفقتا نسبيا في المنهج وأدوات جمع البيانات.

من حيث الهدف: حاولت هذه الدراسة الكشف عن كيفية ممارسة السلطة الرسمية على الموارد البشرية، بينما دراسة حاولت معرفة تأثير وجهي السلطة على فعالية المؤسسة.

❖ الدراسة السابعة: دراسة دريدي فاطمة (2018): أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، جامعة بسكرة.

انطلقت الباحثة من خلال ربط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى كفاءات ممارسة السلطة وأنماطها، منطلقة من تساؤل رئيسي يبحث في طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة لدى المسؤولين بالثقافة التنظيمية، وأربعة أسئلة فرعية:

- ما هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
 - ما طبيعة العلاقة بين الأسلوب الديمقراطي العملية الاتصالية بالمؤسسة.
 - ما طبيعة العلاقة بين الأسلوب الفوضوي والصراعات التنظيمية.
 - ما طبيعة العلاقة بين السلطة الديكتاتورية واحترام السلم لإداري.
- وللإجابة على هذه التساؤلات، وبعتمادها على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة جمع البيانات موزعة على الرؤساء والمرؤوسين بتعداد 342 مفردة، توصلت الباحثة إلى ما يلي:
- العلاقة التي تجمع أساليب الإدارة بالثقافة التنظيمية وظيفية طردية.
 - سيادة النمط الديكتاتوري بالمؤسسة.
 - النمط الديمقراطي يفعل العملية الاتصالية.
 - النمط الفوضوي يؤدي إلى خلق صراعات تنظيمية.
 - النمط الدكتاتوري يعزز احترام السلم الإداري بالمؤسسة.

☒ أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: كلا الدراستين تطرقتا لمتغير السلطة، حيث ركزت الباحثة على السلطة الرسمية دون السلطة غير الرسمية خلافا لدراستنا.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: كلا الدراستين اختارت العينة المسحية واختلفتا في مجتمع البحث، هذه الدراسة تمت في مؤسسة خدماتية، بينما دراستنا تمت في مؤسسة اقتصادية.

من حيث المنهج وأدوات الدراسة: اتفقتا في المنهج وأدوات جمع البيانات.

من حيث الهدف: كلا الدراستين حاولتا الكشف عن تأثيرات السلطة.

❖ الدراسة الثامنة: دراسة رزيق الدراجي (2019): أشكال السلطة داخل المؤسسة

وعوامل انتقالها، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع بجامعة البليدة 2.

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى إبراز أهم أشكال السلطة السائدة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة، والكشف عن ممارسات الفاعلين وكيفية تشكل وانتقال السلطة داخل المؤسسة.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة احتاج الباحث الإجابة على التساؤلات

الآتية:

- ما مستوى ممارسة أشكال السلطة السائدة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما هي أبرز العوامل الرسمية وغير الرسمية التي تسهم في انتقال وتشكل السلطة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما دور التخصص الوظيفي في انتقال وتشكل السلطة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى توزيع السلطة لدى موظفي مطاحن الحضنة تبعا للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي، المستوى المهني، سنوات الخبرة).
- وبعد تتبع خطوات البحث العلمي توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- ممارسة مرتفعة لسلطة التخصص الوظيفي.
- ممارسة مرتفعة للسلطة القانونية داخل المؤسسة.
- العوامل الرسمية هي المساهم الأول في انتقال وتشكل السلطة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة.
- تتميز السلطة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالصفة المركزية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات توزيع السلطة تبعاً لمتغيري (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، وبأنه توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير (المستوى المهني).

☒ أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: تطرقت الدراستين لأشكال السلطة الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم. **من حيث مجتمع الدراسة والعينة:** اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية لـ 155 مفردة بمؤسسة خاصة إنتاجية، بينما دراستنا شملت كامل مجتمع البحث لمؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي اقتصادي.

من ناحية المنهج وأداة الدراسة: اتفقت الدراستين على الاعتماد على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات.

من حيث الهدف: بحثت هذه الدراسة على أشكال انتقال السلطة الرسمية وغير الرسمية بالمؤسسة، بينما دراستنا بحثت عن تأثير هذه الممارسات السلطوية على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

❖ **الدراسة التاسعة:** دراسة محمد عبد الرؤوف السبع (2021): البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة.

انطلق الباحث في إشكاليته من الاختلاف المنهجي بين كل من ميشال كروزيه وهنري ميتزنبيرغ حول الشروط البنائية التي تتشكل منها التنظيمات، حي اعتبر كروزيه التنظيم كبناء من الحلول التي يطورها الفاعلين تجاه إكراهات النسق التي تواجههم، إلا أنه تجاهل تأثير هذه الإكراهات على مناطق الارتباب واستراتيجيات الفاعلين والسلطة، في ظل التنوع في الشروط البنائية للتنظيمات، وهذا ما أثبتته هنري ميتزنبيرغ عندما طور نظرية النماذج البنائية وأكد على أن التنظيمات تختلف في الشروط البنائية، وعلى ضوء ذلك انطلق الباحث من تساؤل رئيسي بعيداً عن أي ميولات نظرية ومنهجية:

كيف تسهم الشروط البنائية للتنظيم في تحدد علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية؟ وقد اختار الباحث الجامعة كمجال للدراسة لأنها تختلف في نشاطها على البنى الميكانيكية التي نتجت منها إسهامات كروزيه وميتزنبيرغ.

وللإجابة على ذلك تطرق الباحث إلى ثلاثة تساؤلات فرعية كما يلي:

- كيف تعمل العناصر التنظيمية للإدارة على تشكيل سلطة المهنيين؟
- كيف تسهم البنية الإدارية للتنظيم في تشكيل البعد العلائقي للسلطة؟
- كيف تحدد البنية المهنية السلطة العلائقية داخلها؟.

وانطلاقاً من البحث الكيفي اختار الباحث أسلوب دراسة الحالة للتوصل إلى الأهداف المسطرة عن طريق أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من 30 مفردة مقسمة بين 19 أستاذاً مهني و 11 أستاذاً يشغل مناصب إدارية تم اختيارهم بالعينة الاحتمالية.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تسهم الشروط البنائية المشكلة للتنظيمات على نحو مباشر في تشكيل علاقات سلطة غير متوازنة قائمة على الصراع.
 - تمثل عملية التكوين والتنشئة التنظيمية أهم مصدرين للسلطة لدى الأساتذة المهنيين.
 - ضعف الفعل الاستراتيجي لدى المهنيين بسبب تراجع قوة مصدر سلطتهم والمتمثل في المعرفة والكفاءة.
 - قوة الفعل الاستراتيجي للإداريين نتيجة التنظيم المركزي للتنظيم.
- ☒ أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:

من حيث الموضوع: اتفقت الدراستين في تناول وجهي السلطة بينما اختلفتا في موقع المتغير بين التابع والمستقل.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: اختلفت الدراستين في خصائص مجتمع الدراسة بسبب طبيعة نشاط المؤسسات المختارة، واختلفت الدراستين كذلك في اختيار مجتمع البحث حيث أن الدراسة المعروضة اعتمدت على عينة ممثلة بينما درستنا اختارت المسح الشامل للمجتمع المتاح.

من حيث المنهج وأداة الدراسة: اختلفت الدراستين في اختيار المنهج والإدارة الرئيسية لجمع البيانات.

من حيث الهدف: سعت هذه الدراسة إلى معرفة الشروط البنائية التي تؤثر في تجاذبات السلطة، بينما درستنا تسعى إلى معرفة تأثير هذه التجاذبات على فعالية المنظمة.

من خلال هذا العرض يمكن القول أن الدراسات السابقة مكنتنا من تحديد معالم بحثنا من خلال الموضوع والهدف المراد الوصول إليه، الإثراء النظري خاصة دراسة عبد الرؤوف السبع (2021)، المنهج المعتمد والأداة المستخدمة حيث أن معظم الدراسات اتفقت على المنهج الوصفي والاستمارة، مجتمع الدراسة ونوع العينة، طبيعة الفرضيات والمؤشرات الملموسة التي يمكنها قياس متغيرات الدراسة، خاصة الممارسات غير الرسمية وآليات انتقالها للفاعلين.

تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة ولكن عند تفحصها وجدنا أنها بعيدة عن طرح إشكاليتنا ومختلفة كلياً في الأبعاد المتناولة والمؤشرات المعتمدة، لذلك في اعتقادنا أن الدراسات التي تم التطرق لها في حدود ما توصلنا إليه تمكننا من تبيان مكانة دراستنا مع هذه الدراسات ومقارنة النتائج المتوصل إليها.

❖ **الدراسة الأجنبية Afzakur Rahim 1989: أشكال سلطة القيادة وعلاقتها بالامتثال والرضا عن الإشراف، دراسة ميدانية على عينة من المدراء، جامعة كنتاكي الغربية بالولايات المتحدة.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية أشكال السلطة التي ينتهجها القائد مثل الإكراه والمكافأة، الشرعية، الخبير والمرجع، في التأثير على الامتثال والرضا عن الإشراف، حيث انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

• تؤثر أشكال السلطة (الشرعية، الخبير، المرجعية) بشكل إيجابي على الامتثال لرغبات الرئيس.

• تؤثر سلطة المكافأة والمرجع سلطة الخبير إيجاباً على الرضا عن الإشراف.

وبالاعتماد على المنهج الوصفي والاستمارة لجمع البيانات من عينة مختارة بطريقة عشوائية طبقية مقدره بـ 476 مسؤولاً (نواب الرئيس، المدراء، المهندسين، أمناء الخزينة، أمين الصندوق، المستشارين الإداريين)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• تؤثر سلطة المرجع والخبرة بشكل إيجابي على الامتثال والرضا عن الإشراف.

• ترتبط السلطة الشرعية بشكل إيجابي مع الامتثال، ولكنها تؤثر سلباً على الرضا.

☒ **أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية:**

من حيث الموضوع: كلاهما تطرق لمتغير السلطة ومؤشر الرضا عن الإشراف.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة: اختلفا في طبيعة مجتمع البحث ونوع العينة.
من حيث المنهج وأداة الدراسة: اتفقا على المنهج والأداة المستعملة.
من حيث الهدف: كلا الدراستين تهدفان إلى معرفة مدى تأثير أشكال السلطة على الفاعلين.
ما يستفاد من هذه الدراسة،

أنها قدمت بعض التفصيل لأداة جمع البيانات من خلال تقسيم المحاور والمؤشرات المعتمدة لقياس أشكال السلطة عند رافين وفرانش 1959، حيث وزعت الاستمارة على عينة المدراء، وهذا هو الاختلاف الجوهرى مع دراستنا، حيث أن إجابات بعض المدراء قد تتصف بالذاتية من أجل تبيان أن أسلوبهم السلطوي يؤثر إيجابا على الامتثال والرضا، ولكن رؤيتنا مغايرة لهذه الجزئية لأن التحصل على البيانات من المرؤوسين الذين تطبق عليهم أشكال السلطة أفضل لأن إجاباتهم تكون موضوعية بشكل أكبر، لأن مصلحتهم في تحريف الإجابة شبه معدوم.

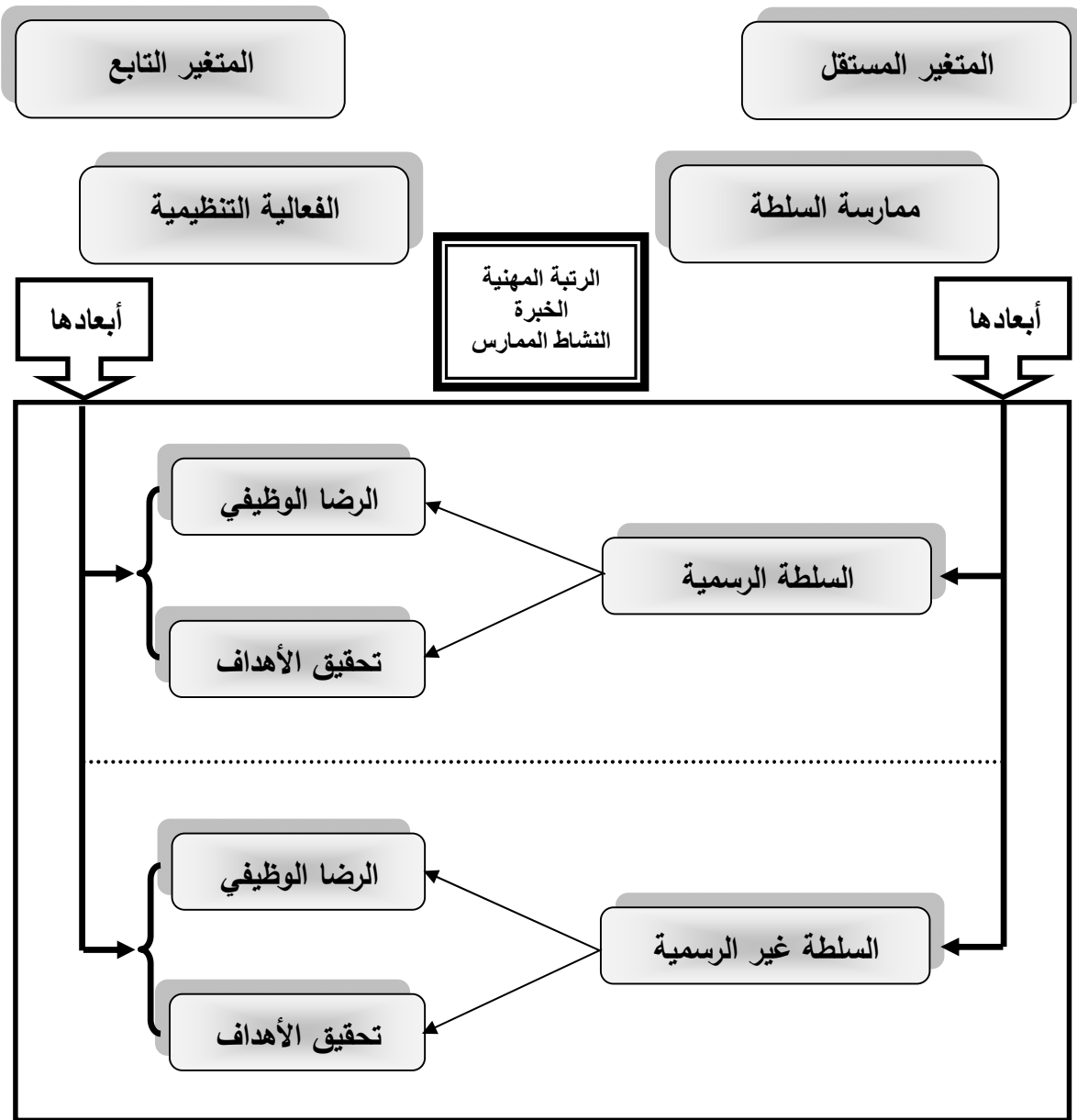
ثامنا: صعوبات الدراسة:

في كل خطوة من خطوات البحث العلمي قد تعترض الباحث بعض الصعوبات التي تعيقه في تجاوز المرحلة مؤقتا، ومن هذه الصعوبات ما يلي:

- تزامنت بدايات العمل على موضوع الدراسة مع الوضع الصحى (وباء كورونا) الذي شهدته البلاد، والإجراءات المتخذة في هذا الصدد في غلق أماكن التجمعات العامة ومنها الجامعات والمكاتب الوطنية، مما صعب علينا جمع المادة العلمية المتعلقة بمفاهيم الدراسة بشكل مباشر، ورغم ذلك فقد تم جمع مادة معتبرة وعند تفحصها وجدنا في معظمها تناولت نفس العناصر ولم يكن هناك إثراء كبير ومتنوع للموضوع، لذلك اضطررنا إلى الاعتماد أكثر على المراجع الأجنبية وما صاحبها من صعوبات في إيجاد الترجمة العلمية حسب تخصصنا، خاصة مفاهيم السلطة.
- عند المباشرة في الدراسة الاستطلاعية شعر الباحث باضطراب حول ما ينبغي ملاحظته ومعرفته نظرا لتعقيدات متغير السلطة الرسمية وغير الرسمية.

- الإجراءات المتخذة لمواجهة وباء كورونا في المؤسسة وتسريح نصف تعداد العمال، خلق لنا صعوبات كبيرة في الإلمام بالموضوع ميدانيا، ما اضطرنا للانتظار من أجل العودة إلى الجو العام الصحي والبحثي.
- حساسية الموضوع خاصة ما تعلق بممارسات السلطة غير الرسمية، حيث واجهتنا صعوبة الامتناع عن الإجابة من طرف المبحوثين، مما اضطرنا إلى مرافقتهم في شرح أهداف الدراسة مطولا والتنقل لجميع فروع المؤسسة عبر كامل تراب الولاية وطمأنتهم أن إجاباتهم لا تحمل أي خصائص أو مؤشرات تدل على شخصهم وهي موجهة للبحث العلمي فقط.
- صعوبة استخدام مقارنة نظرية واحدة لتفسير النتائج في حالة اختيار الأسلوب الإحصائي القائم على الجداول الارتباطية، لأن الباحث سيصل إلى مرحلة التشبع وإعادة بعض التفسيرات خاصة في المؤشرات المتشابهة بشكل تقريبي والتي تعبر عن بعد معين.

تاسعا: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى: السلطة الرسمية والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي

مؤشرات الرضا الوظيفي:

- العلاقة مع المسؤول
- الرضا عن نمط التسيير
- الرضا عن فرص التطوير
- الرضا عن نظام الترقية
- الرضا عن ظروف العمل
- الرضا عن المشاركة في القرار
- تلقي الاحترام من الزملاء
- الشعور بالفخر بالعمل في المؤسسة



السلطة الرسمية

مكونات السلطة الرسمية:

- مؤشرات الأسلوب الأوتوقراطي
- مؤشرات الأسلوب الديمقراطي
- مؤشرات الأسلوب الحر
- نظام الترقية
- سلطة المكافأة والعقاب
- النجاح والإخفاق في أداء المهام

محاولة الكشف عن ممارسات السلطة الرسمية في توجيه العاملين وتأثيرها على مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

الهدف

مؤشرات علاقة التأثير:

- النمط السلطوي وتأثيره على العلاقة بين المسؤول والعامل.
- النمط السلطوي وتأثيره على رضا العامل على نمط التسيير.
- معايير الترقية وتأثيره على رضا العاملين عليها.
- مؤهلات المسؤول.
- تأثير مؤهلات المسؤول على طريقة اتخاذ القرارات.
- وسيلة الاعتماد على اتخاذ القرارات حسب متغير النشاط الممارس.
- تشجيع العاملين على الحوار وتأثير ذلك على نوعية العلاقة مع المسؤول.
- المركزية والرضا عن نمط التسيير.
- مستويات الرضا على الأسلوب الحر.
- مستويات الرضا على الأسلوب الحر حسب متغير النشاط الممارس.
- علاقة المسؤول بالعاملين عند النجاحات والفشل.

مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية: السلطة الرسمية وتحقيق الأهداف

تحقيق الأهداف

مؤشرات تحقيق الأهداف:

- إدراك كل عامل لأهداف العمل
- يشرح المسؤول الأهداف بشكل محفز
- وضوح الأهداف وسهولة التنفيذ
- توافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها
- القرارات المتخذة لصالح العمال تساهم في تحقيق الأهداف
- تساهم اللامركزية في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف
- الانتهاء من العمل في الوقت المحدد
- نتائج التطبيق الحرفي للقوانين



السلطة الرسمية

مكونات السلطة الرسمية:

- مؤشرات الأسلوب الأوتوقراطي
- مؤشرات الأسلوب الديمقراطي
- مؤشرات الأسلوب الحر
- نظام الترقية
- سلطة المكافأة والعقاب
- النجاح والإخفاق في أداء المهام

محاولة الكشف عن ممارسات السلطة الرسمية في توجيه العاملين وتأثيرها على تحقيق الأهداف.

الهدف

مؤشرات علاقة التأثير:

- علاقة النمط السلطوي بتوضيح الأهداف بشكل محفز
- علاقة النمط السلطوي بإدراك العامل لأهداف العمل
- تشجيع الموظفين على الحوار وتأثير ذلك على طبيعة القرارات المتخذة لصالح العمال
- تجاوب المسؤول مع أفكار الفاعلين وعلاقته بتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف
- مؤهلات المسؤول وعلاقته بشرح الأهداف بشكل محفز
- سلطة المكافأة وعلاقتها بزيادة الفعالية اتجاه العمل
- مركزية الإجراءات وتأثيرها على وضوح الأهداف وسهولة التنفيذ
- العمل كفريق واحد وتأثيره على الإدراك الجماعي للأهداف
- توافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها العامة حسب متغير النشاط الممارس
- نتائج التطبيق الحرفي للقواعد والتنظيمات

مؤشرات الفرضية الجزئية الثالثة: السلطة غير الرسمية على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي

مؤشرات الرضا الوظيفي:

- العلاقة مع المسؤول
- الرضا عن نمط التسيير
- الرضا عن فرص التطوير
- الرضا عن نظام الترقية
- الرضا عن ظروف العمل
- الرضا عن المشاركة في القرار
- تلقي الاحترام من الزملاء
- الشعور بالفخر بالعمل في المؤسسة



السلطة غير الرسمية

مكونات السلطة غير الرسمية:

- مؤشرات قوة الخبرة
- مؤشرات قوة امتلاك المعلومة
- مؤشرات قوة المرجع
- الصلة القرابية مع المسؤول
- قوة معرفة القواعد التنظيمية
- توافق الأهداف
- مؤشرات المناورة السياسية
- العلاقة مع ذوي النفوذ في البيئة الخارجية

محاولة الكشف عن ممارسات السلطة غير الرسمية لتحقيق الرهانات الشخصية وتأثيرها على مستويات الرضا الوظيفي

الهدف

مؤشرات علاقة التأثير:

- الصلة القرابية بين المسؤول والفاعل
- سلوكيات الفاعلين اتجاه العمل نتيجة الصلة القرابية وتأثير ذلك على العلاقة مع المسؤول
- السلوكيات الناتجة عن التمييز بين المعارف وغيرهم وتأثير ذلك على العلاقة مع المسؤول
- رأي الفاعلين في الولاء للجماعة الممارسة للسلطة
- سلطة الفاعل ورأيه في الولاء للجماعة الممارسة للسلطة
- اعتقاد الفاعل انه فارض نفسه على المؤسسة وتأثير ذلك على الرضا عن نظام الترقية
- الفاعل الفارض لنفسه ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات
- كيف يشارك من يملك قوة في اتخاذ القرارات
- قوة المعرفة بالقوانين والقواعد التنظيمية وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرارات
- قوة الفاعل وتأثيرها على الرضا عن ظروف العمل
- السلوكيات الناتجة عن شخصية المسؤول وتأثيرها على العلاقة بين الطرفين
- السلوكيات الناتجة عن شخصية المسؤول وتأثيرها على العلاقة بين الطرفين حسب الصلة القرابية
- اعتماد الفاعل على مصدر سلطة خارجي وعلاقته برضاه على ظروف العمل
- التنافس بين الفاعلين في الحصول على مزايا غير متاحة للجميع
- انتقاء المعلومة وتأثيرها على العلاقة مع المسؤول
- انتقاء المعلومة وتأثيرها على الرضا على نمط التسيير
- المبادرة في العمل وعلاقتها بالرضا عن نمط التسيير
- قوة المرجع وعلاقتها بتلقي الاحترام من الزملاء

مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى: السلطة غير الرسمية وفعالية تحقيق الأهداف

تحقيق الأهداف

مؤشرات تحقيق الأهداف:

- إدراك كل عامل لأهداف العمل
- يشرح المسؤول الأهداف بشكل محفز
- وضوح الأهداف وسهولة التنفيذ
- توافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها
- القرارات المتخذة لصالح العمال تساهم في تحقيق الأهداف
- تساهم اللامركزية في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف
- الانتهاء من العمل في الوقت المحدد
- نتائج التطبيق الحرفي للقوانين



السلطة غير الرسمية

مكونات السلطة غير الرسمية:

- مؤشرات قوة الخبرة
- مؤشرات قوة امتلاك المعلومة
- مؤشرات قوة المرجع
- الصلة القرابية مع المسؤول
- قوة معرفة القواعد التنظيمية
- توافق الأهداف
- مؤشرات المناورة السياسية
- العلاقة مع ذوي النفوذ في البيئة الخارجية

محاولة الكشف عن ممارسات السلطة الرسمية لتحقيق رهاناتهم وتأثيرها على تحقيق الأهداف.

الهدف

مؤشرات علاقة التأثير:

- الصلة القرابية مع المسؤول وعلاقتها بالانتهاء من العمل في الوقت المحدد
- الانتهاء من العمل حسب متغير النشاط الممارس
- المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقات بنوعية القرارات الإدارية التي تخص الفاعلين
- سلوكيات الفاعلين الناتجة عن شخصية المسؤول وعلاقتها بالانتهاء من العمل في الوقت المحدد
- سلوكيات الفاعلين الناتجة عن شخصية المسؤول وعلاقتها بتوضيح الأهداف بشكل محفز
- قوة الخبرة وعلاقتها بوضوح الأهداف وسهولة التنفيذ
- تداول المعلومة وعلاقتها بإدراك الفاعلين لأهداف العمل
- استخدام موارد المؤسسة للمصلحة الشخصية حسب صلة القرابة
- استخدام موارد المؤسسة للمصلحة الشخصية حسب قوة الفاعل اتجاه المؤسسة

الفصل الأول

الإطار النظري لممارسة السلطة

- أولا: مفهوم السلطة
- ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالسلطة
- ثالثا: السلطة بين ثنائية الفاعل والتنظيم
- رابعا: أشكال السلطة والقوة
- خامسا: موارد السلطة
- سادسا: مصادر السلطة
- سابعا: النظريات المفسرة للسلطة والقوة
- ثامنا: استراتيجيات الفاعل

تمهيد:

لطالما كانت ديناميكيات السلطة داخل المنظمات موضوع اهتمام ودراسات عديدة في مجالات الإدارة وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي، حيث تشير السلطة وممارستها في السياق التنظيمي، إلى قدرة الأفراد أو الجماعات على التأثير أو السيطرة أو تشكيل قرارات وإجراءات ونتائج مرغوبة في مكان العمل، ولهذا فإن فهم كيفية ممارسة السلطة وتوزيعها وإدارتها أمر بالغ الأهمية لفهم عمل المنظمات وفعاليتها على الأفراد والمجتمع ككل.

في هذا الفصل سوف نحاول الكشف عن مكونات السلطة وممارستها داخل التنظيمات، من خلال التطرق إلى أبرز التعريفات التي توضح تطور المفاهيم الخطية والعلائقية للسلطة، وتوضيح بعض المفاهيم المرتبطة بها، إضافة إلى استكشاف الأبعاد المتعددة الأوجه للسلطة وتسلط الضوء على أشكالها وأهم مواردها ومصادر اكتسابها، واستراتيجيات الفاعلين وأخيرا عرض لأهم النظريات التنظيمية المفسرة لها.

أولاً: مفهوم السلطة:

أخذ مفهوم السلطة حيزاً كبيراً من اهتمامات الباحثين والمتخصصين الأكاديميين في العلوم السياسية والاجتماعية وعلوم الإدارة والتنظيم، وقد اختلفت المفاهيم المرتبطة بالسلطة باختلاف توجهات الباحثين النظرية والإيديولوجية، مما جعل من الصعب تحديد وحصر مفهوم شامل وتوافقي يجمع بين مختلف التعريفات، وفي هذا الحيز سوف نحاول عرض أهم المفاهيم المتعلقة بتطور مفهوم السلطة وارتباطه ببعض المفاهيم الأخرى كالقوة والتأثير والنفوذ والسيطرة.

1. لغة:

السلطة: من الفعل سلط وتعني القهر، وقد سلطه الله فتسلط عليهم¹، وتعني كذلك السيطرة والتحكم، الحكم والسيادة²، وتعني الحق في التأثير على الآخرين وتوجيههم³.

2. اصطلاحاً:

قبل الخوض في سرد مختلف المفاهيم المرتبطة بالسلطة، يجب أن نوضح أولاً أنه عند تداول مصطلح السلطة (Power) بالانجليزية أو (Pouvoir) بالفرنسية قد يحدث خلل مفاهيمي من حيث الدلالة مع كلمة (Authority/Autorité)*، فهته الأخيرة "هي للدلالة على الصفة مثال على ذلك (سلطة سياسية، عسكرية، اقتصادية، شخصية) بينما السلطة في نطاقها الشامل فنستعمل مصطلحي (Power/Pouvoir) للدلالة على القدرة والاستطاعة والقوة"⁴.

يقول ابن خلدون عن السلطة "بأنها عبارة عن مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم الجماعات أو أفراد مجتمع ما"⁵، حيث يؤكد أن السلطة مبنية بشكل أساسي على العصبية ولا يمكن أن تقوم بدونها، ويعني بذلك أن السلطة تنشأ من حاجة المجتمع لها لتنظيم شؤونه. كما عرف ماكس فيبر السلطة على أنها "احتمالية أن يكون أحد الفاعلين ضمن علاقة اجتماعية في وضع يمكنه من تنفيذ إرادته على الرغم من المقاومة" حيث تشير

¹ ابن منظور: لسان العرب، ج7، دار صادر، بيروت، 2003، ص231.

² معجم المعاني الجامع - عربي عربي: تاريخ الزيارة 2022/03/18، 22:30 سا. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>: visite

³ Larousse: Dictionnaires Français, visite à 21:09h, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autorit/6838>

* لمعرفة الاشتقاق اللفظي لهذا المصطلح يرجى الاطلاع على المرجع الموالي.

⁴ إحسان عبد الهادي الناناب: مفهوم السلطة وشرعيتها، إشكالية المعنى والدلالة، مداخلة بالملتقى الدولي الأول حول رضا المجتمع هو مصدر شرعية الحكومات، ماي 2017، ص ص 63-80.

⁵ حسن ملحم: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، 1993، ص6.

السلطة هنا إلى قدرة "A" على التأثير في "B" وجعل "B" يتصرف كما يتوقع "A" أن يفعل "B"¹، بقطع النظر عن القاعدة التي يتأسس عليها هذا الاحتمال².

وفي تعريفات مقارنة لهذا المعنى يعرفها دال Dahl "على أنها قدرة الشخص A على جعل شخص آخر B يقوم بشيء لم يكن ليفعله دون تدخل A"³، ويتفق معه Robbins⁴. بينما يرى Pfeffer أن السلطة هي "القدرة على التأثير في السلوك والأحداث والتغلب على المقاومة وجعل الأشخاص يفعلون أشياء دون رغبة في ذلك"⁵. فيما يعتبرها أنتوني غيدنز عنصراً أساسياً في جميع العلاقات، وهي تعني استخدام القوة لاستحداث تغيير مرغوب⁶.

في حين هناك من يرى السلطة عبارة "عن طرح تأثيرات سببية، حيث يستعمل الفاعل سلطاته السببية ليؤثر على سلوك غيره، والسلطة الاجتماعية علاقة بين اثنين، يعد أحدهما العامل الأساسي أو صاحب السلطة العليا، بينما الآخر هو العامل التابع أو الخاضع، حيث يمارس الأساسي سلطته التي يمتلكها بينما يتأثر التابع لسلطة الأساسي"⁷.

تشير هذه المفاهيم إلى أن السلطة (Pouvoir/Power) تتطوي على قدرة شخص بتغيير سلوك شخص آخر، خاصة إذا لم يكن هذا السلوك ليحدث لولا هذا التدخل، وهذا معناه أن السلطة هي القدرة على التأثير "أ" على "ب" وليس حق "أ" في القيام بذلك، وعلى الرغم من وضوح هذه التعريفات إلا أنه يشوبها بعض القصور وعلى وجه الخصوص استحالة التمييز بين القوة المعتمدة والتأثير دون علم أحد الأطراف، والجهل بخصوصية قوة اعتماداً على الفعل المطلوب، هذان النقطتان وضحهما ماكس فيبر في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" عند حديثه عن مفهوم الهيمنة Domination واستقرائه لوضعية البناءات الاجتماعية السائدة لمعرفة كيف يخضع ويمثل الأفراد والجماعات لأوامر وتوجيهات صادرة من جهة معينة، وما هي الآلية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بسط قوتها وتأثيرها وكذا

¹ Stevan Ivanko: **Organizational Behavior**, Faculty of public administration, University Ljubljana, Slovenia, 2013, P208.

² Richard S, Ola A: **The MAX WEBER Dictionary**, Key words and central concepts, 2ed, by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, 2016, P 261.

³ Jean Michel Morin: **Précis de Sociologie**, Paris, Ed Nathan, 1996, P38.

⁴ Robbins Stephen: **Essentials of organizational behavior**, new jersey, Upper saddle river, 1997, pp 154-155.

⁵ Pfeffer, Hinings, CRL. Ec and other: **A strategy contingencies, theory of intraorganizational power**, administrative science quarterly, Vol 16, N°2 june 1977. P216.

⁶ أنتوني غيدنز: **علم الاجتماع**، تر فايز الصياح، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، 2005، ص446.

⁷ جون سكوت: **علم الاجتماع المفاهيم الأساسية**، تر محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2009، ص243.

ضبطها للعلاقات الاجتماعية داخل هذه البناءات، وقد استطاع تصنيف أطراف العلاقة السلطوية بثنائية (السيد/ التابع) وتوصل إلى أن الشرعية هي مصدر خضوع التابع لسيد في كل بناء اجتماعي، رغم تمييزه لأنواع مختلفة من السلطات المكونة لهذه البناءات (موضحة في الصفحة 61-62)، هذا يعني أن "الشخص A يمتلك سلطة سببية ذات مصدر شرعي تمكنه من بسط نفوذه على الآخرين الخاضعين لهذه الشرعية"¹.

وفي نموذج البيروقراطي ركز فيبر على السلطة الشرعية العقلانية التي تستند على القوانين والإجراءات التنظيمية التي توضح الحدود والصلاحيات لكل من الرئيس والمرؤوس، وتعطي الحق للرئيس أو المفوض له بإصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين المطالبين بالخضوع لهذه التوجيهات، ولهذا توافدت مفاهيم السلطة الرسمية (Authority Formel) كصفة في التنظيمات البيروقراطية على هذا النحو:

السلطة في التنظيم هي: "الحق في إصدار التوجيهات إلى الغير (التابعين والمرؤوسين) وتوجب الطاعة التامة لهذه الأوامر، كما أن تسلق هرم السلطة في التنظيمي يزيد من مقدار السلطة الممنوحة وتضعف درجة السلطة كلما اتجهنا إلى القاعدة"².

وهناك آراء تشير إلى أن منح المدراء والرؤساء الإداريين صلاحيات وامتيازات سلطوية قصد تمكينهم من إدارة الأفراد والمرؤوسين هو جوهر السلطة، والتي تعتبر القوة القانونية أو الشرعية التي يستند عليها المسؤولون في إصدار الأوامر والتوجيهات إلى تابعيهم وضمانهم امتثالهم للقرارات وتنفيذ المهام المخولين بها³.

كما تعرف بأنها: "الحق الذي يخول للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات والتكفل بالإجراءات من أجل تنفيذ الخطط والمهام والبرامج المسطرة المعتمدة في مخطط النشاطات السنوي"⁴، مما يعني أن تحمل الإجراءات والقيام بهذه الأعمال من طرف الأفراد داخل التنظيم يتوقف على "مدى امتلاك سلطة صريحة أو ضمنية تعطيهم صلاحية هذه المسؤوليات"⁵، وفي نفس السياق اعتبرت "كقوة تمنح للمسؤول لإصدار القرارات لأداء المهام المطلوبة وفق الاستراتيجيات المسطرة، فمن يملك السلطة من حقه أن

¹ المرجع نفسه، ص243.

² جازية عنتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط2، 1999، ص298.

³ محمد قيس عبيدي: التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، القاهرة، 1997، ص174.

⁴ ناصر دادي عنوان: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص236.

⁵ صلاح الشتواني: التنظيم وإدارة قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1983، ص123.

يتوقع الطاعة من التابعين الواقعيين تحت سلطته، حسب التدرج الهرمي للهيكل التنظيمي المعتمد في المنظمة¹، وهو ما يتوافق مع ما ذكره فيليب بورنو²، إذن السلطة هي "الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من أفراد التنظيم، لكي تحكم المهام والإنجازات التي يجب تأديتها"³.

الملاحظ مما سبق من عينة التعريفات المعروضة أن السلطة مرتبطة بمجموعة من المفاهيم المتنوعة كالقوة والقدرة، التحكم والسيطرة، النفوذ والخضوع، حسب تنوع رؤى الباحثين والمهتمين بموضوع السلطة، ورغم إقرار Scott بأن -هذه المفاهيم تمثل الاستخدام السلبي للقوة⁴- إلا أنهم يتفقون على أن السلطة عبارة عن علاقة بين طرفين غير متوازنين القوى، بغض النظر عن طبيعة هذا العلاقة فإنها تعطي الأولوية للطرف الأقوى في التأثير على الطرف الثاني بما يتوافق مع رغباته، وأن أي مقاومة للطرف الثاني يعني خروجه عن إطار العلاقة التي تحكمهم مما يستوجب خضوعه لإجراءات ضبطية، وما يعاب على هذه الرؤى الخطية لمفهوم السلطة في اتجاه واحد من الأعلى للأسفل هو إهمالها لإمكانية اكتساب القوة للطرف الأضعف في العلاقة، والتي تمكنه من إجراء تقييم خضوعه لهذه السلطة أو مقاومتها تبعاً لإستراتيجيته واستعداداته لزيادة تخصيص الموارد له، لإبقاء الطرف الأقوى على مسافة قريبة منه وتحين الفرص لجعل عقلانيته تتفوق على عقلانية الآخرين.

ومن هنا أوضح كل من ميشال كروزيه وفريدبيرغ بأن الجهات الفاعلة لا يمكنها تجنب الدخول في علاقات، لأن نظام العلاقات هو الذي يبني التعاون، وأن القوة هنا تظهر في الجانب الذي تبنى فيه المنظمة، أي أن "السلطة عبارة عن علاقة بناء تنظيمي، وتعني قدرة الفاعل في علاقته مع الآخر، على ضمان أن شروط التبادل مواتية له"⁵، حيث يوضح هذا المفهوم الطبيعية العلائقية للسلطة ومن صفاتها التبادلية بين أطراف العلاقة، وحسب هذا التوجه نورد مجموعة من التعريفات: السلطة عبارة عن "علاقة غير متوازنة بين فاعلين على الأقل (رئيس-مرؤوس)، ينفذ المرؤوس تعليمات وتوجيهات الرئيس، ويستجيب هذا الأخير

¹ أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، ط1، دار الوفاء والطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص249.

² Bernoux Phillipe et autres: **Les nouvelles approches des organisations**, Ed seuil, Paris, 1996, P50.

³ محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص225.

⁴ Scott B, Van Den Herik P: **Exercising Power in Organizations**, ODN Practitioner Vol 40, N° 01, 2008, PP 29-35.

⁵ Bernoux Phillipe et autre: **L'analyse des systèmes d'acteurs**, Diagnostique se territoire et systèmes d'acteurs, Rapport de recherche, CERTU, France, 21 Jun 2019, P29.

لمبادرات المرؤوس ورغباته بوجه عام¹، بينما يعرفها Pierre Clastres بأنها "تنظم العلاقات بين الأفراد، وإذا كانت هذه العلاقة متبادلة، فهي غير متوازنة، لأن كل فرد يسعى لزيادة قوته وتقييد سلطة الآخرين"².

ويعتبر ميشال كروزيه السلطة علاقة وليست سمة من سمات الفاعلين، ويقدر ما تقتضيه أي علاقة بين طرفين تبادل وتكيف أحدهما مع الآخر والعكس، فإن السلطة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفاوض بين النظام والفاعلين فيه، وبالتالي لا يمكن الحديث عن السلطة إلا في وجود علاقة بين فاعلين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض في تحقيق هدف مشترك أو أهداف شخصية³، في حين "رونو سانسوليو" يصفها بأنها "الأسلوب الذي ينتهجه الفاعلون في استغلال مواردهم التي تمكنهم من المناورة ضمن إطار علاقات العمل"⁴.

من خلال هذه التعريفات يتبين البعد العلائقي التفاوضي لعلاقات السلطة، حيث يعمل كل طرف على استغلال الفرص المتاحة التي يخلفها السياق التنظيمي وفق استراتيجيات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالرهانات الشخصية، كما أنه لا يمكن تصور علاقات السلطة بدون قوة بحكم عدم توازن أطراف العلاقة، حيث أن ممارسة السلطة يعني استعمال القوة باستغلال الموارد لإحداث تغيير مرغوب، وهذا يعني أن القوة فعل مقترن بالسلطة، و"مصدر قوة هذه الأخيرة هو شرعيتها وأن السيطرة والتحكم لا يمكن أن يدوم بدون وجود حد أدنى من الشرعية"⁵، ولهذا فإن الحديث عن علاقات السلطة يتطلب مجموعة من الشروط منها "طرفي العلاقة ووجود إطار مؤسسي يحدد طبيعة العلاقة ووجود حد أدنى من الشرعية والقوة"⁶.

من خلال ما سبق يتضح من التعريفات المتباينة التي اقترحتها العديد من المؤلفين، أن مفهوم ممارسة السلطة معقد ومتعدد الأشكال كما أقر بذلك ميشال كروزيه حيث أوضح أن "ظاهرة السلطة بسيطة وعالمية، لكن المفهوم بعيد المنال ومتعدد الأوجه"⁷، ويمكن القول

¹ خليل أحمد خليل: معجم المصطلحات الاجتماعية، ط1، دار الفكر اللبناني، لبنان، بيروت، 1995، ص252.

² Pierre Clastres: *La société contre l'état, Recherches d'anthropologie politique*, Les éditions de minuit, Paris, 1974, P 25.

³ Michel Crozier, Erhard Friedberg: *l'acteur et le système*, édition de seuil, Paris, 1977, p57.

⁴ Ranaud Sainsaulieu: *L'identité au travail*, 4Ed, Paris, Presses de Sciences Po, 2019, p379.

⁵ خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1974، ص 121.

⁶ مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2007، ص 77.

⁷ Jean Francois, N E: *La Performance des Entreprises Est-Elle Liée au Style de Pouvoir du Dirigeant? Une étude à Partir des PME Camerounaise*, La Revue des Sciences de Gestion, n°230, Organisation, 2008, PP 79-86.

بالمعنى الأبسط والمقبول أن ممارسة السلطة تمثل القدرة على إحداث التغيير من خلال جعل شخص أو شخصين يتبنون إطارا مرجعيا محددًا كمعيار للتفكير أو العمل أو التقييم، وبصفة أعم هي القدرة التي يمتلكها الفرد أو الجماعة على فرض إرادتهم ووضع مصالحهم فوق كل اعتبار.

ثانياً: السلطة والمفاهيم المرتبطة بها

1. السلطة والمسؤولية:

ترتبط السلطة والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً ويعتبران من الركائز الهامة التي تعتمد عليها التنظيمات، حيث ينص هذا المعيار على أن هذين المبدأين يجب أن يسيرا جنباً على جنب، أي أنه ينبغي تفويض السلطة المناسبة للوفاء بالمسؤوليات، وهذا يعني قدرة المسؤول على الالتزام القانوني والأخلاقي والتعهد بإنجاز المهام المكلف بها، وفي هذا الصدد لا يمكن للمسؤول تفويض مسؤوليته لتابعيه وإلقاء اللوم عليهم عند الفشل¹.

والسبب الرئيسي في تطابق هذين المبدأين هو أنه إذا أعطي الفرد المسؤولية دون صلاحيات كافية فلن يتمكن من الأداء بشكل أفضل ولن يتمكن من تحقيق الهدف المنشود، بينما إذا كان هناك فائض من السلطة يتم تفويضه دون تطابق مع المسؤولية، فسيتم إساءة استخدام السلطة المفوضة بطريقة أو بأخرى، ولهذا في بعض الأحيان تتأثر العلاقة بين الإدارة والعمال بشكل سلبي بسبب عدم تفويض السلطة المناسبة.

وفي هذا الاتجاه يبين فايول أنه لا يمكننا تصور السلطة دون مسؤولية فهذه الأخيرة عبارة عن التزام يصاحبه الجزاء والعقاب، وهي نتيجة طبيعية وضرورية لممارسة السلطة، ويرى فايول أنه من الصعب قبول أفعال السلطة بشكل عام ولذلك يجب تحديد درجة المسؤولية وما يقابلها من جزاءات، ومع هذا فإذا كان تحديد المسؤولية عن تصرفات العمال وتحديد العقوبات سهل نسبياً، فإن هذا الأمر يصعب كلما اتجهنا أعلى الهرم التنظيمي أو كانت العمليات أكثر تعقيداً مع زيادة عدد العمال، وعليه فإن تحمل المسؤولية حسب ما يتطلبه بعض الشجاعة، لأن الخوف منها يشل العديد من المبادرات ويقضي على العديد من الصفات والمؤهلات².

¹ فتحي أحمد نياح عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013، ص 65.

² Fayol Henri: *Administration industrielle et générale*, Edi-Gestion & Andese, 2016, PP 23-24.

لكي يتمكن القائد أو الرئيس من القيام بعمله على أكمل وجه، وحتى يستطيع تحمل مسؤولياته يجب أن تتساوى هذه المسؤوليات مع السلطة المخولة إليه، والمسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته، وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي.

2. القوة والسلطة داخل التنظيم:

غالباً ما يستعمل هذين المصطلحين كمترادفين في الحياة التنظيمية مما يحجب الفروق الدقيقة بينهما، وعند مناقشة مواضيع الفعل الاجتماعي والسلوك التنظيمي فإن فهم الفرق بين السلطة والقوة يعد أمراً أساسياً.

كما هو معلوم فإن النظرة الكلاسيكية للتنظيم تفترض أن السلطة تستمد مشروعيتها من البعد الرأسي للهرم التنظيمي لممارسة الضبط واتخاذ القرارات وفرض الامتثال في حدود الصلاحيات الممنوحة، وبعد تطور الفكر التنظيمي من قبل المهتمين بموضوع السلطة تبين أن كل فاعل في التنظيم قادر على امتلاك القوة وبناء استراتيجيات للمحافظة عليها واستغلالها في مواقف صنع القرار لأن القوة هي القدرة على التأثير الذي قد يمارسه الفاعلين على بعضهم البعض¹، ويمكن إيضاح الفروقات الجوهرية بين المفهومين فيما يلي:

- مصدر قوة الفاعل تتبع من قدرته على التأثير في الآخرين وغالباً تكون بمقدار خبرته ومعرفته داخل التنظيم، بينما يتم منح السلطة من خلال التعيين في الهيكل التنظيمي، وهذا يعني شرعية السلطة بينما القوة قد لا تكون كذلك².
- تعتمد القوة على القدرة في السيطرة على الآخرين وغالباً من خلال استخدام المكافآت والعقاب أو الإكراه، بينما تعتمد السلطة على الامتثال الطوعي نظراً لشرعيتها.
- يمكن أن تكون القوة عابرة، لأنها تعتمد على السمات أو الظروف الشخصية للفرد واستراتيجياته، بينما تعتبر السلطة الممنوحة أكثر استقراراً وديمومة.
- غالباً ما تفتقر القوة للمساءلة لأنه يمكن استخدامها دون أن تكون مسؤولة عن الآخرين، في حين ترتبط المسؤولية بالسلطة وتخضع للرقابة والتدقيق³.

¹ الشراوي علي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ب س ن، ص 387.

² Avijit Biswas: 9 Key Differences Between Power and Authority, School of Political Science, Visited on 22.02.2023 at 11:30. <https://schoolofpoliticalscience.com/differences-between-power-and-authority>.

³ الكبيسي عامر: التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 46.

- يمكن ممارسة القوة في سياقات واتجاهات مختلفة أفقية وعمودية رسمية وغير رسمية، بينما تقتصر السلطة على مجال معين تحدده التنظيمات المنصوص عليها.
- يمكن أن يكون للقوة تأثيرات إيجابية وسلبية على الفاعل والنسق التنظيمي لأنها تعتمد على استراتيجيات ورهانات الفاعلين، بينما عند استخدام السلطة بفعالية فتساعد على استقرار النظام ونموه.

من خلال هذا الطرح قد يتبادر للذهن تساؤل حول سبب تباين تأثير المسؤول على تابعيه في تنفيذ قراراته؟ ويمكن الإجابة على هذا الاستفهام في اختلاف قوة التأثير التي يمتلكها ممارس السلطة الرسمية في قدرته على "الجزاء والعقاب، ونسبة التقدير التي يحظى بها بين تابعيه"¹.

3. القيادة والسلطة:

لا يمكن تحقيق القيادة داخل المنظمات إلا من خلال الجمع بين القوة والسلطة، كما ناقشها **John Kotter** حيث أكد على أن "القوة هي القدرة على التأثير على الآخرين، بينما السلطة هي الحق الشكلي للشخص الذي يشغل منصبا معين، حيث أن القوة لا تصاحب المنصب بالضرورة ويتم معارضتها إذا فرضت دون دعم من السلطة الشرعية"²، ومع هذا في الكثير من الأحيان نلاحظ أشخاصا أقوياء في التنظيم لا يشغلون مناصب رسمية في السلطة لهم القدرة على التأثير أكثر ممن يمتلكون السلطة، والسبب هنا هو السمة القيادية التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص، والتي تمكنهم من عملية "التوجيه الهادف للجهد الجماعي لتحقيق الغايات"³، إذن "فالقيادة والسلطة تعبران عن تفاعل اجتماعي تمنح القوة والقدرة لصاحبها في التأثير على الآخرين"⁴، مع العلم أن التنظيم يمنح الفرد السلطة والمرتبة ولكن لا يجعل منه قائدا، لأن القيادة يتم اكتسابها من خلال الثقة والاحترام من الزملاء وإظهار سمات الخبرة والمعرفة وأسلوب الإقناع في تنفيذ المهام مهما كان نوعها، بمعنى آخر يتبع الأفراد ممارس السلطة الرسمية وفقا لمنصبه، بينما يتبعون القائد تبعا للخصائص التي

¹ غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص31.

² Marcus Goncalves: **Leadership style, The Power to Influence Others**, International Journal of Business and Social Science, Vol 04, N° 04, April 2013, PP 1-3.

³ Stefan Ivanko, op.cit, P 180.

⁴ حسين عبد الحميد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص17.

يمتلكها، ووفي حال اجتمعت السلطة مع القيادة أي إذا امتلك ممارس السلطة صفات قيادية فإن قوة التأثير تصبح كبيرة على الآخرين.

ولهذا ليس كل من يمتلك مقدار من السلطة سواء في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي يكون بالضرورة قائدا ناجحا، لأن ذلك يتطلب مجموعة من الشروط والسمات التي تصنع القائد، فسمّة التأثير في الآخرين تتطلب مهارات والقدرة على معرفة مشكلات المرؤوسين لمعرفة مواطن الخلل وبالتالي استغلال هذه المشكلات وحلها في التأثير على سلوكياتهم وأفعالهم وتوجيهاتهم نحو خدمة أهداف المؤسسة من خلال إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الخاضعة لاختيار شكل السلطة والقوة وانسجامها مع الأسلوب القيادي.

وعلى ذكر الأسلوب القيادي فقد اعتمد الباحث في دراسته على الأساليب الأكثر تداولاً بين الباحثين والتي اعتمدها كيرت لوين وشركاءه في تجاربهم لمعرفة كيفية تأثيرها على سلوكيات الفاعلين في المؤسسة وهي "الأسلوب الأوتوقراطي، الديمقراطي والحر"¹:

1. **الأسلوب الأوتوقراطي:** أو كما يسمى "الفردى أو الديكتاتوري التسلطي أو الاستبدادي"²، يمارس هذا النوع من طرف الأشخاص الذي يتفردون بالسلطة والقوة داخل التنظيم، ويتوقعون درجة عالية من الامتثال من قبل مرؤوسيه، من خلال فرض القرارات باستخدام المكافآت والعقوبات، ويتميز هذا الأسلوب "بخطوط الاتصال العمودية من الأعلى إلى أسفل، إضافة إلى سرعة اتخاذ القرار لأنه لا يحتاج إلى تشاور وموافقة المرؤوسين"³، وقد تعرض هذا الأسلوب إلى بعض الانتقادات لأنه لا يتناسب مع "المرؤوسين ذوي المهارات العالية وقد يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل"⁴، ومع ذلك فهذا النمط يكون فعال في حالة "المرؤوسين الجدد بدون خبرة، وامتلاك كل المعلومات لاتخاذ القرار دون تشاور"⁵.

2. **الأسلوب الديمقراطي:** ويسمى "التشاركي أو التعاوني"⁶، يعتمد هذا النمط على تشجيع المرؤوسين بأن يكونوا جزءاً من عملية صنع القرار وحل المشكلات، هذه المشاركة تؤدي

¹ Jean Louis Bergeron: *Les Dimensions Conceptuelles du Leadership et Les Styles qui en découlent*, Relation Industrielles, 1979, PP 22-40 .

² فاروق عبده فليبه، عبد المجيد السيد: *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 232.

³ Kondalkar V G: *Organizational Behaviour*, New Age International Publishers, New Delhi, 2007, P228.

⁴ Stefan Ivanko, op. cit, P 184.

⁵ Guide de proche sur le Leadership, L'institut Professionnel de la Fonction Publique, Canada, Livre électronique, P 15. <https://pipsc.ca/sites/default/files/2018-07/leadership.fr.pdf>

⁶ فاروق عبده فليبه، عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 234.

بدورها إلى "رفع الثقة بين المرؤوسين وتحليهم بالتعاون وروح الفريق وارتفاع الروح المعنوية والإبداع، وانخفاض دوران العمل"¹، ويستخدم هذا الأسلوب بفعالية عادة مع "المرؤوسين ذو المؤهلات العالية ومن أجل التغيير والتطوير التنظيمي وحل المشكلات المتعلقة بخطوط التشغيل"²، وكل أسلوب لا يمكن أن يخلو من بعض الثغرات منها الاقتراحات المقدمة من المرؤوسين لصنع القرار قد تكون ذاتية وتخدم مصالحهم بالدرجة الأولى، كما لا يمكن استخدامه عندما يتطلب القرار السرعة وعدم وجود وقت للاستماع لباقي الآراء.

3. **الأسلوب المتساهل:** وقد يطلق عليه (التراسلي أو المتسيب أو الحر)³، هو النمط الذي يعطي المرؤوسين كامل الحرية في ممارسة نشاطهم واتخاذ القرارات الخاصة بهم، والرئيس يعمل على توجيههم بطريقة غير مباشرة، هذه الاستقلالية لدى المرؤوسين تعزز لديهم الثقة بالإدارة وتنمي الروح الإبداعية، إلا أن المغالاة في تبني هذا الأسلوب قد يؤدي إلى محاولة السيطرة على القيادة من القاعدة، فينتج عن ذلك صراع داخلي بين المجموعة وتغلب الروح الفردية وغياب الانضباط والالتزام، وضبابية في فلسفة العمل.

ثالثا: السلطة بين ثنائية الفاعل والتنظيم:

1. السلطة من منظور الفاعل:

في كتابه "السلطة والتنظيم" أظهر كروزيه تعريفا للسلطة يظهر فيه جانبان التنظيم والسلطة، وهو أنه "لا يوجد تنظيم بدون سلطة، وكل سلطة تحتاج إلى تنظيم"⁴، بمعنى آخر لا توجد سلطة بدون سياق، والأفراد يشكلون هذا السياق بالسلطة التي لديهم، حيث يعتبر هذه السلطة عبارة عن علاقة تفاوضية بمعنى أنه لا سلطة على أحد دون أن يكون لدى هذا الشخص إمكانية التأثير في الاتجاه المعاكس، وهذا ما يدل على أنها قوة غير متكافئة نسبيا ولكنها متبادلة.

لاحقا وبالتعاون مع إ. فريدبيرغ في كتابهما "الفاعل والنظام"، قدم كروزيه أول تعريف عام للسلطة باعتبارها قدرة الأفراد أو مجموعات معينة على التأثير على أفراد

¹ Kaleem Y, Asad S: **Leadership Styles, Using Appropriate Styles in different circumstances**, Sir Syed Univ of Engineering and Technology, Pakistan, April 2016, PP 01-06.

² Muhammad Khan and other: **the style of Leadership, A Critical Review**, Public Policy and Administration Research, Vol 5, N° 3, 2015, PP 87-92.

³ فاروق عبده فلي، عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 238.

⁴ Michel Crozier: **Pouvoir et Organisation**, European Journal of sociologie, V 05, June 1964, P 52.

ومجموعات أخرى، وذلك تأييدا وإسقاطا لتعريف دال للسلطة بأنها قدرة الشخص A للتأثير على الشخص B للقيام بعمل لم يكن ليعمله لولا تدخل A، حيث أكد سابقا في كتابه "السلطة والتنظيم" أن هذا التعريف يتمتع بميزة عدم الحكم المسبق على جوهر السلطة، ويمكن تطبيقه بالتساوي على أي شكل من أشكال السلطة، إلا أنه يواجه بعض الصعوبات منها عدم معرفة القوة المعتمدة للتأثير وإمكانية اتخاذ تدابير دقيقة لهذه العلاقة غير واقعي، لأن ممارسة السلطة لطرف على طرف آخر تختلف اعتمادا على الرهان المطلوب، إضافة إلى أنه لا يوجد معيار لقياس هذه العلاقة، وأخيرا الانحياز إلى احتجاز السلطة من طرف الفاعل حيث تعتبر حسب هذا التعريف سمة من سمات الفاعلين، إلا أنه يبرز الطبيعة التبادلية بين الطرفين (قدرة A على B وقدرة B على A)، أي قدرة كل فرد باعتباره صاحب السلطة ولكن هذه العلاقة لا نخبرنا إلا القليل عن آليتها.

يقول كروزيه في هذا الصدد "إذا قمنا بدراسة السلطة والقدرة الفردية لكل من A وB، وليس على أساس السلطة والقوة التي تتطور في العلاقة بين الطرفين، فإننا حينها سنكتشف عنصر التفاوض والذي يغير المعنى بالكامل، بمعنى يفترض تبادل الطرفان وتكيف أحدهما مع الآخر، وأي استجابة من A لطلب من B يمكن اعتبارها وفقا لتعريف دال نتيجة لقوة B على A، ولكن من الأخرى اعتبارها نتيجة للتفاوض: يستجيب A لـ B لأن B استجاب له أو لأنه يعتقد أن B سوف يستجيب له، ويشترط في ذلك، التفاوت الذي يتوافق مع وضع الطرفين وليس من قبيل الصدفة أو خطأ أحدهما"¹، وهذا يعني أنه لا يمكن للسلطة أن تتطور إلا من خلال التبادل بين الجهات الفاعلة المنخرطة في علاقة معينة، وبالتالي فهي علاقة تبادل وتفاوض يشارك فيها شخصان على الأقل، وقد ذهب كروزيه وفريدبيرغ أكثر من ذلك في تحديد طبيعة علاقات السلطة²:

- مثل أي علاقة تفاوضية لا يمكن تصور القوة إلا من منظور الهدف والرهان الذي يحفز ويدفع الفاعلين للحصول على الموارد المرغوبة، وهذا يعني أن طبيعة العلاقة بين الجهات الفاعلة يغلب عليها المنطق الأداتي النفعي.
- علاقة غير متعدية: بقدر ما إذا كان A يستطيع الحصول من B على الفعل المرغوب، فإن A لا يمكنه بالضرورة الحصول على هذا الفعل من C، يعني إذا كان الرئيس

¹ Michel Crozier: *Pouvoir et Organisation*, Ibid, P55.

² Michel Crozier, Erhard Friedberg: *l'acteur et le système*, op.cit, PP 66-68.

يستطيع تحقيق مطلبه من قائد الفريق، فإنه ليس بالضرورة إمكانية تحقيقه لهذا المطلب من أعضاء الفريق، ولهذا تظهر قوة قائد الفريق اتجاه الرئيس في شكل علاقة تفاوضية.

- **علاقة تبادلية وغير متوازنة:** في كثير من الأحيان تكون شروط التبادل أكثر ملاءمة لأحد الأطراف الفاعلة، وهذا يؤكد توازن القوى الذي يمكن من خلاله أن يريح أحد الطرفين أكثر من الآخر، وفي نفس الوقت لا يكون أحدهما عاجزا تماما أمام الآخر.

وفي ضوء ذلك أعاد كروزيه وفريدبيرغ صياغة التعريف الذي استشهد به دال بأن سلطة A على B تتوافق مع قدرة A للحصول على شروط التبادل المناسبة له في تفاوضه مع B، وبعبارة أخرى "القدرة على تنظيم تبادل السلوكيات المتفاوض عليها لصالح الفرد"¹، وعلى هذا النحو سلط كلود الضوء على هذا الجانب من الترابط الجوهرية في أي علاقة سلطة حيث أشار إلى أن هذه الأخيرة عبارة عن "إمكانية فعل الفاعل سواء كان شخص أو مجموعة أو منظمة في علاقاته مع الآخرين والتفاعل بين الجهات الفاعلة التي ليس لديها نفس الإمكانيات والموارد في العمل"²، هاتان الفكرتان تؤكدان الجانب العلائقي والنسبي للسلطة، وبهذا المعنى فإن السلطة لا توجد بحد ذاتها بل بالنسبة لأشخاص معينين أو مجموعات والأنشطة معينة.

2. السلطة من منظور تنظيمي:

في كتابه "السلطة في المنظمات" ركز هنري مينتزبيرغ على البنية وألعاب السلطة والقوة داخل المنظمات آخذا في الاعتبار منظور المنظمة وليس الفاعل، وقد عرف السلطة على أنها "ببساطة القدرة على إنتاج أو تعديل النتائج أو التأثيرات التنظيمية"³، هذا التعريف حسبه مستوحى من المفهوم الذي قدمه كل من برتراند روسل للسلطة باعتبارها "القدرة على إنتاج التأثيرات المرغوبة"، وروزابيث موس كانتر التي تطرقت لمفهوم السلطة على أنها "القدرة على تعبئة الموارد"⁴، ورغم إقراره بالتعريف الأكثر استخداما لمفهوم السلطة "القدرة على تغيير سلوك الآخرين" من قبل دال، إلا أنه يرى محدودية هذا المفهوم مقارنة بالمفهوم الذي قدمه، لأن السلطة المتكونة من القدرة على تعديل السلوك حسب رأيه هي فقط مجموعة

¹ Erhard Freidberg: "Organisation", in : Boudon, R. (Ed.). *Traité de Sociologie*, Paris, P U F, 1992, pp 351-388.

² Claude Jameux: *Analyse des Organisations et entreprise, Points de repère issus de la notion de pouvoir*, Science de la société, N° 33, 1994, PP 33-41.

³ Henry Mintzberg: *Le Pouvoir dans Les Organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1986, P 39.

⁴ Ibid, P 39.

فرعية من السلطة باعتبارها إنتاج النتائج المرغوبة، لأنه ليس من الضروري دائما تغيير السلوك لإنجاز أشياء معينة، كما أنه ليس من الضروري تغيير السلوك من أجل الحصول على السلطة حسب المفهوم الشائع للمصطلح، ولهذا يعتقد مينتزيبرغ أن مفهوم السلطة عند دال أقرب لمفهوم التلاعب بدلا من إنتاج التأثيرات، وفي هذه الحالة ستكون السلطة مرادفة لممارسة السياسة داخل التنظيم، لأن المهم ليس ما تم إنجازه بل من نفعه للقيام بذلك، ووفق هذه الرؤية كذلك اعتبر أن "المناورات السياسية تتدرج ضمن آليات ممارسة السلطة ولكنها غير رسمية وغير شرعية بطبيعتها"¹.

من ناحية أخرى أرجع Goguelin (1989)² سلطة الفرد داخل التنظيم لمجموع ثلاث سلطات: السلطة القانونية المرتبطة بالمنصب، والسلطة الفعلية المرتبة بالمهارة، وقوة الاعتراف، ولهذا رأى أنه يجب إعادة النظر بالكامل في التعريف الذي قدمه ماكس فيبر للسلطة، إلا أنه يؤيد فيبر في جزئية ثنائية (الرئيس والتابع) لأنه يرى أن السلطة لم تعد قدرة A على جعل B يفعل شيء لم يكن ليفعله لولا تدخله، ولكن إمكانية التأثير A على B في اتجاه واحد، وهو ما يكون حسب رأيه في صالح التنظيم بشكل عام.

رابعا: أشكال السلطة والقوة:

حدد French & Raven (1959)³ خمسة مصادر أساسية للسلطة الإدارية التي تم قبولها على نطاق واسع في الأدبيات المهمة المختصة بمجال التنظيمات: السلطة الشرعية أو الرسمية أو البيروقراطية -سلطة المكافأة والعقاب -الخبرة -المرجعية، حيث أن المصادر الثلاثة الأولى تتبع من الجانب الرسمي للتنظيم بينما الخبرة وسلطة المرجع تعتمد على كفاءة المسؤول وصفاته، كما أنها متواجدة على الجانب غير الرسمي للفاعلين.

1. السلطة العقلانية أو القانونية: هي السلطة الرسمية الممنوحة بشكل قانوني للمسؤول، وهذا نوع من السلطة يعترف به ويقبله المرؤوسون على أنه يتفق مع القواعد واللوائح الموضوعة التي يعتبرها الطرفان شرعية، وهذا ما أكد عليه هنري فايول عندما ربط

¹ Ibid, P40.

² CATHERINE DESSINGES: *Le Concept de Pouvoir dans Les Organisations*, P 17,

<https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/le-concept-de-pouvoir-dans-les-organisations..>

³ Eze, Ikechukwu Bernard, Kabiru Umar: *Authority, Power, and Conflict in Organization: Analysis of the Impact of Their Functional Relationship In Organization Performance*, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.22, 2014, p 174-184.

المسؤولية بالسلطة لأداء المهام وتحقيق الغايات، ولذلك فإن "السلطة غير المتوافقة مع المسؤولية تؤدي للإطالة في عملية اتخاذ القرار، أما الاستخدام المفرط للسلطة الرسمية قد يحد من الإبداع والتحفيز"¹، وبالتالي فإن الافتقار إلى السلطة الرسمية أو فائضها يضران بنجاح المنظمة، ولا بد من إيجاد توازن دقيق يصعب تحقيقه عمليا مما يجعل الصراع أمرا واردا لا مفر منه.

2. **سلطة المكافأة:** تعتبر شكل من أشكال القوة ينبع من قدرة الفرد على منح أو حجب المكافآت مثل المال أو الامتيازات أو الترقيات، لذلك فالمتحكم في الفوائد لديه المقدر على توجيه سلوك الآخرين، حيث يتم تحديد قوة هذا النوع بشكل أساسي من خلال حجم المكافأة والاعتقاد بأنه سيتم الاستغناء عنها، ولتجنب الممارسات التعسفية في توظيف هذه السلطة يجب تحديد حجم المكافأة ومخطط منحها بشكل موضوعي.

3. **السلطة القسرية:** يرتبط هذا النوع من القوة من قدرة صاحب السلطة على معاقبة الآخرين عندما يتم تعطيل السلطة الشرعية أو عندما يتم تجاهل التعليمات وعدم احترامها، حيث يمكن، من نواحٍ عديدة، أن يُنظر إليها على أنها نقيض قوة المكافأة، فبينما تعتمد هذه الأخيرة على صرف المكافآت لقوتها، فإن القوة القسرية تعتمد على إنزال العقوبة لفعاليتها، وإذا كان يُنظر إلى العقوبة على أنها خفيفة نسبياً، أو إذا كانت فرص استخدامها ضئيلة، فإن القوة القسرية ستكون أقل فعالية والعكس صحيح.

تتعاضد قوة المكافأة والعقاب بشكل جوهري في المنظمات، ويجب على الفاعلين الموازنة بين تصوراتهم حول الكسب والخسارة، وعندما لا يتحقق ذلك، فإن التذبذب بين المكافأة والعقاب يمكن أن يخلق جواً متوتراً يؤثر سلباً على تكيف الفاعلين وإبداعهم، ويضع أداء صاحب السلطة محل شك.

4. **السلطة المرجعية:** يأتي هذا الشكل من القوة عندما يكون لأحدهم تأثير على الآخر لأن هذا الأخير معجب بالخصائص الشخصية التي يمتلكها، ولهذا أطلق على هذا التأثير بالقوة المرجعية، وبمعنى آخر قدرة "أ" على التأثير في سلوك "ب" على الرغم من أن "أ" قد لا يكون على دراية بهذه القدرة، مما يعني أن الطرف "ب" على استعداد لقبول

¹ A Singh, F Asce: **Organizational Power In Perspective**, revue leadership and management in Engineering, Eng, 2009, PP 165-176.

سلطة "أ" لأن هذا الأخير "يملك موارد مرغوبة أو خصائص شخصية محل جذب"¹، على سبيل المثال، يجسد الموظفون المبتدئين كبار الموظفين ويسعون إلى محاكاة سلوكهم، أي أنهم يرغبون في أن يكونوا مثلهم في الصفات أو المناصب، وهو ما قد يكون بمثابة إظهار للطموح المشروع المتوازن، لأنه في بعض الحالات تكون الطموحات في غير محلها فتجعل الفاعل عرضة لتأثير الشخصيات الأبوية -إن صحت العبارة- أي كبار الموظفين، وفي بعض الأحيان قد لا يتعرف الأشخاص على القوة المرجعية الخاصة بهم، لهذا السبب "غالبا ما يكون من الصعب تتبع علاقات القوة بشكل كامل في هذا النمط من السلطة"².

يمكن استغلال السلطة المرجعية بشكل بناء لصالح المنظمة، لأن لها تداعيات كبيرة في الممارسة المناسبة للسلطة، وقد تم الإشادة بها باعتبارها قاعدة قوة إيجابية في الإدارة الحديثة.

5. **سلطة الخبراء:** توجد قوة الخبراء عندما يمارس الفرد تأثيرًا على الآخرين بسبب امتلاكه للمعرفة أو المهارات الخاصة، حيث تجذب هذه المهارة احترام الخبير، والمقصود هنا أن أولئك الذين يعجبون بالخبرة أو الذين يحتاجون إليها لحل المشاكل هم على "استعداد لإخضاع أنفسهم مقابل مساعدة الخبير"³ الذي يملك المؤهل والمهارة والقدرة والمعلومة.

خامسا: موارد السلطة:

تعتبر الارتياحات التنظيمية وفقا للتحليل الاستراتيجي المورد الأساسي لأي مفاوضات، لأنها تعتبر إشكالا للتنظيم بينما تعتبر قوة بالنسبة للفاعلين، والسؤال المطروح هنا ما هي طبيعة الموارد التي تشكل علاقات السلطة؟.

في هذا الصدد يميز **P. Bernoux** بين نوعين من الموارد:

- **الإكراه:** يمتلك صاحب السلطة مجموعة من الوسائل الإكراهية (البدنية، المادية، الإدارية) في منظمة ما، وقد يصل الإكراه في المواقف الأكثر توترا إلى الإقصاء أو التسريح أو التعزير والقهر، بما في ذلك النطاق الكامل للعقوبات، حيث يستعمل المسؤول قوته لإخضاع تابعيه، والإشارة هنا إلى القوة على الأقل افتراضيا لأنها

¹ Fred Luthans: **Organizational Behavior**, Besed Approach, 12th Ed, McGraw-Hill, New York, 2011, P316.

² Eze, Ikechukwu Bernard, Kabiru Umar, Ibid, PP 174-184.

³ Lyman W. Porter and Other: **Organizational Influence Processes**, 2ed, Published by Routledge, 2015, P 8.

متضمنة في كل علاقة سلطة، ومع ذلك لا يعني أن طرفي العلاقة سيلجئون لاستخدام القوة الصرفة في كل الحالات، لكن على العكس من ذلك سيسعى كل طرف إلى تعزيز موارده على الجانب اللاعنفي قبل الوصول إلى استخدام القوة.

- **الشرعية:** وهي نقيض الإكراه، حيث استفاد **M. Weber** من هذه الفكرة وأقر بأنه لا توجد هيمنة دائمة دون وجود حد أدنى من القبول أو الشرعية، وهذا يعني أن السلطة الشرعية هي تلك التي لديها القدرة على قبول قراراتها على مستوى عالي من الطاعة، وأنها تعتبر من حيث التفاعلات والسلوك قوة تخضع توجيهاتها لدعم أو على الأقل موافقة أولئك الذين وجهت إليهم، وهذا الخضوع يساهم في جعل السلطة التزاماً أخلاقياً أو قانونياً يربط الرئيس بالمرؤوس، أو بصاحب السلطة¹، ومن يريد معارضة السلطة عليه أن يعتمد على الشرعية التي ينكرها على السلطة. وعلى الرغم من أن صاحب السلطة قادر على فرض القيود، إلا أنه نادراً ما يلجأ إليها، لأنه في كثير من المواقف يحصل على طاعة أوامره بفضل قدرته على إضفاء الشرعية على ممارسة سلطته.

سادساً: مصادر السلطة:

يستند الفاعلون في تنفيذ مناوراتهم التنظيمية على علاقات القوة والسلطة داخل التنظيم، والتي تتركز أساساً على مصادر السلطة المتمثلة في السيطرة على مناطق الشك الناجمة عن الهياكل والإكراهات التنظيمية من طرف الفاعل والنظام، وربما ينطبق ذلك بشكل خاص على أسس السلطة الثلاثة الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة والتي ذكرها مينتزيبرغ وهي: "السيطرة على الموارد - المعرفة التقنية - مجموع المعارف المكتسبة، بينما حدد الأساس الرابع والخامس للسلطة من الامتيازات القانونية وقوة الاتصال مع ممارسي السلطة"².

من جهة أخرى ومن وجهة نظر التحليل الاستراتيجي حدد كروزيه وفريدبيرغ أربعة أنواع من مناطق الشك، والتي تعتبر مصدراً للسلطة للجهات الفاعلة التي تسيطر عليها:

- **امتلاك مهارة أو تخصص وظيفي يصعب تعويضه:** الخبير هو الشخص الوحيد الذي له الدراية والمعرفة والخبرة في السياق الذي يسمح له بحل بعض المشاكل الحاسمة

¹ Bernoux Phillipe: *La sociologie des organisations*, op.cit, pp 140-142

² Henry Mintzberg, op.cit, PP 61-62.

للمنظمة، ولذلك فإن موقفه أفضل بكثير في مفاوضاته مع المنظمة ومع زملائه، وطالما أن سيرورة النشاط الأكثر أهمية للمنظمة يعتمد على تدخله، فسيكون قادرا على استغلال هذا الموقف في التفاوض مع التنظيم حول المزايا المتاحة، بمعنى أوضح كل من له القدرة على حل المشاكل الحاسمة للمنظمة فإنه يمتلك قوة معينة اتجاه التنظيم، إلا أن هذا المصدر للسلطة يعتبر قويا في الوضع المستقر للتنظيم، بينما يواجه صعوبات في الوضع الديناميكي ويتمثل ذلك في أن التنظيم ورغم الكفاءات والخبرات التي يمتلكها أفرادها إلا أنه لا يمكنهم من تغطية جميع المجالات المرتبطة بنمو التنظيم، فالأفكار المطروحة لتطوير المنظمة كالرقمنة وإدخال نظام معلوماتي جديد تعطي صاحبها سلطة داخل التنظيم، لكنها تبقى حبرا على الورق ما لم يتم تأييدها من المجموعة.

- **الإرتيابات المتضمنة في علاقة التنظيم ببيئته:** يعتبر التنظيم نسقا مفتوحا يتأثر ويؤثر في بيئته المحيطة به في شكل علاقة متبادلة للحفاظ على بقاءه واستمراريته، فالبيئة المتميزة بالتغيرات والاضطرابات تزود التنظيم بالمدخلات والموارد المتاحة وتستفيد بدورها من مخرجاته، فهي إذن تشكل منطقة إرتياب بالنسبة للتنظيم، إن قوة الشخص الذي يسيطر على العلاقات مع البيئة ويحصل على الموارد النادرة للمنظمة تأتي من معرفته الكبيرة باحتياجات التنظيم وأصحاب المنفعة، ولذلك فإن وضعيته أفضل من الخبير لأنه يستخدم معرفته في كلا البيئتين لتوطيد وتوسيع قوته لأغراض استراتيجية بحته.

- **قنوات الاتصال وتدفق المعلومة:** مما لا شك فيه أن نجاح أي تنظيم يعتمد على شبكة اتصالات جيدة وضمان الحد الأدنى في تداول المعلومة، ولذلك في حال فشل القرار لا يمكن إرجاعه بسبب جودة صانعيه ولكن لأن معلوماتهم لم تكن كافية أو تم نقل القرار بشكل خاطئ، ولهذا فالجهات الفاعلة التي تتحكم في قنوات الاتصال وتدفق المعلومة لديها سلطة على باقي الجهات الفاعلة وعلى التنظيم ككل، فالتحكم في المعلومة له قيمة استراتيجية كبيرة حيث يمكن تصفيته أو تغييرها أو حجبها حسب أهداف الأفراد.

- **استغلال القواعد التنظيمية:** في أي علاقة سلطة يمكن إعطاء الأفضلية للطرف الذي يتقن معرفة القواعد وكيفية استخدامها، لهذا فالمنظمات تزود أعضاءها بفكرة أن الشخص لا يستطيع ممارسة الضغط الفعال إلا إلى الحد الذي تكون فيه القواعد معروفة

أي الاستفادة من الشرعية المتزايدة فيما يتعلق بعملهم، مع الإشارة إلى أن مضاعفة القواعد لا يؤدي فقط إلى السيطرة على قواعد اللعب وتحديدها، وإنما إمكانية خلق قواعد غير رسمية يستغلها الفاعل لصالحه فتؤدي إلى إعادة توزيع السلطة والقوة داخل التنظيم، فالقواعد المتحكمة في هوامش حرية الفاعلين قد تصبح وسيلة حماية بالنسبة لهم يمكن استغلالها ضد تعسف المسؤول¹.

تشير مصادر القوة الأربعة جميعها إلى السيطرة على مناطق عدم اليقين، وهذا الأخير شرط وجود السلطة، وقد أكد كروزيه على أن "مصدر عدم اليقين موجود فقط ويأخذ معناه إلا في العمليات التنظيمية من خلال استثماره من قبل الجهات الفاعلة التي تستخدمها في إدارة استراتيجياتها"²، ومع ذلك يؤكد كروزيه على أن مصدر عدم اليقين لا يخبرنا شيئاً عن إرادة وقدرة الفاعل على اغتنام واستخدام الفرص التي يشكلها، لأن التصنيف الذي قدمه يتسم بالنسبية، لذلك يجب قياس أي عمل من خلال قضية السلطة التي يحشدها أو التي يمكن تعبئتها بين الجهات الفاعلة التي تشارك فيها، وكمثال على ذلك حسب هيربرت سيمون فإن إمكانية التدخل في عملية اتخاذ القرار تعتبر مصدراً طبيعياً للقوة لدى الفرد.

سابعا: النظريات المفسرة للسلطة في الفكر التنظيمي:

تعددت وتطورت النظريات والدراسات التي تناولت موضوع السلطة بتعدد الباحثين واختلاف توجهاتهم، بداية من فكرة الرجل الاقتصادي البحت إلى الرجل الاجتماعي، من النسق المغلق إلى النسق المفتوح، من العقلانية المطلقة إلى العقلانية المحدودة، ولهذا سنتطرق إلى أهم النظريات المفسرة للسلطة انطلاقاً من ماكس فيبر وصولاً إلى مشال كروزيه في طرحه لنموذج التحليل الاستراتيجي.

1. نظرية السلطة عند ماكس فيبر:

يرى ماكس فيبر أن البيروقراطية منظمة اجتماعية يوجد فيها إداريون بدوام كامل، مرتبون في تسلسل هرمي لديهم أدوار محددة جيداً ويتبعون القواعد، حيث تتفوق البيروقراطية على أشكال التنظيم الأخرى في قدرتها على السيطرة على المرؤوسين وجعلهم يعطون الأولوية لمتطلبات الدور لتحقيق الأهداف العامة على الأهداف الشخصية، مما يسهل بدوره

¹ Michel Crozier et Erhard Feidberg, op.cit, PP 79-83.

² Philippe Bernoux, Op.Cit, P 147.

العمل بفعالية، لذلك فهو يعتبر كل تنظيم بدرجة ما تنظيماً سلطوياً¹، ويتم قبول السلطة على أنها شرعية من قبل الخاضعين لها، وبالتالي تجنب الحاجة إلى الإكراه.

يعتبر ماكس فيبر البيروقراطية شكلاً من أشكال التنظيم العقلاني الذي يقوم على الشرعية ويضفي صفة القوة والسلطة على الوظائف وليس الأفراد، وبالتالي فهي عبارة عن سلطة المكتب الذي يستمد من القوانين والقواعد والإجراءات المعتمدة المنظمة لمختلف العلاقات التنظيمية باختلاف المستويات الإدارية²، وهذا يعني أن خضوع الأفراد للسلطة في إطارها الرسمي لإيمانهم بشرعية المنصب، وهي من وجهة نظر ماكس فيبر تختلف عن التسلط والقهر الذي يعد نوعاً من علاقات القوة بين أطراف غير متوازنة قد تغيب فيها الشرعية وتحل بدلاً لها إساءة استعمال السلطة³، ويمكننا حسب فيبر تمييز ثلاثة أنواع من السلطات الشرعية، السلطة الكاريزمية المستندة إلى إلهام القائد بتفرد خصائص معينة، والسلطة التقليدية والتي تستند إلى التقاليد والإيمان، والسلطة ذات الطبيعة العقلانية التي تستند إلى القوانين⁴:

أ- **السلطة التقليدية:** يكتسب هذا النوع من السلطة من خلال المكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد وفق الأعراف والتقاليد، ونرى هذا النوع من السلطة داخل الشركات العائلية حيث يتم توارث القيادة من طرف العائلة المالكة، وهناك ثقافات في بعض التنظيمات يتم فيها تكليف القائد الجديد من طرف سلفه، وهكذا فشرعية هذه السلطة تعتمد على الالتزام بالأحكام والأعراف المنقولة عبر الزمن⁵.

ب- **السلطة القانونية:** يعتبر هذا الشكل من أشكال السلطة سائداً في المجتمعات الحديثة، حيث يعتمد على نظام من الأهداف والوظائف المدروسة بعقلانية، والمصمم لتحقيق أقصى قدر من أداء المنظمة ويتم تنفيذه من خلال قواعد وإجراءات معينة مكتوبة، ولذلك فالفرد داخل التنظيم يخضع للقواعد التنظيمية المنظمة لمختلف الوظائف التابع لها وليس للفرد، فالوظيفة هي التي تمنح السلطة وليس الفرد، ويتوافق

¹ Lex Donalson: **Organizational Sociology, Historical Developments and Theoretical Approaches In Sociology**, Vol 02, UNESCO-EOLSS, 2006, PP 1-5.

² إبراهيم بو الفلعل: **التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية الحكومية الخدماتية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص9.

³ حسان الجبلاني: **التنظيم والجماعات**، ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص28.

⁴ عبد الباسط عبد المعطي: **اتجاهات نظرية في علم الاجتماع**، عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص56.

⁵ Jean Michel Plane: **Théorie Des Organisations**, 3^{ème} Ed, Dunod, Paris, 2008, PP 23-24.

هذا النظام حسب فيبر مع البيروقراطية التي تعتبر بالنسبة له الشكل الأكثر فعالية لإدارة الأشياء لأنها لا تأخذ في عين الاعتبار الصفات الشخصية للأفراد.

ت- **السلطة الكاريزمية:** تعتمد هذه السلطة على الصفات المميزة للفرد ولا يمكن تفويضها لأنها تستند حصرا على قدراته الشخصية، وبالتالي فهي تعتبر سلطة غير مستقرة يمكن فقدانها بمجرد تلاشي القدرات المؤثرة في التابعين، ولذلك قد نلاحظ هذا النموذج في السلطة عند بعض الشخصيات العسكرية ورجال الدين.

لفهم هذه التصنيفات للسلطة وشرعية ممارستها، يجب ألا نغفل حقيقة أن فيبر لا ينوي تقديم وصف للواقع التجريبي، فهذه الأشكال الثلاثة للسلطة التي يصفها هي أنواع مثالية إلى حد ما حسب المنطق الفكري لفيبر، لأنها أبنية نظرية تهدف إلى إجراء مقارنات مع الواقع المرصود وتحليل التناقضات، وللإشارة ليس ضروريا وجود هذه السلطات بشكل مستقل فقد نلاحظ في واقعنا كثيرا من القيادات تتوفر لديها أكثر من شكل للسلطة.

2. نظرية الإدارة العلمية:

في عام 1911 نشر فريديريك تايلور عمله الشهير "مبادئ الإدارة العلمية"، حيث يعتمد مشروعه على فكرة أن الهدف الرئيسي للمدراء هو ضمان الحد الأقصى من الرفاهية لكل من صاحب العمل والعامل، ويكمن ذلك في تطوير جميع أجزاء المنظمة وربحياتها العامة وللموظف فرصة استغلال قدراته الفردية والحصول على راتب لائق، أي إبقاء تكاليف الإنتاج منخفضة وأجور مرتفعة بالنسبة للموظفين، لوهلة قد يبدو هناك تعارض للوصول لهذين الهدفين، ولكن بالنسبة لتايلور غير ذلك، حيث اقترح حلا يسهل تحقيق الغايات بالاعتماد على التنظيم العلمي للعمل¹، بمعنى آخر ربط العلم بالصناعة والإنتاج دون ترك أي مجال للصدف أو التقدير الشخصي للعمال، ويقول إذا تمكنا من "إتقان عدد معين من التقنيات والقواعد المتعلقة بمشاكل إدارة المستخدمين (التحكم، تقسيم العمل وما إلى ذلك)، فسيتم حل غالبية الصعوبات التي يواجهها المشرفين"²، وهكذا سوف يوحد الرؤساء والعمال جهودهم لزيادة القيمة المضافة، وقدم في ذلك أربعة مبادئ لإدارة العمل بشكل علمي³:

¹ Rouleau Linda: *Théorie des Organisations, Approches Classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, P.U.Q, Quebec, 2007, P 29.

² Aim Roger: *L'essentiel de La Théorie des Organisations*, Gualino éditeur, Paris, 2006, P 31.

³ Jean Michel Plane, op.cit, PP 11-12.

- التقسيم الرأسي للعمل: يتضمن وضع الشخص في المكان المناسب، وذلك من خلال فصل المهندسين مصممي الإنتاج ببيئات بيضاء عن العمال المنفذين ببيئات زرقاء.
- التقسيم الأفقي للعمل: يقوم هذا المبدأ بتقسيم العمل إلى مهام أولية، ثم إلى حركات أولية وحذف الحركات غير الضرورية وإدخال التوقيت لمعرفة المدة الأمثل لأداء المهمة للحصول على أفضل طريقة ممكنة.
- الأجر مقابل القطعة: لاحظ تايلور التسكع الممنهج الذي يؤدي بأفضل العمال إلى إبطاء سرعة التنفيذ إلى أقل مستوى إنتاجي بسبب الأجر اليومي المماثل، ولمكافحة ذلك، دعا إلى نظام الأجور التفاضلي حيث يتم تعيين الوقت المحدد لتنفيذ المهمة، وبعد ذلك يحدد التوقيت الأجر المرجعي، وبهذا تزيد دافعية العمال للعمل لأن حسبه العامل ذو فكر اقتصادي تحركه المادة.
- التخصص وتقسيم العمل.
- نظام مراقبة العمل والعمال.
- التسلسل الهرمي الخطي والوظيفي.

ترتكز مبادئ تنظيم العمل بشكل أساسي على فكرة أنه من "الممكن تطبيق المنطق المشترك في العلوم التجريبية على النشاط البشري"¹ لأنه يتضمن ملاحظة الحقائق وتصنيفها وتحليلها واستخلاص قوانين ذات نطاق عام حول معرفة كيفية أداء العمال للعمل، وبالتالي فقد استطاع تايلور معالجة هدر الموارد والوقت والحركات غير الضرورية، وكانت النتيجة إيجابية وطويلة المدى.

إن النموذج الذي أوصى به تايلور هو نموذج عقلاني يؤدي إلى ترشيد العمل، حيث أن السلطة تمارس من خلال علم العمل، تكون فيه مهام الرؤساء إصدار واتخاذ القرارات الخاصة بالجانب المادي على أساس تنفيذ المهام لزيادة الفعالية في الإنتاج، وتقليل أو إلغاء المبادرة والاستقلالية في العمل، وهي للأسف رؤية فقيرة للغاية للإمكانات البشرية التي تقوم على فكرة فصل الدماغ عن أيدي العامل، ولهذا طفت على السطح بعد النجاح الأولي لهذه المبادئ تذبذب في مستويات الرضا والفعالية.

¹ Ibid, P14.

3. نظرية التكوين الإداري:

يعتبر هنري فايول أول منظر يهتم بالجانب العلوي للإدارة ومشكلات القيادة، مكملًا لفكر تايلور الذي اهتم بالجانب السفلي التشغيلي للمنظمة، حيث يصر فايول على ضرورة تطوير الوظيفة القيادية في الشركات الكبيرة وتطوير الصفات القيادية، بناءً على خبرته وملاحظاته وليس على التفكير المجرد، ويعتقد أن جميع الأنشطة في المنظمة تنقسم إلى ستة فئات¹: التقنية والتجارية، المالية والمحاسبة، الأمن والإدارة، حيث تتضمن هذه الأخيرة خمسة مكونات تنطبق حسب رأيه على أي منظمة وهي: التخطيط والتنظيم، الأمر والتنسيق والمراقبة، ويصر أيضًا على عنصر الاستبصار بالنسبة للدور الرئيسي للمسؤول إضافة إلى باقي الأنشطة، لأنه يعتبرها مسألة تقدير ما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له بمجموعة من التوقعات (رأس المال، الإنتاج، التكاليف، البيع ..)، ولهذا اشترط على ممارس الوظيفة الإدارية توفر بعض الصفات الجوهرية فيه متعلقة بالصحة الجسدية والعقلية، الخبرة والتعليم والتقنيات، الأخلاق، ورغم ذلك يقول فايول أن هذه الصفات غير كافية ويؤكد على ضرورة تدريس المهارات الإدارية نظريًا ثم عمليًا، ويفسر ذلك بالغياب الكبير للنظرية الإدارية، ولذلك شرع في تطوير هذه النظرية التي تتلخص في 14 مبدأً.

من بين هذه المبادئ تحدث فايول عن مبدأين هامين مقترنين بالسلطة هما المسؤولية ووحدة الأمر، حيث أن السلطة يعتبرها الحق في الأمر والقدرة على الطاعة، وقد ميز في القائد بين السلطة القانونية المرتبطة بالوظيفة والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والمعرفة والخبرة والقيمة الأخلاقية وموهبة القيادة والخدمات المقدمة وما إلى ذلك²، أي لكي تصبح قائدًا جيدًا فإن السلطة الشخصية هي المكمل الأساسي للسلطة القانونية، يضيف فايول لا يمكننا أن نتصور السلطة دون مسؤولية، أي دون جزاء يصاحب ممارسة السلطة، فهي نتيجة طبيعية لها وأينما تمارس السلطة تنشأ المسؤولية، من جهة أخرى ركز فايول على مركزية القرار ووحدة الأمر مخالفًا تايلور في هذه الجزئية، لذلك حسبته فإن أفضل ضمان ضد إساءة استخدام السلطة ونقاط الضعف لدى ممارس السلطة هو القيمة الشخصية وخاصة القيمة الأخلاقية التي يتمتع بها.

¹ Jean Michel Plane: *Théorie des organisations*, 2^{ème} Ed, Dunod, Paris, 2003, PP 19-20.

² Henry Fayol, op.cit, PP 23-24.

4. ميتشلز والقانون الحديدي الأوليغارشسي:

من يقول التنظيم يقول الأوليغارشسية، هكذا كتب روبرت ميتشلز للتعبير عن القانون الحديدي للأوليغارشسية بالاعتماد على كتابات ماكس فيبر حول البيروقراطية، وتبدأ حجته من الافتراض بأن الهياكل البيروقراطية العقلانية هي سمة لا مفر منها ومنتشرة في التنظيم الحديث، بما في ذلك السلطة الهرمية والإجراءات الرسمية¹، حيث يؤدي ذلك إلى تركيز المعرفة والمهارة والقوة في مجموعة قيادية صغيرة داخل أي منظمة تتضمن معرفة تفصيلية بأعمال المنظمة، وأخرى غالبية تخضع للأقلية، مما يؤدي حسه إلى احتكار المهارات والمعرفة والموارد اللازمة، ولكن بمجرد إنشاء قيادة متخصصة ممارسة للسلطة، فإن سلطتهم ستفسدهم ويصبحون جزءا مكملا للأقلية المسيطرة، ويطورون مصالحهم في الحفاظ على مناصبهم وسلطتهم وامتيازاتهم وهيبتهن، ومنه قد يجدون صعوبة كبيرة في التخلي عن النفوذ المترتب عن مناصبهم، لذلك قد يلجؤون إلى استخدام وسائل غير ديمقراطية قد يغيب فيها الضمير أحيانا للاحتفاظ بالسلطة على المنظمة، ومن المفارقة وفقا لميتشلز أنه حتى المنظمات المكرسة للديمقراطية بقدر ما يتم تنظيمها بفعالية وكفاءة، ستنجح أقلية حاكمة قد تؤدي باسم الصيانة التنظيمية والكفاءة إلى تخريب أهداف المنظمة وأغراضها ضد رغبات أعضائها، ونظرا لأي شيء مشابه لحتمية الأوليغارشسية فإن تعزيز السيطرة البيروقراطية قد يكون شكل من أشكال المقاومة نسبيا لظهور المزيد من الجماعات الضاغطة.

من جهة أخرى فإن ممارسة السلطة والقوة الناتجة عنها تورد تغييرا سيكولوجيا في شخصية مالکها، فتزداد ثقته بنفسه وبيالغ في دوره وفضله، ثم في النهاية يلجأ إلى نسب التنظيم له وربطه به²، ونظرا لتنوع المجالات التنظيمية والتقنية واحتياجها إلى خبرات فنية ذات تخصص دقيق ومستوى معتبر من المهارة، فهذه الصفات من شأنها توفير قدر إضافي من القوة للصفوة المسيطرة على المراكز الإدارية والفنية، فيصبحوا أكثر قوة ونفوذ وتحكم واحتكارا لقنوات الاتصال واتخاذ القرار، يمكن استثمارها لتحقيق المصالح الشخصية على حساب التنظيم.

¹ Callaway H G: **Iron Law of Oligarchy**, Temple University, January 2022, PP 1-6.

<https://www.researchgate.net/publication/357975036>.

² سامية نواصر: ازدواجية السلطة واستراتيجيات الفاعلين في المنظومة الصحية العمومية، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله النوايرية عنابة، شهادة الماجستير، التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2، 2015، ص87.

5. مدرسة العلاقات الإنسانية:

بعد المشكلات التي نشأت في المنظمات التي تم تصميمها وفقا للمبادئ الآلية للإدارة العلمية (الملل، انخفاض الروح المعنوية، التغيب ودوران العمل، الصراع)¹، جاءت هذه النظرية التي تستند على الطريقة الإنسانية لإدارة الأفراد في المنظمة، وهي تؤمن بأن تقييم مشاعر الموظفين وعواطفهم واحتياجاتهم ومواقفهم، وتحفيز العمل الجماعي ومشاركة الموظفين، والإشراف غير التوجيهي، والعلاقات الجيدة بين المديرين والعاملين، وما إلى ذلك، هي الطرق الرئيسية لتحفيز الموظفين وإنتاجيتهم بشكل عام في المنظمة، كما أنها تؤكد على أن المديرين يجب أن يولوا أهمية كبيرة لاحتياجات الموظفين ومواقفهم، ويجب معاملتهم كبشر وليس كعوامل إنتاج.

تعود أصول هذه النظرية لألتون مايو عندما عارض النظريات الكلاسيكية ل: تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، بأنها حسبه لديها شيء مشترك وهو البنية الصارمة التي تتجاهل مشاعر العمال وتركز فقط على الإنتاجية، فهذه الأفكار كانت مناسبة للعصر الصناعي ولكنها غير ذلك بالنسبة للممارسات الحديثة، ووفقا له فإن رضا العمال عن العمل ضروري للإنتاجية، والفكر المادي ليس العامل الوحيد لتحفيز العمال بل يعتمد ذلك على عوامل مختلفة، ويجب أن يتمتع مكان العمل ببيئة عمل صحية.

ولهذا قام هو وفريقه بسلسلة من التجارب على مدار ثمانية سنوات بمصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك في شيكاغو، حيث توصلوا إلى النتائج التالية²:

- ملاحظة العامل البسيطة بأنه موضوع للملاحظة تعدل سلوكه، وأن الاهتمام باحتياجاتهم تسبب في زيادة إنتاجيته ولا علاقة لذلك بالعوامل المادية والفيزيقية.
- ظهور العلاقات والقيادات غير الرسمية من خلال تنظيم المجموعات وإعطاء التعليمات إلى جانب التنظيم والقيادات الرسمية.
- الأسلوب الإشرافي للمديرين له تأثير كبير على أداء العمال، فالأوامر التعسفية يقابلها مقاومة الأفراد المتلقين، ولذلك يمكن التحكم في هذه المواقف عن طريق الإقناع والمرونة وإضفاء الصبغة الإنسانية في التعاملات الهرمية، مما يخلق نوعا من

¹ Heather A. Haveman, Rachel Wetts: **Organizational Theory, From Classical Sociology to the 1970s**, Journal Sociology Compass, Jun 2018, PP1-14. DOI: 10.1111/soc4.12627.

² Rojot Jaques: **Théorie des organisations**, Edition ESKA, Paris, 2003, PP 53-54.

الارتياح لدى الأفراد داخل المنظمة، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على مستويات الأداء والإنتاجية.

- تتمتع المنظمات بنفوذ جماعي في عملياتها، حيث يقوم العاملون بتكوين مجموعات مختلفة في المنظمة، فهم يطورون روابط نفسية بينهم ويكون لهم تأثير قوي على بعضهم البعض، وعلى المدراء أن يفهموا الممارسة الجماعية لأن الجهود الجماعية تحقق نتائج أكبر، وبالتالي تفويض السلطة وتكريس الأسلوب الديمقراطي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

6. نظرية اتخاذ القرار:

يعارض هيربرت سيمون مسلمة العقلانية المطلقة التي طورها باحثو جامعة هارفارد ويقترح مفهوم العقلانية المحدودة لتحليل السلوك التنظيمي وصنع القرار، وهذا النهج عكس النهج العقلاني تمام، حيث يعتبر التنظيم بمثابة نظام يتكون من جهات متعددة تتطور في حالة العقلانية المحدودة، وهذا النموذج أكثر واقعية من النموذج السابق، فهو يبدأ من ملاحظة السلوك البشري ويتوافق مع التحليل المعرفي لمتخذ القرار، وحسب سيمون فإن هذا الأخير يتميز بثلاث خصائص رئيسية¹:

- لا يمتلك متخذ القرار رؤية شاملة لبيئة الأعمال ولا يستطيع معالجة كافة المعلومات المتوفرة.
- ليس لدى الفرد تفضيلات واضحة لتسلق السلم الهرمي، بل لديه تطلعات وطموحات تختلف من وقت لآخر.
- لا يسعى متخذ القرار إلى تحديد عواقب اختياراته بل يسعى إلى مستوى معين من الرضا.

يشير سيمون إلى أن ما يثير القرار في كثير من الأحيان هو المشاكل التنظيمية، وبهذا المعنى، إذا ظهرت مشكلة معروفة فإن صانع القرار سوف يطبق العملية التي يعرفها لمحاولة حلها، أما إذا كانت المشكلة غير معروفة فسوف يحاول الفاعل بعد ذلك معرفة ما إذا كان لا يستطيع تقريبها من مشكلة أخرى بحيث يطبق عليها حل روتيني، بينما إذا لم يكن ذلك ممكناً فإن صانع القرار سوف يبحث عن حل جديد، وهو أمر نادر نسبياً في

¹ Jean Michel Plane: *Théorie Des Organisations*, 3^{ème} Ed, op.cit, P60.

الممارسة العملية، وفي هذا الشأن أوضح سيمون أن عمليات حل المشكلات تخضع للحلول المرضية وليس الحلول المثالية بأي حال من الأحوال، لأن صانع القرار من وجهة نظره يتأثر بشدة ببيئته التنظيمية، وبالقواعد الإدارية الخاصة بالتنظيم، وبألعاب التأثير داخل التسلسل الهرمي، وهذه النقاط تعتبر ارتيابات تنظيمية من منظور الفاعلين قد يمكن استغلالها في التأثير على عمليات اتخاذ القرار، لأن منطق العقلانية هنا يقود الفاعل إلى فحص جميع إمكانيات الأفعال التي من المحتمل أن تسمح له بتحقيق أهدافه.

7. نظرية أنماط السلطة الإدارية

قام رانيسيس ليكرت كأستاذ بجامعة ميشيغان بالولايات المتحدة بإجراء أبحاث حول المواقف والسلوكيات الإنسانية داخل المنظمات، لفهم إلى أي مدى يمكن أن تؤدي طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس إلى نتائج مختلفة تماما في سياق تنظيمي متطابق، واستنادا إلى الدراسات الاستقصائية لمديري شركات التأمين الكبرى، لاحظ أن أولئك الذين لديهم نتائج سيئة لديهم سمات مشتركة، لأن مفهومهم للقيادة يقودهم إلى التركيز على المهام التي يتعين عليهم إنجازها، ومهمتهم موجهة قبل كل شيء إلى التحكم والسيطرة من خلال تبنيهم مبادئ تنظيم العمل التaylorي (العمل المقرر، عدم الاستقلالية، الأجر على أساس الأداء وما إلى ذلك)، حيث كان هذا الوضع يعتبر الإدارة هي المهيمنة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة¹.

ومع ذلك فإنه يكشف أن بعض المديرين يبدو أنهم يحصلون على نتائج أفضل لأن لديهم موقفا مختلفا تجاه العمال في العمل، لأن طريقة قيادتهم تهدف إلى إقامة علاقات تتسم بالثقة بشكل دائم في المنظمة، من خلال إظهار الاهتمام بالمشكلات والصعوبات التي يواجهها الجميع داخل التنظيم، ولهذا اقترح مبدأ العلاقات المتكاملة ويعني ذلك دمج العلاقات بين أعضاء المنظمة بالاعتماد على القيم الشخصية للأفراد، وهذا يؤدي إلى شعور الجميع بالاعتبار لأنه ضروري للعمل بفعالية.

وبناء على ملاحظاته حول العلاقات بين الموظف والمدير في البيئات التنظيمية، تم تصميم أنظمتها الأربعة لتسليط الضوء على الديناميكيات والخصائص التنظيمية المختلفة المبنية على التفاعلات بين الأفراد، ومن الجدير بالذكر أن الأنظمة تستكشف العديد من

¹ Ibid, P37.

المهارات الإدارية الناعمة مثل بناء الثقة وتأثيراتها على الديناميكية الأوسع للمنظمة وهي كالاتي¹:

- **السلطة الاستبدادية:** تتواجد في الأنظمة الهرمية المطلقة، حيث تقع السلطة والمسؤولية على مستويات أعلى داخل المنظمة، بينما الأفراد أسفل النظام لا يشاركون إطلاقاً في عمليات صنع القرار، ويرجع ذلك إلى انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس، إضافة إلى أن التواصل وإملاء الأدوار يكون من الأعلى إلى الأسفل، والإدارة تعتبر نفسها مسؤولة عن تحقيق الأهداف، وتحمل المستويات الأدنى مسؤولية الأخطاء التي يتم ارتكابها.
- **السلطة الخيرية (الأبوية):** يختلف هذا النمط مقارنة بالنظام التسلسلي في جزئية تحفيز الأداء عن طريق المكافأة وليس العقاب، ولهذا فإن الرؤساء يتمتعون بثقة أكثر في موظفيهم، وبالتالي يلاحظ هناك ارتفاع نسبي في عمليات التواصل والعمل الجماعي.
- **السلطة الاستشارية:** في هذا النمط هناك ثقة أكبر في المرؤوسين ويظهر ذلك من خلال تنفيذ الأفكار المطروحة من المستويات الأدنى، مستوى مفتوح من التواصل بين جميع المستويات التنظيمية، مشاركة معتبرة في اتخاذ القرارات وتفويض المهام، استخدام المكافآت للتحفيز.
- **السلطة التشاركية:** اعتبر ليكرت أن النظام التشاركي هو الأكثر إرضاءً للعمال في المستوى الأدنى، حيث تتمتع الإدارة بثقة كاملة في مرؤوسيهما وتعتبرها جزءاً مهماً في عمليات اتخاذ القرار، يتمتعهم بحرية المناقشة وطرح الأفكار، شيوع نظام مكافآت، تعاون جماعي وعدم وجود منافسة بين العمال، كما أن مستوى التواصل مرتفع، ويعد هذا النظام أكثر شيوعاً بشكل عام في المنظمات المسطحة ذات مستوى هرمي بسيط. يمكن اعتبار أن ليكرت ركز بالدرجة الأولى على إدارة العنصر البشري في المنظمات، الأمر الذي يستلزم مراعاة احتياجاتهم السلوكية والموقفية، وأوضح كيف يمكن للدراسات العلمية حول السلوك البشري أن تعزز الإنتاجية وولاء الموظفين، لهذا كشف بحثه حول الانتقال من منظمات ذات نظام السلطة الاستبدادية إلى النظام التشاركي، عن ميل نحو زيادة الحرية والديمقراطية والمشاركة في صنع القرار.

¹ Jitesh Kumar Das: *Rensis Likert's Leadership style and Organizational Management*, An International Multidisciplinary Referred E-Journal, Vol 6, N° 6, June 2021, PP 01-11.

8. إستراتيجية الفعل التنظيمي حسب كروزيه:

يوضح العمليين البارزين لميشال كروزيه ثراء أبحاثه حول عمل المنظمات: الظاهرة البيروقراطية 1964، وكتاب الفاعل والنظام 1977 بالتعاون مع إرهارد فريديبيرغ، حيث يركز العمل الأول بشكل أساسي على أهمية ظاهرة السلطة والقوة داخل المنظمات، وهي ظاهرة أهملتها الأعمال الأنجلوسكسونية نسبياً، حيث يقترح هذا العمل إعادة تصور لموضوع علاقات القوة الذي تم تحليله بشكل رئيسي من خلال حالتين من المنظمات الكبيرة SEITA وإدارة الشيكات البريدية.

يوضح كروزيه من خلال تحليل علاقات العمل بين المجموعات المهنية المختلفة أن هذه العلاقات هي علاقات قوة يتم إنتاج أهم مظاهرها من خلال الموقف الذي يجعلهم على اتصال وظيفياً خاصة في حال الإخفاقات، يضيف أنه لا يمكن أن يقتصر تحليل علاقات القوة على العلاقات الهرمية، بل يكمن في "قدرة الفاعلين مهما كان مكانهم في المنظمة على تحديد مصادر عدم اليقين المتاحة والسيطرة عليها من أجل السعي إلى ممارسة التأثير على الفئات المهنية الأخرى"¹، يضيف فريديبيرغ في هذا الخصوص بأن "... عدم اليقين بشكل عام تؤثر على الحل المرضي للجهات الفاعلة حول المشاكل التي تواجههم، وهو في نفس الوقت مصدرها الرئيسي في مفاوضاتها مع بعضها البعض، إذا كان هناك عدم اليقين فإن الجهات الفاعلة القادرة على السيطرة عليه جزئياً على الأقل ستكون قادرة على الاستفادة منه والتغلب على أولئك الذين يعتمدون عليه"².

التوصل إلى هذه الأفكار لم يكن عشوائياً وإنما انطلقوا في ذلك من مسلمات رئيسية وهي³: "أن الفاعل يتمتع بهامش من الحرية لأنه يرفض معاملته كوسيلة لخدمة الأهداف التي تحددها الإدارة، فهو يسعى إلى تحقيق أهدافه التي لا تتوافق بالضرورة مع التنظيم، *هامش الحرية ليس مطلقاً فهو يخضع لبعض القيود والفرص المتاحة في مجال العمل، فالفاعل لا ينحصر في دوره، حيث بإمكانه التلاعب بالقواعد وجعل سلوكه غير قابل للتنبؤ، * يستخدم الفاعل هامش حريته لاكتساب السلطة على الفاعلين الآخرين لأنه يتمتع بعقلانية

¹ Jean Michel Plane: *Théorie Des Organisations*, 3^{ème} Ed, op.cit, PP 83-84.

² Erhard Friedberg: *Le Pouvoir et Le Règle*, Dynamique de l'action organisée, Ed Seuil, 1993, P 250.

³ Dominique Martin: *L'Analyse Stratégique en perspective*, Retour sur la sociologie des organisations de M.Crozier, Revue européenne des sciences sociales, N °50.2, Décembre 2012, PP 93-114. DOI : 10.4000/ress.2255.

محدودة يأخذ في الاعتبار أهدافه المحددة"، لذلك يؤكد كروزيه بشكل خاص على البعد النشط للجهات الفاعلة الاجتماعية واستراتيجياتها الخاصة في المنظمة.

من جهة أخرى يؤسس العمل الثاني لميشال كروزيه التحليل الاستراتيجي للمنظمات، وكان يهدف من ذلك تطوير المجموعة النظرية للتحليل الاستراتيجي من خلال تجاوز التعارض التقليدي بين الحرية الفردية للجهات الفاعلة وحتمية الهياكل الاجتماعية، ولهذا اقترح تحليلاً تجريبياً أكثر دقة لفهم عمل المنظمات، وينصحان بتحليل المنظمة من خلال النظر إلى ألعاب القوة التي تبنيها وتجعل سلوك الجهات الفاعلة واضحاً، لأنه في الواقع نرى أن نتائج الألعاب لا يمكن التنبؤ بها نسبياً، وغالباً ما ينحرف الفاعلون بشكل كبير عن الدور الذي يجب أن يلعبوه، هذا الانحراف يؤدي إلى سلوك غير المتوقع يمكن أن يقلل من قوة أولئك الذين يضعون القواعد ويسعون إلى تنفيذها.

ثامناً: استراتيجيات الفاعل:

تبعاً لما سبق، الفاعل استراتيجي بطبعه، فبالنسبة لنظرية التنظيم في شكلها الأنجلوسكسوني (تايلور) والفرنسية (فايول)، لم يكن السلوك البشري يمثل مشكلاً لها، فمع مسلمة الرجل الاقتصادي كان لديها الحجة للدوافع التي جعلت السلوك البشري قابل للتنبؤ به تماماً، حيث يفترض أن يكون كل عامل عقلانياً في جميع الأوقات، أي يستجيب بطريقة نمطية للتغيرات في الظروف الفنية، لكن تجارب ويسترن إلكترونيك فندت هذه الفرضية، وبالتالي جعلت تعقيد السلوك التنظيمي في المنظمات موضوعاً للتفكير، حيث يتوافق هذا الاكتشاف مع إثراء ملحوظ لرؤية الإنسان في العمل، فالفرد لا تحركه الرغبة في الربح فحسب، بل تحفزه أيضاً عاطفته واحتياجاته النفسية الواعية إلى حد ما، وهذا يعني تعدد دوافع أعضاء المنظمة، وبحسب مسلمة كروزيه فإن الفاعل "لا يسمح لنفسه بالتحول بسهولة إلى أداة بسيطة تخدم أهداف المنظمة"¹، وهذا يعبر عن المفهوم الوحدوي والأداتي للمنظمات.

من جهة أخرى أظهر سيمون كيف يمكن فهم سلوك الفاعلين على أنه ثمرة القرارات التي سعوا فيها إلى أن يكونوا عقلانيين، ولكنهم لم يحققوا ذلك إلا بطريقة محدودة، وبعبارة أخرى فإنهم يزعمون أن أي اختيار يتم اتخاذه دائماً في ظل قيود، وأن العقلانية البشرية

¹ Ibid, PP 93-114.

مقيدة بقيدتين غير قابلين للاختزال، أو على وجه التحديد أن المعلومات التي يحصل عليها صانع القرار تكون غير مكتملة دائماً، ولا تأخذ في الاعتبار سوى عدد قليل من الحلول الممكنة، ومن ناحية أخرى لا يوجد صانع قرار قادر على تحسين حلوله، حيث أن تعقيدات العمليات العقلية التي ينطوي عليها أي تحسن يتجاوز قدرات معالجة المعلومات والاستدلال لدى الإنسان.

يقول فريديبرغ أن الفاعل الاستراتيجي هو "تجريبي وإنساني وحسابي، تجريبي لأن سلوكه يساهم في هيكله المجال، لا القيود ولا الفرص ولا الهياكل الرسمية، .. موجودة خارج عمل الجهات الفاعلة وبشكل مستقل، من المؤكد أنهم مقيدون بهذه البيانات التي تحد من إمكانية أفعالهم، لكنهم وحدهم من يستطيعون تحقيقها في سلوكهم ومن خلاله، إنساني وبالتالي استراتيجي، حسابي يعني قادراً على الاختيار، أي العقلانية والحساب"¹، أو كما وصفه كروزيه بامتلاكه "الغريزة الإستراتيجية"².

ولذلك فإننا نواجه كائناً نشطاً وعقلانياً، لا يستوعب بشكل سلبي السياق الذي يحيط به، ولكنه يبنيه بدوره ويتكيف مع قواعد اللعبة في سياق عملها ويقوم بتعديلها، ولكن السؤال المطروح هنا، تحت أي شروط وعوامل يمكن للفاعل المشاركة والتأثير في المنظمة؟ تعتبر جميع الموارد المتاحة للجهة الفاعلة غير متساوية في الأهمية وغير قابلة للتعبئة بشكل متساو داخل التنظيم، فالفاعل بأهدافه وأنشطته الناتجة عنه يقدر البعض ويستبعد البعض الآخر، حيث تعتمد إستراتيجيته على الموارد المحدد التي تضعها المنظمة، والتي يمكن أن تمنحها وزناً أكبر في المفاوضات، لكن امتلاك الموارد لا يكفي، لأن الجهات الفاعلة لن توافق على تعبئة مواردها ومواجهة المخاطر الكامنة في أي علاقة قوة إلا بشرط العثور على قضايا في المنظمة ذات صلة كافية بمواردها وأهدافها الخاصة، ومهمة بما يكفي لتبرير التعبئة من جانبها.

ولتحقيق هذه الغاية يحدد مينتزبيرغ عدة أسباب للمشاركة في الألعاب السياسية في المنظمة³: "هناك الألعاب التي تمارس لمقاومة السلطة، وتلك التي تمارس لمواجهة مقاومة السلطة، المشاركة التي تعمل على بناء قاعدة السلطة وتلك التي تسمح بالتغلب على

¹ Erhard Freidberg: Organisation", in : Boudon, R. (Ed.). *Traité de Sociologie*, op.cit, PP 351-387.

² Erhard Friedberg: *Le Pouvoir et Le Règle*, op.cit, P 210.

³ Henry Mintzberg, op.cit, P251.

المنافس، وأخيرا المشاركة التي تسمح بإحداث تغيير في المنظمة"، وهذا يعني أن مشاركة الفاعل في المنظمة سوف تختلف تبعا للقضايا التي يدركها، ويمكن تحليل سلوكه على أنه تعبير عن إستراتيجية عقلانية تهدف إلى استخدام سلطته على أفضل وجه ممكن لزيادة مكاسبه من خلال مشاركته في المنظمة، ولذلك سيحاول الممثل في جميع الأوقات الاستفادة من هامش حريته في التفاوض بشأن مشاركته، ويسعى جاهدا للتلاعب بشركائه والمنظمة حينما تكون هذه المشاركة مثمرة بالنسبة له.

ولهذا يقول فريديبرغ أنه يجب توضيح الألعاب "وفق لفرص الموقف واستراتيجيات الفاعلين الآخرين"¹، حيث يحاول الفاعل زيادة مكاسبه والحد من خسائره في اللعبة على حساب الصراع أو التفاوض أو التكامل، وبهذا المعنى فإن الفاعل يتصرف بدافع المصلحة، لكن التحليل الاستراتيجي يعترف بقضايا أخرى يضعها في علاقة مع جهات فاعلة أخرى، لأن حالة عدم اليقين هي التي تهز المسائل الثابتة وتتسبب في أن يصبح ما بدا مكتسبا فجأة قضية رئيسية تدور حولها القدرات الدفاعية والهجومية، وما يؤخذ بعين الاعتبار هنا أن مجالات عدم اليقين لا تشكل كلها تحديات لجميع أعضاء التنظيم، لأن بحسب فيليب بورنو، "الرهان يكون حول عدد قليل من القضايا"²، والقضية هنا تعتبر كوسيلة يحتاج فيها العديد من الجهات الفاعلة في وقت واحد إلى متابعة إستراتيجيتها الخاصة وبالتالي سيكون هناك تنافس للسيطرة عليها.

¹ Erhard Freidberg: Organisation", in : Boudon, R. (Ed.). *Traité de Sociologie*, op.cit, PP 351-387.

² Bernoux Phillipe: *La sociologie des organisation*, op.cit, P147.

خلاصة:

حسب ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن استخلاص أن السلطة تعتبر جانبا مهما في الحياة التنظيمية وتحدد بشكل أساسي وجه العلاقات والسلوك التنظيمي، وتعكس جديا الصورة الخارجية للمنظمة وفعاليتها، ولذلك أسهم العديد من الباحثين الأكاديميين والمهتمين بعلوم الإدارة والتنظيم في إعطاء مفاهيم متنوعة توحى بصعوبة صياغة مفهوم متكامل، ولكن بالرغم من ذلك فيوجد اتفاق بين الباحثين على أنها القدرة في التأثير على الآخر، وقاموا بإعطاء مجموعة من التفسيرات حول توزيعها ومصادرها وكيفية ممارستها داخل المنظمة، حيث رأينا كيف يتخذ الفاعل مجموعة من الممارسات التي تمكنه من اكتساب السلطة وممارستها في حدود هوامش الحرية المتوفرة لدى الفاعل بواسطة الشرعية أو نتيجة إكراهات التنظيم من أجل تحقيق الرهانات الشخصية.

بالرغم من اختلاف وجهات النظر المفسرة للسلطة في المنظمة، إلا أننا نرى أن هذه الاتجاهات تشكل تكاملا نسبيا، فالاتجاه الكلاسيكي يركز على الجانب الميكانيكي في بلوغ النتائج المرغوبة، أما الاتجاه السلوكي فيعتمد على جانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية كمساعد على التسيير والتنظيم وزيادة الفاعلية، أما الاتجاه الحديث والذي يركز بشكل كبير على التأثيرات الخارجية والداخلية في ضبط العلاقات التنظيمية، كل هته الاتجاهات تؤكد على القيمة والأهمية الكبرى للسلطة داخل التنظيمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للفعالية التنظيمية

- أولا: مفهوم الفعالية التنظيمية
- ثانيا: خصائص الفعالية والتنظيم الفعال
- ثالثا: معايير قياس الفعالية التنظيمية
- رابعا: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية المعتمدة في الدراسة
- خامسا: العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية
- سادسا: معوقات وصعوبات ضمان الفعالية التنظيمية
- سابعا: دور العاملين في تحقيق الفعالية التنظيمية
- ثامنا: مداخل قياس الفعالية التنظيمية
- تاسعا: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

يعد موضوع الفعالية من المواضيع البالغة الأهمية، حيث شغلت حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين والمختصين في دراسة التنظيمات والمؤسسات الإنتاجية التي تهدف إلى الربح المادي، والخدماتية التي تهدف إلى تقديم خدمات عمومية للمواطنين، والفعالية هي غاية كل التنظيمات للوصول إلى الأداء الأمثل لتحقيق الأهداف وبأقل التكاليف، لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها.

وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في السنوات الأخيرة نتيجة المنافسة الشديدة بين المنظمات، بالإضافة إلى ظاهرة العولمة وغيرها من العوامل التي وضعت تحديات كبيرة أمامها، ومن أهمها زيادة فعاليتها خاصة من جانب زيادة الإنتاجية والذي أصبح أمرا حيويا بالنسبة لكثير من المنظمات التي تخضع لآلية السوق لبقائها واستدامتها.

ولم يعد مقبولا الحكم على فعالية المنظمات على أساس معيار واحد فقط مثل الربحية، أو الكفاءة، أو الإنتاجية، وغيرها بل إن تقييم فعالية المنظمة يرتبط مباشرة بمسألة أهداف المنظمة وهذا يعني أن تحقيق هدف واحد فقط لا يمكن أن يشكل معيارا وحيدا للحكم على فعالية المنظمة، وبالتالي لابد من استخدام عدة معايير لأن أهداف المنظمة متداخلة ومتراصة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى بعض الجوانب التي تخص موضوع الفعالية التنظيمية، سواء من حيث المفاهيم التي لها علاقة بالموضوع، أو المداخل الأساسية التي تناولتها، وصولا إلى بعض الأساسيات حول الفعالية كالمؤشرات الداخلية والخارجية، والدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة، وأسباب تفاوت المعايير الخاصة بها، أو الخصائص، بالإضافة إلى أهم العوامل التي يمكن أن تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة، وصولا إلى معرفة واقع الفعالية في المؤسسة الجزائرية.

أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية:

كانت بداية الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي، ويمكن القول بأن الصعوبات التي واجهت الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى صياغة مفهوم محدد يوافق توجهات الباحثين كأساس للدراسة في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى تعدد المداخل التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية وتداخلها مع مفاهيم أخرى، ومن الصعوبات أيضاً اختلاف نظرياته وتعدد مؤشراتته من باحث لآخر.

لغة: فعالية (مفرد): الأصل اللغوي هو الفعل "فعل" وهو وصف في كل ما هو فاعل، وتعني مقدرة الشيء على التأثير¹.

اصطلاحاً:

يعتبر برنارد **Barnard** من الأوائل الذين حاولوا أن يقدموا تعريفاً للفعالية التنظيمية معتمداً على معيار الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن "فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله"².

كما عرفها كيرشوف **Kirchoff** بأنها "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها"، وفي نفس السياق يعرفها كامبل **Cambel** بأنها "المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها"³، وهو ما يتوافق مع تعريف **Etzioni**⁴.

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الباحثين ركزوا على تحقيق الأهداف كمعيار للحكم على فعالية المنظمات، وقد أصبح هذا المعيار فيما بعد مدخلاً أساسياً لقياس الفعالية، وما يؤخذ على هذا التيار هو عدم تحديد ماهية هذه الأهداف.

بينما هناك مجموعة من الباحثين عالجوا موضوع الفعالية من خلال الحكم على مجموع الأنشطة والأداء الإداري لتحقيق الأهداف، حيث اعتمدوا على مدخل العمليات الداخلية - تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة - لقياس الفعالية.

حيث جاءت في معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأن الفعالية تعني "درجة تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة في نشاط المؤسسة"¹.

¹ معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي. تاريخ الزيارة 2021/06/12 على 22.23 سا.

² Barnard. C. **The functions of the executive**, Cambridge, Mass, Harvard university, Press, 1974, P55.

³ Cameron K.S and Whetton D.A: **Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles**, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 4, 1981, PP 525-544.

⁴ مؤيد سعيد السالم: **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2007، ص41.

أما أبو قحف فعرفها بقوله: "هي مجموع تفاعل مكونات الأداء الكلي للتنظيم كالأنشطة الفنية والوظيفية والإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق مجموعة من الأهداف في وقت محدد"².

وفي نفس الاتجاه عرفها **Likert** بأنها تعبر عن "صحة التنظيم الداخلية بما فيها العمليات الداخلية والإجراءات"³.

وفي رؤية مغايرة لبعض الباحثين أثروا الحكم على المنظمات وفعاليتها من خلال معيار إرضاء العملاء والمنتفعين وأصحاب المصلحة، حيث أشار كل من **Rosenzweig & Kast** على أنها "القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو"⁴.

وعرفها **Mils** بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تنظم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، الزبائن، الموردون، المنافسون...إلخ"⁵.

وينظر إلى الفعالية التنظيمية: "بأنها درجة القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية القصيرة والطويلة المدى، وتعكس إرضاء الجهات ذات التأثير والقوى الفاعلة، وتتسجم مع بقاء واستمرارية التنظيم"⁶.

ومن جهة أخرى هناك من الباحثين من يرى أن فعالية المنظمة تقاس بمدى انتفاعها والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال الاستثمار في الموارد المتاحة، والقدرة على البقاء والنمو، حيث أشار **Peter Drucker**: على أنها القدرة على الاستفادة الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف"⁷.

وعرفها **KATZ & KAHN** على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال استثمار كافة الوسائل المتاحة، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

¹ بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص24.

² عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص25.

³ بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013، ص20.

⁴ لبنيس عماد: أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على جودة حياة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم النفس العمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، 2020، ص135.

⁵ Desreumaux. A: **Introduction la gestion des entreprises**, Ed, Armanc Colin, Paris, 1992, p133.

⁶ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3 عمان، الأردن، 2008، ص131.

⁷ Yunfei Xu and Other: **The theory and Methode of Organizational Effectiveness Evaluation**, Proceedings of the 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2022), Published by Atlantis SARL, 2022, PP 2419-2423.

وتعرف كذلك على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمؤشرات المعتمدة في قياسها على النماذج المستخدمة في دراسة التنظيمات¹.

وفي مفهوم أوسع قدمه كل من **Georgopoulos & Tannenbaum** تعريفاً للفعالية بأنها "المدى الذي تحقق فيه المنظمة كنظام اجتماعي -مع توفر موارد ووسائل معينة- أهدافها دون إعاقة وسائلها ومواردها ودون فرض ضغوط على أعضائها"²، وأضاف **Jones** في هذا الصدد بأنها "تعتبر مؤشراً على نجاح قائد المنظمة الذي يظهر القدرة والإمكانات والقيادة والمسؤولية في الإدارة".

ويرى **ميشال كروزيه** أن "الفعالية تتحقق من خلال تقليل الروتين والتعقيد اللذان يميزان البيروقراطية، فهما يؤديان إلى انخفاض درجة الولاء وعدم إدراك الأهداف والشعور بالعزلة الاجتماعية داخل المؤسسة، كل هذه النتائج تؤثر سلباً على فعالية المؤسسة"³. يلاحظ من خلال هذين التعريفين السابقين أنهما يركزان على المنظمة كتنظيم اجتماعي، وللحكم على مدى فعالية المنظمة في نظرهما هو مدى تماثل وتوافق التنظيم مع القوى العاملة، لأن هذا التوافق سيؤدي إلى رفع مستويات الرضا والأداء وإدراك الأهداف. عموماً يتضح مما سبق اختلاف توجهات الباحثين في الحكم على فعالية التنظيمات باختلاف المداخل المعتمدة، وفي رأينا من الأفضل عند قياس الفعالية التنظيمية عدم تطبيق هذه الاتجاهات أو المداخل بشكل متفرد، وإنما يجب النظر للمنظمة وفعاليتها بشكل شمولي يأخذ في الحسبان جميع الرؤى كمدخل تكاملي مع مراعاة حجم المنظمة ونشاطها (الخدماتي-الإنتاجي).

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية لإحداث ديناميكية تساهم في إنشاء مناخ إيجابي يعمل على خلق توازن وتكامل بين رغبات أصحاب المنفعة (البيئة الداخلية والخارجية) ومخرجاتها (المنظمة).

¹ محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع، ط3، دار المعرفة، الإسكندرية، 2003، ص305.

² Waiphot K and Other: **Organizational Effectiveness, A Second-order Confirmatory Factor Analysis**, Proceedings of the 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021), Published by Atlantis Press, 2021, PP 245-251.

³ عبد الوهاب سويبي، المنظمة، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص30.

❖ التوأمان الكفاءة والفعالية:

من المهم جدا التمييز بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، وعلى الرغم من الارتباط بين المصطلحين، فإن هناك فروقا هامة بينهما، فالتنظيم يمكن أن يكون فعال وفي نفس الوقت غير كفء إلى حد كبير، كما يمكن أن يتمتع بقدرة عالية من الكفاءة في حين يكون غير فعال نسبيا.

ويمكن التمييز بين المفهومين هنا حسب معيار الأهداف المحققة، حيث يشار في العادة إلى الفاعلية باعتبارها "الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا"¹، أما الكفاءة فتعني "القدرة على تحقيق هذه الأهداف بأقل التكاليف"².

وينبغي على أية منظمة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، حيث أنه لا يوجد من بين الموارد التي توفرها البيئة للمنظمة مورد غير محدود، ويحدد معدل الإنتاج الذي تحققه المنظمة في ظل الموارد المحدودة التي تستخدمها كفاءتها، كما أن المدى الذي تتجح فيه في القيام بما أنشئت من أجله يحدد فعاليتها.

ومن جهة أخرى تركز الكفاءة على التكاليف، لذا فهي تسأل كيف تعمل الأشياء بأفضل طريقة؟، بينما الفعالية تركز على الأهداف والنتائج، لهذا تحاول الإجابة على: أي العمليات تقدم نتائج رائعة حقا أو يمكنها تقديم ذلك؟ وإلى أين مدى يجب توجيه الموارد والمجهودات لتقديم نتائج رائعة بدلا من النتائج (العادية) التي يمكن إنتاجها بالكفاءة التامة؟، حيث أن هذا لا يقلل من شأن الكفاءة، فأكثر الأعمال فاعلية يمكن أن ينطفيئ نتيجة لنقص الكفاءة، ولكن حتى أكثر الأعمال الحرة كفاءة لا يمكنها البقاء لو كانت ممارساتها تدور في العمل الخاطئ، فالفعالية أساس النجاح والكفاءة هي أصغر شرط للبقاء بعد بلوغ النجاح كما أن الكفاءة تعني "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج مع الحد الأدنى من الموارد والتكاليف"³ في حين تختص الفعالية بتنفيذ الأعمال الصحيحة.

وفي هذا الشأن ترتبط الفعالية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف وإستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما

¹ جون هـ. جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، تر خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، 1988، ص54.

² محمد علي نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص 15.

³ Boushara W.N: *The Effectiveness Management in Organizations*, Journal of education and Culture Studies, Vol 4, N° 4, 2020, PP 19-27.

يكون هناك تكامل في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجزأ ولكن بدون وضوح الأهداف¹.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن الفعالية والكفاءة مؤشرين مقترنين ويعبران على مدى نجاح التنظيم، وأن الاختلاف بينهما يمثل الفترة الزمنية المحددة لكل منهما، فالكفاءة تعتبر مؤشرا على نجاح المؤسسة على المدى القصير من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات، أما الفعالية فتعتبر مؤشرا على نجاح المؤسسة في المدى البعيد من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها².

تجدر الإشارة أن هناك بعض الكتابات تعبر عن الكفاءة والفعالية بما يسمى الصحة التنظيمية، بمعنى في حالة "وجود أفراد مؤهلين يمارسون وظائف تتوافق وتتلاءم مع مؤهلاتهم والوسائل المتاحة والأهداف المسطرة"³، يقال أن المنظمة تتمتع بصحة جيدة وفعالية كبيرة.

ثانيا: خصائص الفعالية والتنظيم الفعال:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي⁴:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية..إلخ
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين..إلخ.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها، والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

¹ شوقي بورقية: التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، ورقة بحث، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2008، ص10.

² متولي السيد متولي: نظرية التنظيم - رؤية جديدة مفاهيم قديمة، مكتبة عين الشمس، 1997، ص152.

³ علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1986، ص169.

⁴ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 230.

• **الفعالية صفة تتشكل حسب الأشياء الموصوفة:** فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

بينما تتمثل نقاط قوة التنظيم الفعال فيما يلي¹:

- **القيادة:** وهي فن تحفيز العمال على العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
 - **صنع واتخاذ القرارات:** الاختيار المنطقي بين البدائل المتاحة لصنع القرار وذلك عن طريق الموازنة بين إيجابيات وسلبيات كل خيار.
 - **العمل الجماعي:** مجموعة العمل المتماسكة تخلق جوا إيجابيا يعمل على دمج القوة الفردية لتعزيز أداء الفريق.
 - **العمليات الإنتاجية:** مجموع الخطوات والمهام التي تستخدم بشكل متكرر لإنشاء منتج أو خدمة، أو توفير قيمة للعميل أو المورد، حيث عندما تعمل هذه العمليات بشكل جيد يمكنها تحسين الكفاءة والإنتاجية ورضا العملاء بشكل كبير.
 - **الثقافة التنظيمية:** وتشمل القيم والسلوكيات التي تساهم في بناء بيئة اجتماعية ونفسية إيجابية في المنظمة، وتؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأشخاص والمجموعات مع بعضهم البعض، مع العملاء وأصحاب المصلحة.
- بينما اختصر بوفلجة غياث خصائص المؤسسة الفعالة في ثلاثة نقاط أساسية:
"تكنولوجيا متطورة، مورد بشري كفؤ، جودة الإنتاج"².

ثالثا: معايير قياس الفعالية التنظيمية:

أجرى J.P Campbell مجموعة من الأبحاث هدف من خلالها إلى تحديد وتصنيف المتغيرات التي تم استخدامها لقياس فعالية المنظمات في مختلف الدراسات والبحوث التطبيقية، وقد توصل إلى المعايير التالية³:

- **الجودة:** جودة الخدمة أو المنتج الأساسي الذي تقدمه المؤسسة.

¹ Boushara W. N: op.cit, 19-27.

² غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر علم النفس وعلوم التربية، دار القدس للنشر، وهران، 2010، ص113-115.

³ Campbell, J.P: **On the Nature of Organizational Effectiveness**, (in) Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (eds.) "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Jossey- Bass, San Francisco, 1977, PP: 18- 20.

- **الفعالية العامة:** يعني الدرجة التي تتجز بها المنظمة جميع مهامها الرئيسية لتحقيق جميع أهدافها، ويؤخذ في الاعتبار عند تقييمها في الحكم على أكبر قدر ممكن من المعايير الفردية.
- **الإنتاجية:** المقصود هو الكمية أو حجم المنتج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويمكن قياسها وفق ثلاثة مستويات الفردية والجماعية والتنظيم الكلي.
- **الاستعداد:** حكم عام يتعلق باحتمالية نجاح المنظمة في تنفيذ بعض البرامج إذا طلب منها ذلك.
- **الكفاءة:** نسبة تعكس مقارنة بعض جوانب أداء المهام بالتكاليف المتكبدة لهذا الأداء.
- **الربح أو العائد:** مقدار الإيرادات بعد استيفاء جميع التكاليف والالتزامات، ويعبر عنها بالنسبة المئوية.
- **النمو:** يمكن ملاحظته من خلال الزيادة في اليد العاملة، المبيعات والأرباح، حصة السوق والابتكارات مقارنة بين حالة المنظمة الحالية وحالتها السابقة.
- **الاستفادة من البيئة:** يتم النظر إلى هذا المعيار على المدى الطويل من خلال مدى تفاعل المنظمة بشكل كامل مع بيئتها والحصول على مصادر نادرة وقيمة من الموارد لعملها الفعال.
- **الاستقرار:** الحفاظ على الهيكل والإنتاجية والموارد المتاحة مع الوقت خاصة خلال الأزمات.
- **دوران العمل:** تخلي الأفراد عن عملهم.
- **التغيب:** معدل تغيب الأفراد عن العمل.
- **حوادث العمل:** تقاس بتكرار الحوادث أثناء العمل التي تؤدي إلى توقف العمل وما ينجر عنه.
- **الروح المعنوية:** يعني تقاسما مشتركا للهدف ومشاعر الانتماء، ويرتبط هذا المعيار بالجماعة.
- **التحفيز والدوافع:** مدى استعداد الفرد ورغبته في الانخراط في العمل لتحقيق الأهداف.
- **الرضا الوظيفي:** درجة شعور الفرد بالرضا اتجاه دوره وتقديره في المنظمة.

- استيعاب الأهداف التنظيمية: الإدراك والتقبل الجماعي للأهداف المسطرة.
- الصراع والتماسك: التقليل من الصدمات وتحقيق التماسك بين الأفراد والوحدات من خلال العمل الجماعي والتواصل بشكل كامل ومنفتح.
- المرونة والتكيف: مدى قدرة المنظمة على التغيير التنظيمي مواكبة للتغيرات البيئية.
- التقييم الخارجي: تقييم مدى الدعم الثقة التي تتمتع بها المنظمة من قبل أصحاب المصالح مثل العملاء والموردين والزبائن.
- توافق الأهداف: الإدراك الجماعي لأهداف المنظمة.
- تطابق الدور والمعايير: الدرجة التي يتفق بها أعضاء المنظمة حول مسائل معينة مثل الإشراف والأداء والمكافآت.
- المناخ التنظيمي: وصف حالة المنظمة من وجهة نظر أعضائها حول العديد من الجوانب المختلفة التي تحدد التصور العام للمناخ السائد منها الاستقلالية أو حرية الفرد، الاتصال، العلاقات الإنسانية، التعاون.
- الرقابة: مدى ضبط سلوك الأفراد نحو أداء المهام المنوطة.
- مدى التوافق بين الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف العامة للمنظمة.
- الهيكل التنظيمي.
- مشاركة الأفراد والجماعات داخل التنظيم.
- فرص تطوير الموارد البشرية.

تجدر الإشارة إلى أن Campbell قام بتقسيم هذه المعايير إلى ثلاث متغيرات: التابعة وهي التي تعبر فعليا عن الكفاءة والفعالية، والوسيطية ويعتبر تواجدها في المنظمة يؤثر على الفعالية، وأخيرا المستقلة وهي التي يمكن التلاعب بها، وكمثال على ذلك متغير الهيكل التنظيمي هل يعتبر ناتج لمجموعة من المتغيرات، أو يكون دخيلا في العمليات التنظيمية، أو أنه شيء يمكن التغيير فيه بشكل مستمر؟، وهذا راجع حسب طبيعة وهدف الدراسة في اعتماد هذه المعايير، ومن زاوية أخرى نلاحظ اختلاف زوايا الرؤية حول الفعالية التنظيمية للمنظمات باختلاف طبيعة نشاطها ومواردها وقوة اليد العاملة التي تمتلكها، فمعياري الإنتاجية والربحية يعبر عن الرؤية الاقتصادية، بينما التغيب ودوران العمل ورضا

العاملين تعتبر أبعادا اجتماعية داخل التنظيم، أما الهيكل التنظيمي والمرونة يعتبران أبعادا تنظيمية.

وقد اعتمد Cameron في دراسته لقياسه الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية على مؤشرات الرضا، والتقدم الأكاديمي والمهني للطلبة، القدرات الفردية، ورضا الفاعلين في الإدارة والقسم والتطور المهني والنوعي، التفاعل مع البيئة، تفاعل الجماعة، والقدرة على استثمار الموارد المتاحة¹.

رابعا: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية المعتمدة في الدراسة:

1. تحقيق الأهداف:

تكمن أهمية مؤشر فعالية تحقيق الأهداف التنظيمية من كونه يتعلق بالأفراد المنتمين للمنظمة ويتأثرون بالبيئة المحيطة بهم، ونظرا لتعدد الأطراف ذات المنفعة تسعى المنظمة لتحديد وتطوير وتكييف الأهداف بالشكل الصحيح ليعود بالنفع على المنظمة وتحقيق مبدأي الكفاءة والفعالية².

وعلى ضوء ذلك يمكن اعتبار أهمية الأهداف التنظيمية تتمثل في ما يلي:

- **تحقيق الكفاءة التنظيمية:** توافق جهود الأفراد واستغلال الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تقييم أداء والإنجاز:** إذا تمكنت المنظمة من تحديد الأهداف بصورة واضحة فإنه يمكن استخدامها كمعيار لقياس أدائها ومعرفة درجة الإنجاز.
- **صناعة واتخاذ القرار:** إن تحديد الأهداف التنظيمية تساعد العاملين بالمنظمة على اتخاذ وصناعة القرارات التي تساهم في تحقيقها، وبالتالي يتم التعامل مع الأهداف كدليل على القرارات وتوجيهها.
- **التوجيه والتحفيز:** عندما يتعرف العاملون بالمنظمة على المخرجات المخطط لها والتي تحددها الأهداف الواضحة، فإنها تعطيهم توجيه مثالي وحافز إضافي يساهم في تحقيق ما هو مطلوب منهم إنجازه.

¹ Cameron K: **Domains of organizational effectiveness in Colleges Universities**, Academy of Management Journal, Vol 24(1), 1981, PP 25-47.

² سعيدة حمصي: **التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية**، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرات الفلاحية ETRAG، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الوادي، 2019، ص 111.

- إبراز شخصية المنظمة: ترتبط صورة المنظمة وسمعتها في البيئة الداخلية والخارجية على تحديد الأهداف بدقة وتحقيقها في الآجال المحددة.
 - تعطي مدى الالتزام نحو الجمهور المتعاملين معها: والمعروف أن القانون هو الذي ينظم العلاقة بين طرفين، وعندما يشعر المتعاملون بأن المنظمة قادرة على تحقيق الإنجاز المطلوب، فإن ذلك يساعد في بناء الثقة والشفافية ويوضح أن المنظمة ملتزمة بتلبية وعودها وأهدافها¹.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن وضوح الأهداف وقابلية قياسها يساعد التنظيم على عملية التقييم لتعزيز الإيجابيات وتقويم السلبيات، مما يعني السعي للتطوير والتحسين المستمر لتقديم جودة أعلى مقارنة بالمنافسين مما يساعدها على الحفاظ على بقاءها واستمرارها. إذا اعتمدت المنظمة على هذه الرؤية عند صياغتها لأهدافها فلا شك أن قدرتها على تحقيق الأهداف سيتحسن، مما يعني زيادة فعالية المنظمة على جميع المجالات التنظيمية، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية مع مراعاة الفروقات وحاجات الأفراد، واكتساب جودة في صنع واتخاذ القرارات وفعالية تطبيقها بأقل جهد وبأقل تكاليف، ففعالية المنظمة وكفاءتها مقترن من خلال قدرتها على بناء أهدافها بشكل يتلاءم مع رؤيتها البعيدة وفلسفتها التي تفسر أسباب وجودها.

2. الرضا الوظيفي:

يعتبر المورد البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي الذي تتوقف عليه تقديم الخدمات والعمليات الإنتاجية في المنظمات، فالمعدات والوسائل المادية مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى بحاجة إلى العنصر البشري لإدارتها وصيانتها، وهذا الأخير تحكمه بعض العوامل والدوافع لتأدية المهام بكفاءة عالية ومن بينها الرضا الوظيفي، ويعتبر هذا الأخير من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين خاصة علماء النفس، وقد أثبتت بعض وجهات النظر أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالفائدة على التنظيم والعاملون، وأن ازدياد الاهتمام بالجانب الاجتماعي وبالآثار التي يتركها العمل على العاملين قد ساعدت في إعطاء موضوع الرضا الوظيفي قدرا كبيرا من الأهمية في المنظمات الخدمية والإنتاجية معا.

¹ سعيدة حمصي، نفس المرجع، ص 111.

ويرى البعض أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئته، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل الداخلية والخارجية المحيطه به، أي أنه محصلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل ومدى قبول الفرد الوجداني للقيام بهذه الأعمال تحت هذه العوامل دون ملل أو استياء¹، والإنجاز النابع من العمل ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي لشعوره بالاندماج معها²، إذن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد ينطوي على الرضا الكلي الذي يكتسبه الفرد في علاقته مع جماعة العمل والتنظيم بجميع مكوناته.

وإن الرضا ينبع من عدة عناصر (التي تم اعتمادها معظمها في هذه الدراسة) وهي³:

- **الرضا عن الأجر:** الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية، ورمز تقدير من المنظمة للفرد.
- **الرضا عن محتوى العمل:** الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:
- **درجة تنوع مهام العمل:** حتى لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء.
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية.
- **استخدام الفرد لقدراته:** لزيادة الرضا عن العمل.
- **خبرات النجاح وال فشل في العمل:** ليحقق للفرد تقديره واعتزازه بذاته.
- **الرضا عن فرص الترقية:** لتحقيق التطوير من الأفراد.
- **الرضا عن الإشراف:** لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين، لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.
- **الرضا عن جماعة العمل:** لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.

1 عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص8.

2 سعيدة حمصي، نفس المرجع، ص 112.

3 عصام عبد اللطيف عمر، المرجع السابق، ص ص 24-25.

• الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات للراحة، التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.

• الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والمعنوية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه.

ويمكن استخدام هذه المقاييس المختلفة للرضا في قياس مدى فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه، سواء كانت مقاييس ذاتية مرتبطة بالأجر والترقية، أو مقاييس مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية والتنظيمية، إذ لا يتوقف حافز الرضا لدى الفرد على المقومات المادية وإنما على المناخ العام الذي يحيط ببيئتي المنظمة.

ويتوقف الرضا الوظيفي في التنظيم على التوازن بين مدى الإشباع أو الاحتياج لرغبات الفرد التي يسعى إلى تحقيقها في عمله، ومن الثابت أنه إذا زادت رغبة الفرد في تأدية عمل ما، سواء من مميزاته أو قدراته أو خبراته أو استعداداته لا يجد صعوبة في أدائه، كما أن مواجهه العراقيل من شأنها أن تفقده الرغبة في انجازه أو الاهتمام به، أو أن تشعره بأنه يضيع وقته وجهده سدى فيه¹.

ويختلف الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم نحو العوامل المرتبطة بالعمل الرسمية منها وغير الرسمية وذلك باختلاف دوافعهم ورهاناتهم وحاجاتهم اتجاه العمل، فكلما زادت مشاعر الاستياء من العمل كلما زاد احتمال التغيب والتأخر عن العمل وإلى كثرة الحوادث المرتبطة بأداء المهام والتأخر المتعمد والتلاعب بالوقت المخصص، فيؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلات العمالية واتساع دائرة الشكاوى عن الظروف المحيطة وبالتالي ظهور تنظيمات موازية للدفاع عن الحقوق والمصالح، مما ينتج عنه مناخ تنظيمي غير صحي².

وللرضا الوظيفي جوانب ايجابية على المنظمة، منها ما هو مرتبط بتحسين الصحة العقلية والبدنية، فرضا العامل عن عمله أقل عرضة للتوتر والإرهاق، ومنها ما هو مرتبط مباشرة بالتنظيم منها زيادة الإنتاجية وقلة دوران العمل، انخفاض معدل التغيب، فرضا العامل يحفزه على تقديم أداء أفضل وعدم التفكير في ترك التنظيم أو التلاعب والتحايل على الوقت مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب.

¹ سعيدة حمصي، نفس المرجع، ص 113.

² عصام عبد اللطيف عمر، المرجع السابق، ص 13.

خامسا: العوامل المؤثرة في قياس فعالية المنظمة:

يتأثر قياس الفعالية التنظيمية بعوامل مختلفة يمكن أن تختلف اعتمادا على السياق وأهداف المنظمة، وفيما يلي بعض العوامل المتباينة في درجة التأثير والأهمية لقياس الفعالية¹:

1. العوامل الفنية والتقنية:

وهي ارتباط النظام الكلي للمنظمة (الموارد المادية، المناخ التنظيمي، إستراتيجية الإدارة، السلوك التنظيمي) بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية.

2. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وترتبط هذه العوامل (الروح المعنوية للأفراد وحاجاتهم ورهاناتهم، سبل الاتصال بينهم، الصراع وأساليب إدارته، الرضا عن ظروف العمل، شبكة العلاقات غير الرسمية)، بأسس تقويتها وتعزيزها بما يضمن الاستقرار والتوازن بين جميع المستويات التنظيمية.

3. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

التغذية الراجعة من البيئة الخارجية وأصحاب المصلحة حول كل ما يتعلق بدرجة انسجام المنظمة وقدرتها على تلبية حاجاتهم في الوقت المحدد وبالسعر المناسب، وتعد هذه الأبعاد وآثارها ذات أهمية كبرى في خلق الموائمة بين المنظمة وبيئتها وتحقيق أهدافها. إن التفاعل بين هذه العوامل والمعايير ذات التأثير المتبادل يساعد على تقييم قدرات وفعالية المنظمة وكفاءتها، ومواءمتها مع بيئتها للحفاظ على استمراريتها وبقائها، والاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة.

سادسا: معوقات وصعوبات ضمان الفعالية التنظيمية:

يعتبر غياب أحد متطلبات تحقيق الأهداف العامة للتنظيم أحد معوقات ضمان الفعالية التنظيمية: ويمكن عرضها فيما يلي:

- الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة: يعني عدم توافق عدد العمال والموارد المتاحة مع المهام المنجزة، لذلك تم ملاحظة إهدار وقت كثير لإنجاز الأعمال، وقد

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 333-334.

أثبتت بعض الدراسات "أن الزيادة في حجم العمل مع خفض عدد العمال يؤدي إلى الزيادة في كمية العمل في نفس الفترة مقارنة بفترات زمنية مماثلة"¹. ولهذا فإن عدم الاستغلال الأمثل للوقت والموارد المتوفرة يؤدي إلى زيادة تكلفة الإنجاز، تأخر المشاريع المسطرة وضغط الجداول الزمنية لتحقيق المراد، وإهدار فرص النمو والاستمرارية.

• **التناقض بين أهداف التنظيم وأهداف الفاعلين**²: غالباً ما يفرض التنظيم رؤيته الخاصة من خلال تبني بعض الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وقد لا يتوافق هذا النهج مع خصائص العاملين بالمنظمة من ناحية المؤهل والميول والحاجات، مما يؤدي لا محالة إلى عدم التكيف مع الفلسفة الإدارية المتبعة والشعور بعدم الاستقلالية وعدم تقدير مؤهلاتهم وبالتالي الوصول إلى مرحلة الروتين والاستياء الوظيفي، هذا الوضع ينطبق أيضاً على إجراءات الرقابة الكثيفة التي يتبعها المشرفين على العمال من أجل تطبيق سياساتهم اتجاه إنجاز المهام المطلوبة، مما يجعل العلاقة بين الأطراف التنظيمية متوترة بسبب التقييد الممارس على حرياتهم النسبية وتتميط سلوكياتهم، وعدم مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار التي يحدد من خلالها أفضل الطرق لإنجاز المهام والأهداف التي تتوافق مع مؤهلات العمال والموارد المتاحة، وهذه الوضعية تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والانتماء، الاغتراب في العمل وكثرة دوران العمل والانتقال بين الوظائف.

ويمكن تحديد بعض التناقضات الحاصلة بين الفرد والتنظيم كما يلي:

- من أهداف الفرد العامل زيادة دخله بينما يسعى التنظيم إلى تحقيق أهدافه بأقل التكاليف.
- يميل الأفراد الذين يحملون نفس الميولات إلى التجمع في علاقات وممارسات غير رسمية تساعدهم على مواجهة ضغوطات الإدارة، وبذلك يصبح هذا السلوك غير الرسمي واقعا في التنظيم الرسمي.

¹ نور الدين تاوريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006، ص 157.

² زينب قريوة: الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة، 2016، ص ص 93-94.

- يسعى الفرد في المنظمة إلى تحسين مساره المهني بتسلق هرم السلطة بما يناسب كفاءته وإخلاصه في عمله، والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد.

يمكن القول أن التناقض بين احتياجات الفرد والتنظيم واقع تعيشه أغلب التنظيمات، والمهم هنا لا يكمن في فهم ومعرفة هذه التناقضات وإنما في معرف طرق تذليلها، خاصة من ناحية إعداد أهداف إستراتيجية يمكن تحقيقها عن طريق جميع الأطراف المعنية في صياغتها.

سابعاً: دور العاملين في تحقيق فعالية المؤسسة:

تعتبر القوة العاملة في المنظمات الحديثة الجوهر الذي يركز عليه التنظيم في تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة، وبالتالي فهي من العوامل المؤثرة على نجاح التنظيم وفعاليتها، والمحافظة على بقاءه واستمراره.

وفي هذا الشأن، يتطلب تحقيق الفعالية التنظيمية توفير بعض الظروف والعوامل والمتعلقة بالأساس بالفاعلين، والتي منها ضرورة توفر علاقات متوازنة وتكاملية على المستوى الرسمي وغير الرسمي للمنظمة بين الأفراد والجماعات، مما يعني توفير مناخ تنظيمي يرفع مستويات الأداء، لأن الفرد "يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ الذي يحيط به"¹، ولهذا ففعالية التنظيم تتحدد بنسبة كبيرة على كفاءة العاملين الذين يشتغلون بها.

ومن المهم هنا ذكر أن السلوك التنظيمي ليس عشوائي ولا يأتي من فراغ، وإنما يقوم وفق استراتيجيات تخضع لتمثلات الفرد مع التنظيم، فكما "أن هذه السلوكيات تؤثر على المنظمة فهي تتأثر كذلك بخصائص التنظيم"²، فمثلاً نظام السلطة السائد في المنظمة له تأثير إيجابي على السلوك التنظيمي إذا كان يتوافق مع تطلعات الفرد، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية التفاوض المستمر التي تتخذها الإدارة مع الفاعلين لفهم حاجاتهم وتوقعاتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي، وهذا ما يشعرون بأهميتهم داخل التنظيم، وعليه فإن تكيفهم مع هذه الفلسفة التسييرية يؤدي لا محالة إلى زيادة مستويات الأداء ورفع كفاءة الإنجاز

¹ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 206، ص 18.
² عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص 51.

والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي زيادة فعالية التنظيم نحو تحقيق النتائج المرجوة.

من جهة أخرى فإن أحد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين هو الأهداف الواضحة لأن ذلك يؤدي إلى شعور العاملين "بأنهم يعملون من أجل أهداف ذات قيمة، أو نفع بالنسبة للمجتمع مما يؤثر على روحهم المعنوية لأنهم يعملون من أجل شيء يستحق الجهد"¹. كذلك يعمل حافز رضا العاملين في تحسين صورة التنظيم وإلى رفع مستويات الأداء من خلال التعاون وتنسيق الجهود والتأييد للعلاقات الإنسانية، وكذلك التركيز على العمل الجماعي في سبيل تحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة، وكل ما يتعلق بالأجواء الإيجابية في التنظيم، إلا أن الرضا الوظيفي لا يؤدي إلى أداء وظيفي عالي إذا كان لا يترتب على الأداء العالي مكافآت عالية أو مرضية. وعلى ضوء ذلك يمكننا تمييز أنواع السلوكيات التي يتخذها الفرد والتي تؤثر على فعالية التنظيم²:

سلوك معاون (إيجابي): وهو ذلك السلوك، الذي يتوافق مع خط سير المنظمة ويدعمها في تحقيق أهدافها.

سلوك مناقض (سلبي): عكس السلوك المعاون فهو يتعارض مع السير الحسن للمنظمة، ويتسبب في تعطيل وعرقلة أعمالها، كما يساهم في إفشال أهدافها.

سلوك محايد: ويتجسد هذا النمط من السلوك البشري، في أنه يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يوضح اتجاهه نحو الإيجابية أو السلبية وتكمن خطورة هذا النمط، في صعوبة التنبؤ بسلوكاته اتجاه التنظيم بمكوناته الرسمية وغير الرسمية.

ثامنا: مداخل قياس الفعالية التنظيمية:

قدم الباحثون والمهتمون بالفكر التنظيمي مجموعة من المداخل لقياس الفاعلية التنظيمية، فمنهم من تطرق إلى ثلاثة مداخل³، ومنهم من عدّها أربعة مداخل⁴، في حين

¹ براهمية إبراهيم: الحوافز وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2015، ص148.

² خريش زهير: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2018، ص 184.

³ See Narayanan V.K, Nath R: **Organization Theory: A Strategic Approach**, Pub Richard D, Irwin, Inc, Burr Ridge, Illinois, 1993, P184.

⁴ Griffin R.W: **Management**, 4th ed, Houghton Mifflin Co, Boston, 1993, PP 82-84.

هناك من أشار إلى إمكانية تقسيم مداخل الفاعلية إلى ثلاثة مداخل تقليدية، ومدخلين معاصرين¹، وفيما يلي عرض لهذه المداخل:

1. مدخل الهدف² : Goal Approach

أ- **مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:** يستند هذا المدخل في قياس الفاعلية على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتضمن هذا المدخل الأهداف التشغيلية والرسمية، وتعتبر الطريقة الأكثر منطقية في تقدير فاعلية المنظمة، لأن المنظمات تطور استراتيجيات لتحقيق أهداف محددة من الأرباح أو رضا الزبون أو غيرها، والتي تركز على قياس التقدم باتجاه تحقيق تلك الأهداف.

ب- محددات المدخل:

منطقياً مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الرسمية والتشغيلية يعد أمراً سهلاً نسبياً في قياس الفاعلية، إلا أن هناك عدد من المعوقات ترافق هذا المدخل ولعل أبرزها:

- في حالة صياغة الأهداف المثالية.
- تعددية الأهداف وتعارضها بين الرسمية والتشغيلية، حيث يصف Perrow "الأهداف الرسمية بأنها التصريحات العامة للمسؤولين على المؤسسة، بينما الأهداف التشغيلية هي تلك الغايات التي يتم توجيه سياسات التشغيل الفعلية نحوها"³.
- عدم اليقين في معايير قياس الفاعلية.

ت- المؤشرات:

الأهداف التشغيلية هي الأهداف المحددة والمعلنة والفاعلية التي يمكن ملاحظتها لقياس الفاعلية عند الاعتماد على هذا المدخل، ويمكن تحديد هذه الأهداف من خلال النشاطات الأساسية التي تقوم بها المنظمة، وهي على نحو التقريب ما يلي⁴:

- الحصول على الموارد والاستخدام الكفاء لها.
- إنتاج المخرجات في شكل سلع وخدمات.

¹ Richard L. Daft: **Organization Theory & design**, 3rd ed, West Publishing Co, St, Paul, Min, 1989, P

² Fathallah A. Ghanem: **The Degree of Organizational Effectiveness in the Palestinian Higher Education Institutions**, The International Journal of Management, Vol 4(03), July 2015, PP 13-30

³ Bruce A. Kirchoff: **Organization effectiveness Measurement and Policy Research**, Academy of Management Review, July 1977, PP 347-355.

⁴ جون هـ. جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص55.

- القيام بأداء المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية رشيدة.
- الامتثال للقواعد وإشباع رغبات الأفراد والمجموعات.

ث- فوائد المدخل¹:

يتم استخدام هذا المدخل في المنظمات التجارية، بسبب سهولة قياس أهداف المتعلقة بالمرجات، وتقوم المنظمات عادة بتقييم الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار أو غيرها مما يمكن قياسها موضوعياً.

2. مدخل موارد النظام: System Resource Approach

أ- مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

أُقترح هذا المدخل بديلاً لمدخل الهدف، حيث يفترض أن المنظمات يجب أن تنجح في الحصول على الموارد القيمة وإدارتها، والفاعلية حسب هذا المدخل هو "قدرة المنظمة سواء بشكل مطلق أو نسبي في الحصول على الموارد النادرة والقيمة ودمجها وإدارتها بنجاح"².

يعتبر هذا المدخل بأن المنظمة عبارة عن "كيان اجتماعي يمكن تحديده، وأن هناك علاقة ديناميكية بين نظام المدخلات وأداء المنظمة عكس مدخل الهدف، دون إهمال مرحلتي العمليات التحويلية والمرجات"³، ولكنه يولي أولوية لنجاح المنظمة في علاقتها التفاوضية مع بيئتها للحصول على الموارد النادرة التي هي محل تنافس مع المنظمات المماثلة والذي يعتبره معياراً للفاعلية.

ب- محددات المدخل:

على الرغم من مميزات هذا المدخل بتركيزه على التفاعل بين المنظمة والبيئة، إلا أنه يتضمن عدداً من العوامل⁴:

- صعوبات التشغيل وكيفية تحسين استغلال الموارد.
- تحديد أي الموارد النادرة منها أو ذات القيمة التي لها علاقة مباشرة بالفاعلية.
- التركيز المفرط في الوصول إلى الموارد وإهمال استخدام تلك الموارد.

¹ Fathallah A. Ghanem, ibid, PP 13-30.

² Richard L. Daft: **Organization theory and design**, 10 ed, South-western Cengage Learning, USA, 2010, P76.

³ Yuchtman E, Stanley E: **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness**, American Sociologic Association Review, Vol 32, N°6, Dec 1967, PP 891-903.

⁴ Fahallah A. Ghanem, Ibid, PP 13-30.

ت- المؤشرات¹:

تعد قدرة المنظمة على استغلال الموارد النوعية المتاحة من البيئة الخارجية معياراً لفاعليتها، ومن مؤشرات ذلك نجد:

- الموقف التفاوضي للمنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة.
- قدرة متخذي القرار في المنظمة على إدراك وفهم خصائص البيئة الخارجية وتفسيرها.
- قابلية المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة.

ث- فوائد المدخل²:

يمكن استخدام هذا المدخل عندما تكون مؤشرات الأداء صعبة التنفيذ والقياس، كما هو الحال في المنظمات غير الربحية حيث من الصعب قياس المخرجات أو الكفاءة الداخلية، فمنظمة كالجامعة مثلاً تلجأ عادة إلى تطبيق هذا المدخل باستخدام مؤشرات لتقييم الفعالية التي تعتمد على الموارد النادرة يمثلها أساتذة مؤهلون، ومنح مالية كبيرة وجودة الطلاب المتفوقين وغيرها، لذلك في هذه الحالة يكون لهذا المدخل فائدة كبيرة، وخاصة عندما تكون المقاييس الأخرى غير متاحة أو صعبة التطبيق، كما أنه يمتاز بسرعة النتائج على الرغم من أن قدرة الحصول على الموارد تبدو أقل أهمية من استخدام تلك الموارد.

3. مدخل العملية الداخلية: Internal Process Approach

أ- مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

يركز هذا المدخل لقياس الفعالية على "مدى التنظيم الداخلي للعمليات خاصة عمليات الاتصال وانسيابية تدفق المعلومات"³، بعبارة أخرى المنظمات التي يمكن أن توفر بيئة متناغمة وفعالة في بناء نظام متكامل وأداء سلس يساعد على تعزيز الاتساق بين العمليات الإنتاجية لأنها تحول مدخلات المنظمة إلى المخرجات المرغوبة⁴.

¹ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص171.

² محمد حسن آل ياسين: تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي، دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، أوت 2016، ص ص 49-96.

³ Anne L Balduck, Marc B: A Tow Level Competing Values Approach to Mesure Nonprofit Organizational Effectiveness, Working Paper, Universiteit Gent, April 2008, P18.

⁴ Hossien Eydi: Organizational Effectiveness Models, review and Apply in non-Profit sporting Organization, American Journal of Economics, Finance and Management, vol 1(5), 2015, PP 460-467.

بينما يرى سعد العنزي أن هذا "المدخل يركز على العمليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية"¹. إن هذا المدخل لا يركز على البيئة الخارجية، وإنما يصب اهتمامه على فعالية الآليات الداخلية في استخدام الموارد الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكفاءة، مثل الالتزام والرضا الوظيفي والروح المعنوية واهتمام المشرفين وجودة اتخاذ القرار وغيرها.

ب- المؤشرات²:

مؤشرات قياس الفعالية حسب هذا المدخل ما يلي:

- مناخ تنظيمي ملائم يساعد على توجيه الأفراد والتحكم في سلوكهم داخل المؤسسة، ويميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.
- روح الفريق والعمل الجماعي بين الأفراد.
- شبكة اتصالات قوية تربط بين جميع المستويات التنظيمية.
- مستويات مرتفعة من دافعية الأفراد وولائهم للمجموعة والمؤسسة.

ت- فوائد المدخل³:

قدم هذا المدخل توجهها جديدا في قياس الفعالية التنظيمية يحث على الانتقال من القياسات الجزئية للفاعلية إلى المدخل الموحد المتكامل، كما أنه يساعد على معرفة فعالية وكفاءة كل وحدة قياسا بالوحدات الأخرى.

4. مدخل المنتفعين الاستراتيجيين Strategic Constituencies Approach:

أ- مضامين المدخل ومعايير الفاعلية⁴:

يعبر هذا المدخل على فعالية المنظمة بأنها مدى تلبية المنظمة لمطالب الفئات التي في بيئتها والتي تتطلب منها الدعم والبقاء، ويفترض هذا المدخل أن المنظمة عبارة عن ساحة لعب يتنافس أصحاب المصالح الخاصة للسيطرة على الموارد، وبالتالي من المفترض أن المنظمة لديها عدد من المنتفعين بدرجات مختلفة من القوة، كل منهم يحاول تلبية

¹ سعد العنزي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور علمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014، ص159..

² عبد الوهاب سويبي: تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 12(2)، 2008، صص 61-79.

³ حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم

الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(2)، مارس 2020، صص 547-562

⁴ Peter L, Martin S: **Approaches to Organizational Effectiveness and their application to construction organization**, a paper to be submitted to the ARCOM conf, Sheffield Hallam University, UK, 11-13th sept 1996, PP 1-10.

مطالبه، لذلك يتم تحديد الفاعلية حسب هذا المدخل من حيث الدرجة التي تلبي بها المنظمة احتياجات وتوقعات المنتفعين الاستراتيجيين الذين يهددون بقاء المنظمة.

ويمثل المنتفعون الإستراتيجيون عادة المقرضين والموظفين، المالكين ومديري المنظمة، الزبائن والمؤسسات الحكومية، والآخريين الذين يؤثرون ويتأثرون بالمنظمة.

ب- المؤشرات¹:

يرى هذا المدخل أن مؤشر قياس أداء المنظمة يمكن أن يكون رضا مجموعة أو أكثر من المنتفعين الاستراتيجيين، على الرغم من تفاوت معاييرهم واهتماماتهم اتجاه المنظمة، واختلاف العلاقات المتبادلة بينهم وبين المنظمة.

ت- فوائد المدخل:

الرؤية الواسعة للفاعلية تعكس قوة هذا المدخل، من خلال اختبار العوامل البيئية والداخلية للمنظمة²، ويؤكد على أنه لا يوجد معيار واحد لقياس الفعالية وإنما مجموعة من المعايير والمؤشرات الممكن استخدامها في نفس الوقت في النظام الكلي للمنظمة ويتعلق ذلك بالمدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات، إضافة إلى المنتفعين والمسؤولية الاجتماعية التي لم يتم التطرق لها في المداخل الثلاثة السابقة.

5. مدخل قيم التنافس Competing Value Approach

أ. مضامين المدخل ومعايير الفاعلية:

نشأ مدخل القيم التنافسية ومعايير فعاليتها على يد المنظرين التنظيميين والباحثين حول الفعالية التنظيمية في المنظمات الربحية، وقد كان محاولة لتحديد المعايير المشتركة التي يستخدمها الأكاديميون لتقييم الفعالية التنظيمية، أي اعتمادهم على مقارنة متعددة الأبعاد³.

ويفترض هذا المدخل اختلاف الأهداف بين الفعالين داخل التنظيم والتي تستند إلى القيم والتفضيلات والاهتمامات الشخصية، واعتبر أن هذه التفضيلات يمكن توحيدها وتنظيمها في نهج شامل يمكن توظيفه، لذلك في المرحلة الأولى حاول كل من Quinn and

¹ محمد حسن آل ياسين، مرجع سابق، ص ص 49-96.

² McCann J: *the Changing Definition of Organizational effectiveness*, Human Resource Planing, Janv 2004, PP 12-27.

³ Hossien Eydi: *Analysis of Organizational Effectiveness Approaches* (Case Study: sporting Organization Field), International Journal of Management Science, March 2015, PP 1-8.

Rohrbaugh بالبحث عن مواضيع مشتركة بين المعايير المحددة في دراسة **Campbell** المكونة من عدة مؤشرات للفعالية¹، من أجل الحفاظ على التركيبات الفردية غير المتداخلة مع نفس المحتوى من التحليل والمتعلقة بالأداء، وقد طلبا من الخبراء الأكاديميين الحكم على هذه المعايير وفق أربعة قواعد: التداخلات والتكرار، التشابه، وتقويم كل تزاوج محتمل بين المعايير في المرحلة الثانية لـ 17 معيارا المتبقية، ثم بعد ذلك تم استخدام المقياس المتعدد الأبعاد لتحديد القيمة الأساسية التي يستخدمها الأكاديميون لوضع تصور للفعالية التنظيمية.

ب. المؤشرات²:

اقترحت النتائج أن يقوم الأفراد بتقييم الفعالية التنظيمية بناء على ثلاثة قيم رئيسية:

- التركيز التنظيمي: ويعني التركيز الداخلي (التركيز الجزئي على تنمية الأفراد في المنظمة) مقابل التركيز الخارجي (التركيز الكلي على تطوير المنظمة نفسها).
- الهيكل التنظيمي: الاهتمام بالمرونة مقابل الاهتمام بالسيطرة.
- النتائج التنظيمية: الاهتمام بالوسائل (العمليات المهمة) مقابل الغايات (النتائج النهائية).

ت. فوائد المدخل³:

أعطى هذا المدخل مساهمتين أساسيتين، الأولى هي القدرة على توحيد المفاهيم المختلفة للفعالية في منظور واحد، والثانية اهتمامه بمعايير الكفاءة وقيم الإدارة بنفس الدرجة، لذلك على المديرين تقييم القيم التي يرغبون في تبنيها، وأي منها يتم منحه تركيزاً أقل.

❖ أسباب التباين في معايير الفعالية ومحددات اختيار المدخل المناسب

1. أسباب التباين والتفاوت في معايير الفعالية:

نلاحظ من خلال التطرق لمختلف المداخل السابقة أن هناك تباين واضح بين المتخصصين والباحثين في تحديد مؤشرات قياس الفعالية في المنظمة، وهذا الاختلاف يرجع لعدة عوامل أهمها⁴:

¹ Peter L, Martin S: Ibid, PP 1-10.

² Hossien Eydi, Ibid, PP 1-8.

³ Fathalh A. Ghanem, Ibid, PP 13-30.

⁴ بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 37.

- اختلاف التنظيمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث: طبيعة النشاط والتقنية المستخدمة، حجم ودرجة التعقيد، المركزية وغيرها، لذلك فإن المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية منظمة خدماتية قد لا تصلح لقياس فعالية منظمة ربحية.
- وجود اختلاف في زوايا تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم وتوجهاتهم، فميول الباحث للمدرسة التقليدية يجعله يعرض عن المقاييس التي تتبناها المدرسة المعاصرة.
- الفروقات بين المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث: النمو والتطور، فقد نجد المنظمات تتشابه في العمل الممارس، ولكنها تتفاوت في مراحل التطور، لذلك فمعايير قياس فعالية المنظمة الحديثة النشأة تختلف عن معايير فعالية المنظمة المتطورة.
- سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها: الإنتاجية، التسويقية، المالية. لذلك فمعايير قياس الفعالية تختلف حسب النشاط الممارس.
- يجب مراعاة وجهات النظر المختلفة لأصحاب المنفعة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمجتمع الأوسع، يجب يراعي المدخل المختار اهتمامات وتوقعات أصحاب المصلحة.
- ومن الملاحظ أنه لا توجد مؤشرات معينة يجمع عليها المهتمين والباحثين لقياس فعالية المنظمة، ولكن هناك معايير ومؤشرات استخدمت ولا تزال معتمدة ومتداولة أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الربحية، الرضا (جميع الأطراف)، الإبداع، التكيف، النمو.

2. محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية:

- يمكن أن يعتمد اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية بناء على طبيعة المنظمة وأهدافها وغاياتها والجوانب المحددة للفعالية التي يتم قياسها، فيما يلي بعض المحددات الرئيسية التي يجب مراعاتها¹:
- رؤية الإدارة العليا للمنظمة: باعتبارها المسؤولة عن نتائج عمليات المنظمة، وهي غالبا ما تتفرد بوضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم فعاليتها.

¹ المرجع نفسه، ص38.

- قابلية القياس الكمي للأهداف: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس كليا كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فالمنظمة الربحية مثلا تلجأ لاستخدام مدخل الأهداف نظرا لإمكانية توافر معايير ثابتة لقياس مدى ربحية المنظمة.
- الظروف البيئية: فالتنظيم الذي يواجه بيئة تتصف بندرة الموارد الأساسية والضرورية، غالبا ما يتم قياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

تاسعا: الفعالية في المؤسسة الجزائرية:

عانت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال من التبعية للأنظمة والقوانين الجاهزة في التسيير الإداري دون أي اعتبار لخصوصية وطبيعة المجتمع، فقد برزت على السطح بعض المشكلات الإدارية ظاهرة في الجمود والروتين، البيروقراطية السلبية وتفشي مظاهر الفساد واللامبالاة، والتي أصبحت تشكل عقبة أمام تحقيق الفعالية المرجوة، لهذا عرفت التنظيمات الجزائرية أنها أمام تحديات إعادة النظر في النظم والثقافة والمفاهيم الإدارية السائدة، واتخذت لذلك جملة من الإصلاحات تهدف إلى التخلص من سلبيات التنظيم البيروقراطي، أبرزها¹:

- إعادة هيكلة الجهاز الإداري للمؤسسات.
 - تحديث وتكييف القوانين والتشريعات المنظمة للعمل المؤسسي.
 - تبسيط الإجراءات وتقريب الإدارة من المواطن.
 - تطوير وتكوين وتنمية الموارد البشرية.
- وقد أجمع الباحثون والمهتمون لوضع المؤسسة الجزائرية، على أنه من الضروري أن تأخذ هذه الأخيرة على عاتقها إستراتيجيات جديدة تتميز بالمرونة وتواكب التغيرات التي تشهدها المجتمعات الحديثة حتى تتمكن من بلوغ أهدافها وتحقيق فعالية مستدامة لاستقرارها واستمراريتها.

¹ بن يونس، عمر محمد: المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2004، ص203.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في¹:

- ضرورة الاستثمار في المورد البشري وتوفير برامج تكوينية لتعليمه وتنمية مهاراته باعتباره العنصر الأساسي في إدارة العمليات داخل التنظيم.
- الاستفادة من النماذج والخبرات في الدول الأخرى التي حققت النجاحات بفضل فلسفتها المعتمدة في التسيير وتكييفها مع متطلبات المجتمع والتنمية المحلية.
- إتباع سياسة في التعيين تتمتع بموضوعية والحيادية بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الجهوية أو الشخصية...إلخ.
- توكل المناصب القيادية لإطارات عالية التكوين وذات كفاءة والجزائر لا تخلوا منهم.
- ضرورة تجنب ومحاربة بعض السلوكيات السلبية، والحرص على استخدام كافة الموارد وعدم إتلافها أو إهدارها وتنمية الرقابة الذاتية للعامل، مع الأخذ بمعايير الجودة الكاملة في الأداء.

ورغم كل الإصلاحات الرامية إلى تطوير وتنمية المؤسسات الوطنية الاقتصادية والعمومية، إلا أن هناك معوقات تحول أمام تحقيقها للفعالية وبلوغها الأهداف التنموية المرجوة، ومن هذه العراقيل نجد:

1. المعوقات النفسية²:

المرتبطة بالجانب النفسي للعامل، تتمثل فيما يلي:

- ضعف الأمن الوظيفي لدى الأفراد العاملين وذلك بحكم عدة تراكمات نفسية وتاريخية مما نتج عنه غياب الرضا والضجر ودوران العمل كلها عوامل تساهم في تخفيض الإنتاج والأداء وتبعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- تأثر العامل بضعف العدالة التنظيمية مما جعله أكثر نفورا من المؤسسة.
- إشكالية التوافق في كثير من الأحيان بين إطارات المؤسسة وعمالها، مما يمنع حسن الاستفادة من أولئك المؤهلين ويسمح بظهور سلبيات عديدة تمنع جودة المنتج وانعدام الشعور بالرضا.

¹ وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2014، ص131.

² وفاء لعريط، نفس المرجع، ص 132.

- عدم تقبل أغلب العاملين للأسلوب الأمر من قبل مسؤوليهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها... الخ.

2. المعوقات التقنية:

تتمثل فما يلي:

- انعدام الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العاملين وينعكس سلبا على أدائهم وإنتاجهم.

- تفنقر المؤسسة الجزائرية عموما إلى معياري التكوين والتحفيز اللذان يساهمان بشكل مباشر في رفع كفاءة وأداء العمال من أجل المشاركة في تطوير العمل.

3. المعوقات التنظيمية:

عدم مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى التنظيمات العالمية ويظهر ذلك في:

- صعوبة تحديد أي أشكال التنظيم المعتمدة في مؤسساتنا التي تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها يتسم بالغموض بسبب تداخل الصلاحيات وعدم احترام الهيكل التنظيمي.

- صعوبة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مما يؤدي إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج والإدارة داخلها.

- ضعف التواصل والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما تنتج عنه عدم معرفة غالبيتهم بسياسات وأهداف المؤسسة.

- تعيين المسؤولين بطرق بعيدة عن الموضوعية والكفاءة مما يسبب عدم قدرتهم على القيام بمهامهم في كثير من المؤسسات، مما يتسبب في تدني إنتاجية العاملين وينعكس هذا سلبا على الأداء ككل.

يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية في سعي دائم نحو بلوغ مستويات الفعالية المرجوة لتحقيق الأهداف التنموية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية، إلا أنها تصطدم دائما بمعوقات يكون سببها المباشر التنافر بين الثقافة المجتمعية للعامل والثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى ممارسات سلبية داخل التنظيم، وقد ذكر في هذا الصدد جمال غريد في وصفه

للعامل الجزائري بأنه "يعمل على التصدي لكل المحاولات التي تهدف إلى فرض أشكال حضارية معينة، من خلال رد الاعتبار لبعض الجوانب الثقافية التقليدية ويستعملها كوسائل دفاع ضد أخطار التقسيم والتشتت"¹.

¹ جمال غريد: العامل الشائع، عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، مجلة إنسانيات INSANIYAT، المجلد 1(01)، 1997-04-30، ص ص 7-23. <https://doi.org/10.4000/insaniyat.11389>

خلاصة:

لاقى مفهوم الفعالية التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل باحثي الفكر التنظيمي والإداري، فتعددت المفاهيم نظرا لكونها مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وبالرغم من التراكم المعرفي حولها، إلا أنها ما زالت مفهوما غامضا في مجال البحوث العلمية، نظرا لاتساع مجالاتها البحثية وأطرها المعرفية، ونعتقد أن ذلك راجع إلى عدم اتفاق الدارسين لها على وضع أسس نظرية في تحديد مؤشراتها والمقاييس المعتمدة في تحديد دلالاتها وأبعادها، وكذا العوامل المؤثرة والمحيطية بها، ويمكن القول بأن مفهوم الفعالية يرتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقها، كونها عاملا أساسيا في بقائها ونموها واستمرارها.

كما أدى الاختلاف في تعريف الفعالية إلى ظهور العديد من النماذج نابعة بصورة أساسية من هذا الاختلاف، فكل باحث يتبنى مفهوم يقوم باستخدام نموذج يتناسب ويتوافق وذلك المفهوم، رغم أن جميع هذه النماذج تشترك في هدف واحد وهو تحقيق النجاح في تحقيق الأهداف، كما أن لكل نموذج مزايا وعيوب مرتبطة أساسا بحجم واختلاف نشاط المنظمات الإنتاجية والخدمائية، ولهذا يمكن القول أنه لا يوجد نموذج مثالي يقيس كل الأبعاد التنظيمية ويصلح لكل المنظمات، فتنوع هذه الأخيرة أدى إلى الاختلاف في مؤشرات القياس، فما يليق لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

➤ أولاً: مجالات الدراسة

➤ ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها

➤ ثالثاً: منهج الدراسة

➤ رابعاً: أدوات جمع البيانات

➤ خامساً: المعالجات الإحصائية

تمهيد:

بعد العرض المقدم في الفصول النظرية حول مفاهيم الدراسة والجوانب المتعلقة بالمتغيرات المعتمدة، ومن أجل الوصول إلى حقائق علمية للتساؤلات المطروحة وجب إخضاع الظواهر المدروسة إلى الاختبار الإمبريقي لإضفاء الطابع الملموس للبحث، وكخطوة أولى سنقوم في هذا الفصل بالتعريف بميدان الدراسة، ثم يليه عرض لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال تقديم شروحات للإجراءات والوسائل التي سنتبع في الدراسة لجمع البيانات والتي تمكن من الحصول على نتائج يمكن تفسيرها.

وصولاً إلى ذلك سوف نحاول في هذا الفصل استعراض ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: الإجراءات المنهجية المتخذة في تبويب البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

يعني النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، ولأن الموضوع يهتم بالمؤسسة الجزائرية فقد استندت المعطيات البحثية إجراء الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي خاصة وأنها تتوفر فيها الخصائص والمتطلبات التنظيمية المتماشية مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة.

مؤسسة اتصالات الجزائر:

هي شركة اقتصادية ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الشبكات والاتصالات الإلكترونية، حيث تأسست بتاريخ 05 أوت 2000 وفق المادة 12 من القانون التنفيذي 03/2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتحديد القواعد العامة التي تفصل بين نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بعد ذلك جاءت قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"¹ تتمتع بالاستقلالية التسييرية والمالية.

باشرت مؤسسة اتصالات الجزائر فعليا عملها بتاريخ أول جانفي 2003 بإدارتها العامة على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، ومصالحها اللامركزية المتمثلة في المديرية العملياتية على مستوى 48 ولاية معنية بالنشاط التجاري والتقني على المستوى المحلي، وفي 09 نوفمبر 2017 انضمت المؤسسة إلى مجمع اتصالات الجزائر الذي يحتوي على ستة شركات أخرى، وبعد اعتماد التقسيم الإداري الجديد ابتداء من سنة 2021 أصبحت المؤسسة متواجدة عبر 58 ولاية وطنيا.

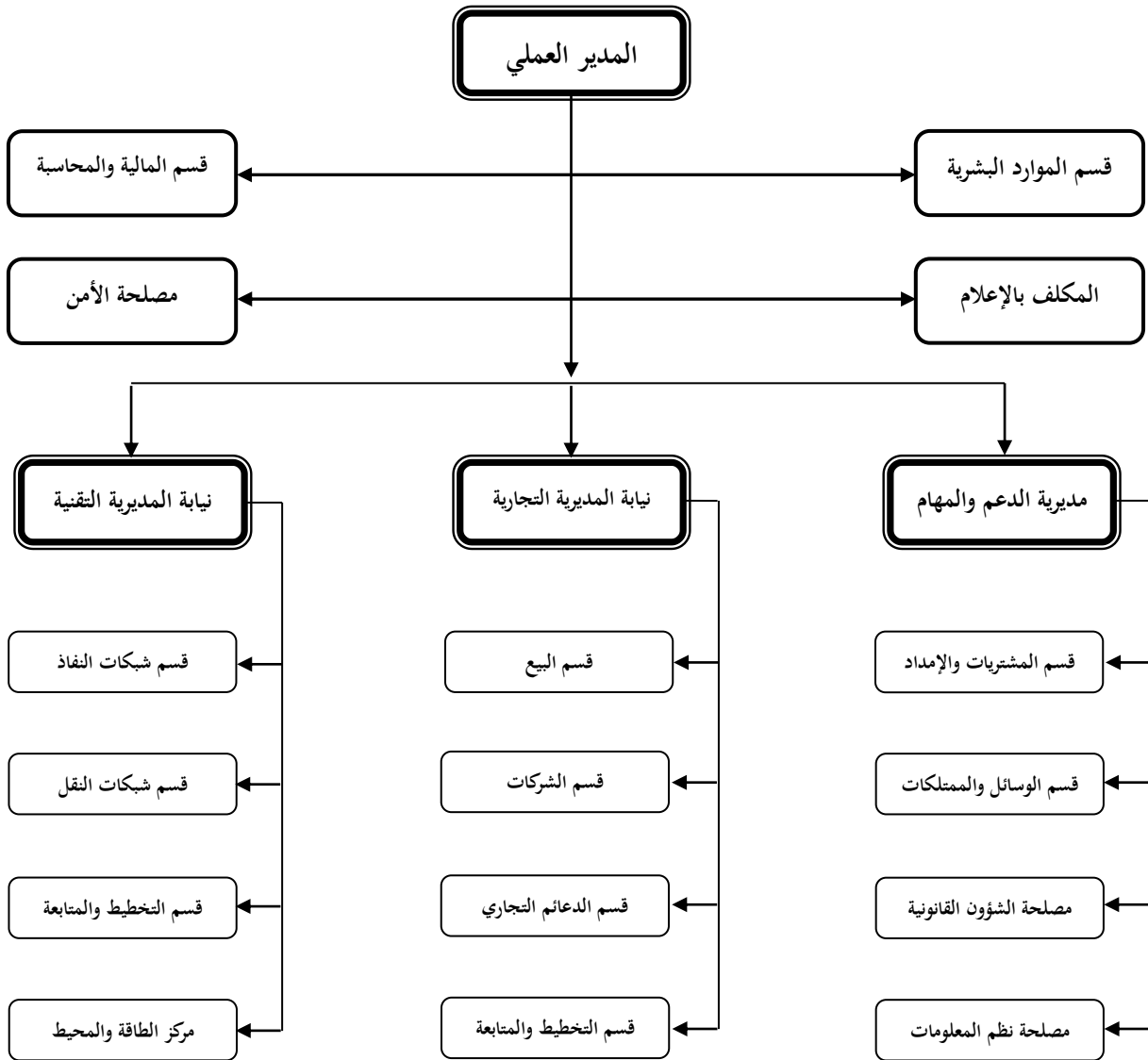
وتعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي مؤسسة ذات طابع جوارى تتوزع فروعها عبر كامل تراب الولاية، حيث تحتوي بالإضافة إلى المديرية العملية وسط المدينة على عشرة وكالات تجارية وثمانية مراكز هاتفية موزعة عبر بلديات الولاية (11 مركزا هاتفيا مطلع سنة 2023)، مهمتها بالدرجة الأولى الوصول إلى إمكانية توفير وسيلة اتصال واحدة

¹ نبذة عن شركة اتصالات الجزائر. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>.

على الأقل لكل مواطن متواجد على المستوى المحلي وحتى مواطني مناطق الظل بدعم من وزارة البريد والمواصلات وفق برنامج الخدمة الشاملة لخدمات الاتصالات الالكترونية.

ويوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المصالح والخلايا الواقعة مباشرة تحت سلطة المدير العملي، بالإضافة إلى ثلاثة نواب على رأس المديريات الفرعية الثلاثة التي تشكل عصب المؤسسة نظرا لطبيعة نشاطها المتنوع الإداري ومهمته التكفل بالعمليات الداخلية وتقديم الدعم لباقي المصالح، والتجاري المهتم بالتسويق وعملية بيع المنتجات والعروض، والتقني المعني بعمليات إصلاح الاعطاب وتحديث وتوسيع الشبكات.

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة

كما هو ملاحظ يقع قسمي الموارد البشرية والمالية والمحاسبة، ومصلحتي الإعلام والأمن مباشر تحت سلطة المدير العملي، والذي يشرف بشكل غير مباشر عن طريق نوابه على رأس المديرية الفرعية في تسيير مختلف الأقسام والمصالح.

2. المجال الزمني:

في مثل هذه الدراسات الميدانية يقوم الباحث بإعداد مخطط زمني تبعا لاعتبارات موضوعية يسير عليها لإتمام دراسته وفق ما هو مطلوب، ولكن نظرا لما فرضه الواقع على الجميع خلال أزمة كورونا كوفيد 19 خاصة الإجراءات المتبعة للوقاية منه، جعل الباحث يقوم بإجراء دراسته الميدانية خلال مجموعة من المراحل مقسمة عبر فترات زمنية موسعة.

في المرحلة الأولى وبعد التثبيت والتأكد من أن ميدان الدراسة مناسب لطبيعة الموضوع والأهداف، تم أخذ الإذن من إدارة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي للقيام بتريص ميداني بمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال وثيقة بعنوان طلب تريص بتاريخ 12 نوفمبر 2020 (الملحق رقم 01)، وفي نفس اليوم تم التوجه مباشرة للمؤسسة المعنية من أجل المصادقة على الطلب بعد إعطاء بعض الشروط فيما يخص الدراسة نظرا لحساسية الموضوع الذي يهدف إلى الكشف عن الممارسات الرسمية وغير الرسمية للإدارة والعمال، حيث قوبل طلبنا بعد تردد كبير من الإدارة.

الدراسة الاستطلاعية: في المرحلة الثانية بتاريخ 29 نوفمبر 2020 باشر الباحث دراسته الاستطلاعية من خلال التردد على مختلف فروع المؤسسة الموزعة على كامل تراب الولاية عبر فترات زمنية متقاربة ومتباعدة حسب ما هو متاح من إجراءات وتسهيلات من طرف المؤسسة، وتزامنا مع إطلاع الباحث المتواصل على الأدبيات والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، بدأت تتضح معالم وحدود الموضوع وما يجب أن يلاحظ من سلوكيات وممارسات رسمية وغير رسمية، إضافة إلى طبيعة التساؤلات التي يجب طرحها أثناء إجراء المقابلات الاستطلاعية، وهذا ما مكن الباحث من صياغة مجموعة من المؤشرات التي يعتقد أنه بإمكانها قياس متغيرات الدراسة، في شكل استمارة أولية تم تجربتها بتاريخ 20 جوان 2021 على مجموعة من المبحوثين تم اختيارهم عشوائيا (سنة مبحوثين من كل صنف مهني) لمعرفة مدى فهم وقبول جميع الأصناف المهنية لتساؤلات الدراسة، وبعد جمع

الملاحظات واستشارة المشرف وبعض المختصين تم تعديل الاستمارة من خلال حذف الأسئلة المتكررة أو التي تحمل نفس المفهوم وإعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى لكي تتوافق مع جميع الأصناف المهنية ذو النشاط المختلف، وبعد إعداد الصورة النهائية للاستبيان كأداة لجمع البيانات أواخر شهر أوت 2021، قام الباحث في المرحلة الثالثة بتوزيع الأداة على مجتمع البحث المتاح في تلك الفترة بداية من يوم 05 سبتمبر 2021 إلى غاية استرجاع آخر استمارة يوم 22 نوفمبر 2021 .

وكمرحلة أخيرة وبعد تفريغ وتبويب البيانات واستخراج النتائج، تبادر للباحث بعض التساؤلات التي يستوجب طرحها على ممارسي السلطة الرسمية أعلى الهيكل التنظيمي (الفئات المستبعدة من مجتمع البحث)، لمعرفة كيف تعمل هته الأخيرة على مواجهة السلوكيات وتضييق هوامش الحرية للفاعلين وضبطها مع ما يتماشى مع التنظيمات والإجراءات المعمول بها، فهذه المعلومات تساعد الباحث على التحليل والتفسير والتأويل السوسولوجي لنتائج الدراسة، وقد تمت هذه المقابلات مع رؤساء الأقسام على مدار ثلاثة أيام بتاريخ 17-19 أكتوبر 2022.

3. المجال البشري:

هو وحدة المعاينة أو الوحدة الإحصائية التي مرت بها الاستمارة وهي المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحداث العينة، وتعبّر عن المجتمع الذي نريد معرفة وتكوين فكرة عنه، ومن هم الأشخاص المعنيون بالدراسة¹، وبما أنه تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي كميدان للدراسة فإن مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين بذات المؤسسة، حيث يبلغ التعداد الكلي للفاعلين بمؤسسة اتصالات الجزائر حسب الأصناف المهنية كما يلي:

الجدول رقم (1.3): توزيع المجتمع الأصلي حسب الأصناف المهنية

مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي		الأصناف
العدد	%	
06	2.19	إطارات سامية
71	25.91	المهام والدعم
56	20.44	التجاري
141	51.46	التقني
274	100	المجموع

المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة

¹ عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص49.

تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر ستة إطارات سامية (المدير العملي ونوابه الثلاثة ورئيسي قسمي الموارد البشرية والمحاسبة)، بينما نسجل 56 مفردة في النشاط التجاري موزعين على عشرة وكالات تجارية بنسبة 20.44%، يليهم 71 مفردة تنشط في الجانب الإداري بنسبة 25.91%، في حين يتموقع نصف التعداد تقريبا في الجانب التقني موزعين على ثمانية مراكز هاتفية (ارتفع عددها إلى 11 مركزا هاتفيا مطلع 2023).
تجدر الإشارة أنه ومع بداية الدراسة الاستطلاعية كان التعداد الفاعلين بالمؤسسة 275 مفردة، إلا أنه قبل مباشرة الدراسة التطبيقية تم تسجيل حالة وفاة بسبب وباء كورونا.

ثانيا: عينة الدراسة:

يحتاج الباحث لاختبار الفرضيات إلى جمع البيانات اللازمة من "مجموعة تمثيلية لمجتمع البحث تحمل نفس خصائصه وهي ما نسميه العينة"¹، ولأن اللجوء إلى اختيار عينة بحثية له أسبابه منها استحالة حصر وضبط مجتمع الدراسة وكذا توفيراً للجهد والوقت، إلا أن في دراستنا الحالية نظرا لطبيعتها وأهدافها، وكذا إمكانية الوصول إلى جميع مفردات مجتمع البحث فقد ارتأى الباحث القيام بمسح شامل لجميع مفردات المجتمع الأصلي، باستثناء ممارسي السلطة الرسمية أعلى الهرم التنظيمي (الإطارات السامية، رؤساء الأقسام، رؤساء المراكز الهاتفية) وهي الفئة المعنية بإجراء المقابلات التفسيرية، وعليه فإن مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة موزع كما يلي:

الجدول رقم (2.3): يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث

النسبة من المجتمع الأصلي	مجتمع البحث	مفردات مجتمع الدراسة المستبعدة	تعداد مجتمع الدراسة	الأصناف المهنية
00	00	06	06	إطارات سامية
25.18	69	02 رؤساء قسم	71	المهام والدعم
18.98	52	04 رؤساء قسم	56	التجاري
47.44	130	03 رؤساء أقسام + 08 رؤساء مراكز هاتفية	141	التقني
91.60	251	23	274	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

¹ Omar Actouf: *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, une introduction à la démarche classique et une critique, Les Presses de l'université du Québec, Montréal, 1987, P 71.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن مجتمع البحث يشكل نسبة 91.60% من المجتمع الأصلي موزع على ثلاثة أصناف مهنية، حيث يشكل الجانب التقني تقريبا نصف تعداد المبحوثين، وهذا ما يؤكد اعتماد اتصالات الجزائر بشكل كبير في نشاطها على المديرية التقنية التي تعمل على توسيع البنية التحتية وتشغيل وصيانة الشبكة الهاتفية. تجدر الإشارة أنه أثناء الانطلاق في عملية توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم تسجيل غياب 32 مفردة غير متاحة للدراسة (16 مفردة عطلة سنوية، 03 مكلفين بمهام أخرى، 03 عطلة مرضية، 01 إحالة على الاستيداع، 09 بين مصاب ومشتبه به بكورونا). والجدول التالي يوضح العدد النهائي لمجتمع البحث المعني بالدراسة:

الجدول رقم (3.3): يوضح العدد النهائي لمجتمع البحث

النسبة من مجتمع الدراسة	مجتمع البحث النهائي	مفردات البحث غير المتاحة	مجتمع البحث	الأصناف المهنية
23.10	58	11	69	المهام والدعم
17.92	45	07	52	التجاري
46.21	116	14	130	التقني
87.25	219	32	251	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا: منهج الدراسة:

إن تحري الدقة والموضوعية في البحث العلمي يحتم على الباحث تقديم وصف دقيق للإجراءات المنهجية المتبعة في دراسته، ولا يتم ذلك إلا من خلال اختيار المنهج المناسب، وهو عبارة عن "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"¹، ويعني ذلك أنه مجموعة من الأساليب التي تسعى لرصد الظاهرة المدروسة، ويعتمد اختيار المنهج المناسب في البحث العلمي أساسا على طبيعة المشكلة والأهداف المراد الوصول إليها، وفي دراسة موضوع ممارسات السلطة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وقع اختيار الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتبر "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة دمج المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"²، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يتماشى

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تربيات علمية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص98.

² رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2007، ص87.

وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يمكننا من الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية بالاستعانة بمختلف أدوات جمع البيانات، تسمح "بدراسة الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها مع غيرها من الظواهر كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كما وكيفا، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتحليلها وتفسيرها"¹.

أولى خطوات هذا المنهج كانت مع استشعار المشكلة من محيط الباحث الأكاديمي من خلال إطلاعه على وجهات النظر المفسرة للسلوك الإنساني في الأجهزة البيروقراطية، والمهني من خلال ملاحظته للممارسات غير الرسمية للفاعلين وتعارضها مع خط سير المؤسسة، حيث بعد الدراسة الاستطلاعية مزامنة مع جمع وإطلاع الباحث على ما نشر حول متغيرات الدراسة، تمكن من تحديد المشكلة وضبطها في سؤال رئيسي وأسئلة فرعية على إثرها تم صياغة فرضيات الدراسة، بالاعتماد على النظريات المفسرة والدراسات السابقة، الدلالة السوسولوجية والحدس البحثي، وتم بعدها وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه البحث، والإجراءات المنهجية التي سيتم اتباعها بدءا من اختيار مفردات عينة البحث والأدوات الواجب تطبيقها لجمع البيانات، أسلوب تنظيم البيانات وقراءتها ومن ثم تفسيرها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعتمد المناهج العلمية على اختلاف أنواعها على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات والتي يستعين بها الباحث في الإجابة على ما أثاره من تساؤلات، للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة المدروسة، وتحقيقاً لذلك تم استخدام ما يلي:

❖ **الملاحظة:** وهي إحدى التقنيات المباشرة للتقصي تستعمل في مشاهدة مجموعة ما قصد جمع معلومات كيفية لفهم المواقف والسلوكيات²، وقد ساعدتنا الملاحظة في أخذ تصور عام حول وضعية الفاعلين داخل المؤسسة، من خلال التركيز على الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية مع العمال، إضافة إلى تتبع الاستراتيجيات السلوكية التي يتخذها العمال في علاقاتهم مع بعضهم ورؤسائهم ومع الزبائن، وقد ساعدت الملاحظة الباحث

¹ حمد سليمان الشموخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 156.

² موريس انجرس، مرجع سابق، ص184.

كذلك على معرفة ردود الأفعال حول موضوع الدراسة وأسئلة الاستبيان في المرحلة الأولى والتي تراوحت بين المرحب والمتحفظ والمتملص.

❖ **المقابلة:** وهي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص تطرح من خلالها أسئلة، ويتم فيها تسجيل إجاباتهم¹، وقد تم استعمال هذه التقنية بداية من المرحلة الاستطلاعية مع مسؤول قسم الموارد البشرية من أجل أخذ معلومات تعريفية عن المؤسسة وفروعها وتعداد الأفراد بها، ثم تلتها مجموعة من المقابلات غير المنظمة مع من تربطنا بهم بعض العلاقات أو المواقف لمعرفة طبيعة العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات، كذلك تم استعمال الأداة مزامنة مع توزيع الاستمارة حتى نتمكن من أخذ معلومات أكثر تساعد في عملية التحليل وتفسير النتائج فيما بعد، وكذا لإزالة أي غموض أو التباس حول فهم الأسئلة، وبعد استخراج النتائج قام الباحث بمجموعة من المقابلات مع ممارسي السلطة الرسمية من أجل فهم وتفسير النتائج بموضوعية.

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المقابلات كانت مفتوحة وغير مضبوطة بأسئلة محددة وهذا راجع لخصائص وطبيعة النشاط المتنوع المعتمد في المؤسسة، والمقصود هنا الاستراتيجيات الممارسة من قبل ممارسي السلطة الرسمية والفاعلين مختلفة بسبب اختلاف وتنوع مناطق الشك والرهانات الشخصية والأهداف العامة، إلا أن هناك بعض الأسئلة المشتركة تم طرحها على ممارسي السلطة الرسمية بعد تحليل النتائج (الملحق رقم 02).

❖ **الاستمارة:** هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات حول آراءهم في ظاهرة معينة، يتم معالجتها كميًا²، وقد تم استخدام هذه الأداة كتقنية رئيسية نظرا لطبيعة مجتمع البحث والتزاماته، وحساسية الموضوع لأنه يكشف الممارسات اللارسمية للفاعلين وبالتالي فمن الصعوبة التحصل على تصريحات موضوعية من طرف المبحوثين إذا تم الاستعانة بالمقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولتفادي هذا الإشكال أراد الباحث الاعتماد على هذه التقنية لتسهيل استجابة أفراد البحث حول أسئلة الاستمارة بعد طمأننتهم بأن الاستمارة بدون بيانات شخصية وهي معدة للبحث العلمي فقط.

¹ منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص96.

² سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص155.

وقد تم بناء وصياغة استمارة الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة، حيث بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة حول المواضيع التي تناولت متغيرات الدراسة، وتزامنا مع الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من ضبط بعض المؤشرات ميدانيا والتي تم تحويلها إلى أسئلة مغلقة وأخرى متعددة الإجابات، وقد راعى الباحث في بناء الاستبيان اختلاف الأصناف المهنية، حيث اعتمد في صياغة الأسئلة البساطة وسهولة الفهم بعيدا عن تعقيدات المصطلحات التقنية والتجارية، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور اشتملت على 66 سؤالاً (الملحق رقم 03).

● **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية التي يحتاجها الباحث في دراسته حسب إطلاعه والتي يعتقد أن لها تأثيرا في استجابات المبحوثين، وهي الرتبة المهنية، الخبرة المهنية، الصنف المهني.

لأمانة هذا المحور تم تأخيره كمحور ثالث في الاستثمارات الموجهة للمديرية العملية بعدما لاحظنا بعض التهرب من الاستجابة بمجرد قراءة البيانات الشخصية، هذه الخطوة اعتمدها بعض الدراسات السابقة كدراسة الدكتور حبيب الود¹ ودراسة ألان توران² بتأخيرها لمحور البيانات الشخصية لإعطاء راحة أكبر للمبحوثين في الإجابة على محاور الاستبيان.

ولطمأنة المبحوثين أكثر تم حذف مؤشر الصنف المهني عند توزيع الاستمارة على المراكز الهاتفية والوكالات التجارية لمعرفة المسبقة بالنشاط الممارس على مستوى هذه الوحدات، وعند جمع هذه الاستثمارات يتم التأشير عليها مباشرة بالصنف المهني (AC: Agence Commercial, CT: Centre Téléphonique) حتى نتجنب أي خلط قد يحدث للاستثمارات المستردة.

● **المحور الثاني:** متعلق بمتغير ممارسة السلطة المتضمن بعدين هما السلطة الرسمية وغير الرسمية بواقع 25 عبارة لكل بعد.

● **المحور الثالث:** خاص بمتغير الفعالية التنظيمية والذي يتضمن بعدين هامين هما الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف بواقع 08 عبارات لكل بعد.

¹ حبيب الود: أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل المصالح الطبية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية نفيسة حمودي، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2018.

² Alain Touraine: *La conscience Ouvrière*, Edition du seuil, Paris, 1966.

الجدول التالي يوضح ترقيم عبارات متغيري الدراسة:

الجدول رقم (4.3): يوضح توزيع عبارات الاستبيان

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
ممارسة السلطة	السلطة الرسمية	25-1	50
	السلطة غير الرسمية	50-26	
الفعالية التنظيمية	الرضا الوظيفي	58-51	16
	تحقيق الأهداف	66-59	

المصدر: من إعداد الباحث

تجدر الإشارة إلى أنه في البداية تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على 40 عاملاً في المراكز الهاتفية البعيدة، بغية تجنب عناء التنقل لفروع المؤسسة المتواجدة بمختلف البلديات توفيراً للجهد والوقت، ولكن كما كان متوقعاً نظراً لحساسية موضوع الدراسة كانت الاستجابة ضعيفة، وعند استعلامنا عن الأمر تبين أن هناك جانبين الأول هو الخوف النابع من الاعتقاد بكشف هوية المستجيب عند الإرسال بالبريد الإلكتروني، والثاني عدم الجدية واللامبالاة بحجة عدم التفريغ للاستجابة، مما اضطر الباحث إلى توزيع الاستبيان يدوياً على مختلف المراكز والفروع التابعة للمؤسسة.

والجدول الموالي يوضح عدد الاستمارات المتحصل عليها لاختبار الفرضيات:

الدول رقم (5.3): يوضح عدد الاستمارات النهائية للدراسة

الاستمارات	العدد	النسبة من المجتمع البحثي المتاح
الموزعة	217	99.08 %
المسترجعة	189	86.30 %
المستبعدة (عدم تحقق شروط الإجابة)	12	0.05 %
المتبقية	177	80.82 %

المصدر: من إعداد الباحث

❖ الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني صلاحيته لقياس ما وضع من أجل قياسه وصدقه في قياس السمات التي يريدها الباحث، بينما الثبات يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة بمعنى تشير إلى الأشياء أو النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف

نفسها¹، وللتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها أولاً على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة (الملحق رقم 04)، وذلك لإبداء رأيهم وملاحظاتهم عن دقة المحاور والصيغة اللغوية لعباراتها ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة، ثم تم القيام بتجريبها على مجموعة من أفراد المجتمع من أجل الوقوف على مدى قبول وفهم العبارات الواردة، وبعد التعديلات وإعادة صياغة بعض العبارات وإضافة أخرى جديدة مقترحة، لنتحصل في الأخير على الأداة بصورتها النهائية تتضمن 66 عبارة، وقد اعتبر الباحث أن الأخذ بملاحظات المحكمين والتجريب الأولي للاستمارة وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري للأداة.

خامساً: الإجراءات المنهجية المتبعة لتبويب البيانات والمعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة من خلال البيانات التي تم تجميعها، استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS²⁰ لتبويب وتفريغ وتبسيط قراءة المعلومات الكمية المتحصل عليها، والإجراءات التالية توضح طريقة المعالجة الإحصائية للبيانات:

- بعد التفحص الدقيق للاستمارات المتحصل عليها تم استبعاد 12 استمارة لم تستوفي شروط الاستجابة (عدم الإجابة على بعد كامل - التشطيب على أكثر من إجابة على الأسئلة التي تتطلب إجابة واحدة)، قام الباحث بتقييم الاستمارات من 1 حتى 177 من أجل أن يتمكن الباحث من العودة إلى الاستمارة المعنية في حالة سقوط بعض البيانات سهواً أثناء ملئها في برنامج SPSS²⁰.
- تم تفريغ الأسئلة بإعطاء قيمة لكل إجابة حسب البدائل المطروحة تصاعدياً، بينما الأسئلة المتعددة الإجابات يتم تفريغها على اعتبار كل بديل هو إجابة على سؤال فرعي بنعم أو لا، يعني في حال كان السؤال المتعدد الإجابة له ثلاثة بدائل سيتم تفريغه باعتباره ثلاث أسئلة فرعية.
- في الخطوة الموالية قام الباحث بالمعالجة الإحصائية للبيانات من أجل اختبار الفرضيات عن طريق الجداول التكرارية البسيطة لمعرفة اتجاهات المبحوثين، وبما أن الفرز المسطح لا يمكنه توضيح الدلالة السوسولوجية للبيانات خاصة وأن فرضيات الدراسة تفرض إقامة علاقات بين المتغيرات، لذلك فالجدول التقاطعي

¹ محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2009، ص 108-111.

يعتبر الأداة الرئيسية لدراسة العلاقات بين المتغيرات، فهو يوضح توزيع استجابة المبحوثين وفقا لمتغيرين أو أكثر في آن واحد¹، لهذا اعتمد الباحث بشكل أساسي على الجداول الارتباطية البسيطة والمضاعفة النقاطع*، لربط مؤشرات المتغير المستقل مع المتغير التابع.

- وعلى اعتبار أن هذه الارتباطات هي فرضيات ارتباطية ضمنية بين متغيرات الدراسة، فقد سعى الباحث إلى تقديم ارتباطات لها دلالات سوسيولوجية من وحي النظريات المفسرة والاقتراب المنهجي المعتمد، والملاحظات الميدانية التي تم تسجيلها في المرحلة الاستطلاعية.
- استثنى الباحث الجداول ذات التشتت الكبير للقيم والجداول التي لا تعبر عن وجود دلالة سوسيولوجية.

¹ Martin Olivier, *L'enquête et ses méthodes, L'analyse de données quantitatives*, 2ed, Ar. Colin, Paris, 2009, P67.
* لمعرفة طريقة التنسيب وقراءة الجداول، راجع السعيد سبعون، مرجع سابق، ص ص 196-221.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكن الباحث من عرض الدليل المنهجي والإجرائي الموضح لمسارات البحث، والمتمثلة في توضيح وضبط الأطر المنهجية التي اتبعتها في مختلف مراحل الدراسة الميدانية، بداية بضبط المجالات الزمكانية ومجتمع البحث، مروراً بعرض أسباب اختيار المنهج والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكخطوة أخيرة تم عرض الإجراءات المتبعة لتبويب وتحليل البيانات ومن ثم الوصول إلى نتائج تتسم إلى حد ما بالموضوعية، الأمر الذي سنقف عليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

الميدانية ومناقشة النتائج

سنحاول في هذا الفصل تناول آخر خطوات البحث العلمي باستخدام المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة للكشف عن تأثير ممارسات السلطة على الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها وفق المقاربة السوسيولوجية المعتمدة.

ولكن قبل ذلك سنقوم بعرض خصائص مجتمع البحث.

أولاً: وصف وتحليل البيانات الشخصية لمفردات مجتمع البحث.

1. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (1.4): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة
26.6 %	47	0 - 5 سنوات
54.2 %	96	6 - 15 سنة
19.2 %	34	أكثر من 15 سنة
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة من الفاعلين بالمؤسسة لديهم خبرة مهنية أكثر من خمس سنوات إلى خمسة عشر سنة بواقع 54.2%، تليها 26.6% من الفاعلين لديهم خبرة أقل أو تساوي خمسة سنوات، بينما 19.2% الباقية لديها خبرة تفوق الخمسة عشر سنة، هذه الفئة كانت تعمل بقطاع البريد والمواصلات قبل سنة 2003 وبعد إعادة هيكلة القطاع حسب قانون 03/2000، انتقلت اختياريًا للعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر (للعلم عمال وموظفي قطاع البريد والمواصلات على المستوى المحلي بعد الهيكلة واستحداث مؤسسات جديدة تم إعطائهم حق الاختيار للانتقال للعمل بـ المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، مؤسسة بريد الجزائر، مؤسسة اتصالات الجزائر).

هذه النتائج تفسر تطور المؤسسة في تعدادها منذ انطلاقتها الفعلية في 01 جانفي 2003 بعد استقلاليتها عن وزارة البريد والمواصلات، ولما كان لزامًا على المؤسسة المحافظة على بقاءها واستمراريتها، انطلقت في توسيع شبكتها الهاتفية وتوفير خدمات الانترنت لأكثر عدد ممكن من المشتركين عن طريق الانتشار عبر كامل تراب الولاية، ولا

يكون ذلك إلا بزيادة المورد البشري المؤهل لهذا الهدف، فكانت عملية التوظيف الكبرى بالمؤسسة سنتي 2007 و2008 وهذا ما أكدته نسبة 54.2%، وبعد تطور تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية وزيادة تدفق الانترنت والتقل من الجيل الثاني إلى الثالث والرابع، توجب على مؤسسة اتصالات الجزائر مواكبة التغيرات وذلك بالتخلي على شبكة الكوابل النحاسية واستبدالها بشبكة الألياف البصرية، ولهذا فتحت المؤسسة باب التوظيف لليد العاملة المؤهلة والمتخصصة سنة 2018 بتوظيف دفعتي 2016، و2018 على التوالي من معهد التكوين بشهادة تقني سامي في شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتقني سامي في الألياف البصرية والبالغ عددهم 58 عون تقني، وهذا ما يبرز حلول الفئة ذات الخبرة أقل من خمسة سنوات في المرتبة الثانية بواقع 26.6%.

تجدر الإشارة إلى أنه ضمن الدراسة الاستطلاعية وفي مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية حول وضعية الخبرة المهنية للعمال، وجدنا أن هناك فئة قليلة لديها خبرة مهنية أكثر من عشرون سنة بالمؤسسة، وربما يرجع ذلك إلى العدد المعتبر المحال على التقاعد سنوات 2011، 2015، 2018، ولهذا رأى الباحث أنه من الأجدر تقسيم فئات الخبرة المهنية وفق معيار عمليات التوظيف بالمؤسسة وفق الفترات المذكورة سابقا، على اعتبار أنه تم توظيف عدد قليل جدا لا يتجاوز ستة موظفين بين الفترتين (حسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية).

2. الرتبة المهنية (المنصب):

الجدول رقم (2.4): يوضح توزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير المنصب

النسبة	التكرار	الرتبة المهنية
51.4 %	91	عون تقني
15.2 %	27	عون مكتب
24.3 %	43	موظف
5.1 %	9	مكلف
4.0 %	7	رئيس وحدة
100 %	177	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أن الأعوان التقنيين يشكلون غالبية المجتمع البحثي بواقع 51.4%، وهو ما تمثله 91 مفردة وهذا راجع إلى أهمية تواجد المورد البشري ذو مؤهلات تقنية لتغطية حاجيات المراكز الهاتفية لإصلاح وتوسيع الشبكات وتحديثها وفق أحدث التكنولوجيات، تليها فئة الموظفين بـ 43 مفردة بنسبة 24.3% وهم الفئة المتمركزة بالإدارة الوسطى وغير ممارسة للسلطة الرسمية، ويأتي أعوان المكاتب في المركز الثالث بنسبة بلغت 15.2% بـ 27 مفردة وهي الفئة التي تغطي الوكالات التجارية ACTEL ونقاط التواجد الخاصة DICTEL بالمجال التجاري، بينما جاءت نسب المكلفين بالدراسات ورؤساء الوحدات منخفضة بواقع 5.1% و 4% على التوالي لأن هذه المناصب نوعية ومحدودة حسب ما يوفره الهيكل التنظيمي لكل مديرية فرعية (الإدارة والمهام، التجارية، التقنية).

3. مكان العمل (النشاط الممارس):

الجدول رقم (3.4): يبين توزع أفراد المجتمع حسب مكان العمل (النشاط الممارس)

النسبة	التكرار	مكان العمل
23.2%	41	الإدارة والهام
19.2%	34	المديرية التجارية
57.6%	102	المديرية التقنية
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تبين بيانات الجدول أن المديرية التقنية تحتوي على أكبر قدر من الفاعلين بالمؤسسة بواقع 102 مفردة أي بنسبة بلغت 57.6%، يليها الجانب الإداري بـ 41 مفردة بنسبة بلغت 23.2% ثم الجانب التجاري بنسبة 19.2% وتمثل 34 مفردة، وتشير هذه النتائج إلى أهمية المديرية التقنية فهي عصب مؤسسة اتصالات الجزائر وهي المكلف بالمهام الميدانية من توسيع وتطوير البنية التحتية للشبكة الهاتفية والصيانة الدورية والتدخلات الآتية لأي أعطاب على مستوى الشبكة، وبالرغم من أهمية التسويق التجاري لخدمات المؤسسة إلا أنها احتلت المرتبة الأخيرة وهذا راجع لضعف عمليات التوظيف بسبب رقمنة الخدمات المقدمة خاصة دفع الفواتير مما قلل توافد الزبائن وأصبح التعامل مع المؤسسة عن بعد (Online).

الجدول رقم (4.4): يبين توزيع أفراد المجتمع حسب الرتبة المهنية والخبرة

المجموع	الخبرة					
	أكثر من 15 سنة	6-15 سنوات	0-5 سنوات			
91	10	38	43	التكرار	عون تقني	الرتبة المهنية
100.0%	11.0%	41.8%	47.2%	%		
43	12	31	0	التكرار	إطار	
100.0%	27.9%	72.1%	0.0%	%		
9	6	3	0	التكرار	مكلف	
100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	%		
7	2	5	0	التكرار	رئيس وحدة	
100.0%	28.6%	71.4%	0.0%	%		
27	4	19	4	التكرار	عون مكتب	
100.0%	14.8%	70.4%	14.8%	%		
177	34	96	47	التكرار	المجموع	
100.0%	19.2%	54.2%	26.6%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

البيانات المعروضة تبين أن الفئة الغالبة للخبرة المهنية من 6-15 سنة بنسبة 54.2% تمثلها فئة الأعوان التقنيون والإطارات وأعوان مكتب على التوالي بـ 38، 31 و 19 مفردة، ويمكن تفسير هذه النتيجة ببداية توسع نشاط المؤسسة وانتشارها عبر تراب الولاية بتوظيفها نسبة معتبرة من اليد العاملة المؤهلة موسم 2007-2008 بنسب متباينة اعتمادا على معيار الأهمية والضرورة الملحة للنشاط الممارس، بينما تمثل نسبة 26.2% الذين يملكون خبرة مهنية لا تتجاوز الخمس سنوات غالبيتهم الأعوان التقنيون بنسبة 47.2% وهو ما تظهره 43 مفردة، هذا يؤكد ما قلناه سابقا في تحليل الجدول رقم (1.4) حول توظيف الأعوان التقنيين سنة 2018، ومن جهة أخرى نلاحظ أن نظام الترقية للمناصب النوعية (مكلف بالدراسات، رئيس وحدة) لا تخضع لمعيار الخبرة فقط وإنما لمعايير أخرى سوف يتم توضيحها عند عرض بيانات الترقية لاحقا.

ثانياً: اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا الجانب إلى اختبار فرضيات الدراسة عن طريق ربط مؤشرات الأبعاد المستقلة والتابعة مؤشراً بمؤشر، ومعرفة الدور الذي تلعبه ممارسات السلطة الرسمية وغير الرسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال اختبار الفرضيات الجزئية.

1. عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (5.4): يبين علاقة النمط السلطوي بنوعية العلاقة بين المسؤول والفاعلين

المجموع	العلاقة بين المسؤول والفاعل					
	سيئة	حسنة	جيدة			
67	03	29	35	التكرار	الإقناع	النمط السلطوي
%100	%4.5	%43.3	%52.2	%		
3	1	1	1	التكرار	المكافأة	
%100	%33.3	%33.3	%33.3	%		
41	06	32	3	التكرار	الجبر والإكراه	
%100	%14.6	%78.1	%7.3	%		
66	0	18	48	التكرار	الخبرة والمعرفة	
%100	%0.0	%27.3	%72.7	%		
177	10	80	87	التكرار	المجموع	
%100	%5.6	%45.2	%49.2	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يشير الاتجاه العام حسب استجابات المبحوثين إلى وجود علاقات جيدة بين المسؤول والفاعلين بنسبة 49.2%، ويدعم هذا الاتجاه الذين أقروا بإتباع المسؤول لأسلوب الخبرة والمعرفة في توجيه الفاعلين بنسبة بلغت 72.7%، مقابل 52.2% لأسلوب الإقناع، بينما اتضح تأثير أسلوب الجبر والإكراه بنسبة مؤيدة بلغت 78.1% على العلاقة بين المسؤول والفاعلين حيث انخفض مستوى العلاقة إلى الحسن والممتلئة بنسبة 45.2%، من جهة أخرى ورغم إتباع المسؤول لأسلوب المكافأة مع مرؤوسيه بنسبة 33.3% إلا أن العلاقة بين الطرفين تتسم بالسوء والممتلئة بنسبة 5.7%.

يمكن تفسير هذه النتائج حسب مفهوم ماكس فيبر بأن السلطة القانونية العقلانية تستند إلى نظام من القواعد والإجراءات التي يتقبلها المجتمع طالما أن مصدر السلطة شرعي، وهذا ما أشارت إليه النتائج حيث أن المسؤول الذي يستخدم خبرته ومعرفته في توجيه الأفراد والفاعلين يُنظر إليه على أنه يمارس نوعاً من السلطة الشرعية العقلانية ويتم تقبلها من طرف الفاعلين بالمؤسسة، لذلك قد يتمتع الفاعل بدرجة أكبر من الثقة والاحترام للمسؤول مما يؤدي إلى علاقات أفضل بين الطرفين، ومن ناحية أخرى قد يُنظر إلى أسلوب الإقناع الذي يتبعه المسؤول هو محاولة فرض إرادته على الفاعلين، الأمر الذي قد يؤدي إلى بعض الاستياء الذي قد يميز العلاقة بين الطرفين.

وبالإسقاط على مفهوم ميشال كروزيه لمفهوم السلطة حيث أكد على أن السلطة غير مملوكة لمن يشغلون المناصب الرسمية، بل تتوزع بين الفاعلين والجماعات داخل المنظمة، وفي هذه الحالة فإن المسؤول يلجأ إلى استخدام مهاراته في التواصل والتعامل لإقناع العمال بأداء المهام التي يراها مناسبة بدلاً من استخدام القوة القسرية، ويُنظر إلى هذا الأسلوب من طرف الفاعلين على أنه عملية تفاوض قد يستخدم فيها الفاعل هامش حريته مما يؤدي إلى علاقات من الجودة إلى الحسنة أي عند توافق الطرفين أو التفوق النسبي لأحدهما.

الجدول رقم (6.4): يبين علاقة النمط السلطوي ورضا المبحوثين عن طريقة التسيير

المجموع	الرضا عن طريقة تسيير المسؤول			التكرار	الإقناع	النمط السلطوي
	راضٍ جدا	راضٍ أحيانا	غير راضٍ			
67	36	24	7	التكرار	الإقناع	النمط السلطوي
%100	%53.7	%35.8	%10.5	%		
3	1	1	1	التكرار	المكافأة	
%100	%33.3	%33.3	%33.3	%		
41	2	23	16	التكرار	الجبر والإكراه	
%100	%4.9	%56.1	%39	%		
66	39	23	4	التكرار	الخبرة والمعرفة	
%100	%59.1	%34.8	%6.1	%		
177	78	71	28	التكرار	المجموع	
%100	%44.1	%40.1	%15.8	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير بيانات الجدول أن الفاعلين راضين جدا عن طريقة تسيير المسؤول المباشر بنسبة بلغت 44.1%، ويدعم هذا الاتجاه الذين صنفوا أسلوب الخبرة والمعرفة الأكثر ممارسة من طرف المسؤول بنسبة 59.1%، مقابل 53.7% أقرؤا بأن أسلوب الإقناع هو السائد، بينما جاءت الفئة الراضية أحيانا وغير الراضية عن طرق التسيير لدى المسؤول، أفادوا بأن النمط السلطوي المتبع في توجيههم هو الجبر والإكراه بنسب بلغت على التوالي 56.1% و 39%، كما نلاحظ أن هناك فئة غير راضية عن أسلوب المسؤول رغم إتباعه لأسلوب المكافأة في أداء المهام.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن استعمال أسلوب الخبرة والمعرفة يمكن من تعزيز التصورات والاتجاهات لدى الفاعلين حول شرعية المسؤول وخبرته، وبما أن الفاعلين هم الأكثر عرضة للامتثال لتوجيهات السلطة التي يرون أنها شرعية، مما يؤدي إلى الشعور بالأمان والرضا في بيئة العمل، ولأن علاقات القوة في المنظمات حتمية، بما في ذلك الاستراتيجيات التي يستخدمها الفاعلين في اكتساب القوة والحفاظ عليها، لذلك يمكن مناقشة هذه النتائج في ضوء مقارنة ميشال كروزيه على أن استعمال المسؤول لأسلوب الخبرة

والمعرفة في توجيه الفاعلين نحو أداء المهام يعزز هياكل السلطة في المنظمة ويمكن من تعزيز ورضا الفاعلين عن عملهم، بينما إذا تم النظر إلى استخدام المسؤول لأسلوب الإقناع على أنه تلاعب أو استغلالي، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الثقة والمقاومة وانخفاض الرضا بين الأطراف التنظيمية.

وقد أشار مسؤول أحد المراكز الهاتفية إلى أن "اختياره لنمط معين من أساليب التوجيه والإشراف ترجع بالدرجة الأولى إلى الوضعية الراهنة للمؤسسة وكذا طبيعة سلوك الفاعلين اتجاه العمل"، فكلما كان سلوك الفاعلين اتجاه العمل ايجابيا كلما ابتعد ممارسي السلطة الرسمية عن استخدام القوة القهرية في توجيهه، ولكن من جانب آخر هناك عوامل تفرض استعمال الجبر والإكراه على الفاعلين حتى لو كان مستوى اهتمامهم اتجاه العمل مرتفع، ومن هذه العوامل يقول أحد رؤساء الأقسام بالقسم التجاري أن بعض القرارات المركزية للإدارة العامة لاتصالات الجزائر يفرض تنفيذها من طرف المؤسسات اللامركزية متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر على المستوى المحلي حتى لو كان القرار مخالفا لخط سير المؤسسة طبعاً في حدود إمكانياتها، ويؤكد هذا الأمر أحد رؤساء الأقسام التقنية أنه في حالة كانت الأوامر مركزية ومعها توصية بالتنفيذ في ظرف وجيز ما يستدعي مضاعفة الجهد والوقت من طرف الفرق التقنية، وهته الأخيرة لا تتقبل وضعية الخدمة خارج أوقات العمل مما يضطر بالمسؤول استعمال الجبر والإكراه أو أسلوب الإقناع والمكافأة والذي يتحدد بحسب طبيعة العلاقة بين المسؤول والفاعلين.

الجدول رقم (7.4): يبين معايير الترقية بمستوى الرضا عليها

المجموع	مستوى الرضا على معايير الترقية			التكرار	الخبرة	معايير الترقية
	غير راضي	راضي أحيانا	راضي جدا			
35	4	16	15	التكرار	الخبرة	معايير الترقية
%100	%11.4	%45.7	%42.9	%		
34	9	0	25	التكرار	الكفاءة	
%100	%26.5	%0.0	%73.5	%		
89	55	33	1	التكرار	المحابة	
%100	%61.8	%37.1	%1.1	%		
19	8	11	0	التكرار	مصالح مشتركة	
%100	%42.1	%57.9	%0.0	%		
177	41	60	76	التكرار	المجموع	
%100	%42.9	%33.9	%23.2	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يمكن النظر إلى أن معايير الترقية المعتمدة على نظامي الخبرة والكفاءة بأنها أشكال عقلانية وقانونية للسلطة والتي يعتبرها العمال مشروعاً، مما يدعم مستويات الرضا عن هذه المعايير، وعلى النقيض يمكن اعتبار معايير المحسوبية والعلاقات الشخصية أمثلة على الأشكال التقليدية والكاريزمية للسلطة، حيث تستند السلطة التقليدية حسب ماكس فيبر على الإيمان بشرعية العادات والقيم التقليدية، بينما تستند السلطة الكاريزمية على الصفات الشخصية.

وبالعودة إلى بيانات الجدول نلاحظ أن 42.9% من المبحوثين غير راضين على معايير الترقية المتبعة من قبل الإدارة لشغل المناصب العليا، مقابل 33.9% راضين عن هذه المعايير، والملاحظ أن الإدارة من وجهة نظر الفاعلين تعتمد على العلاقات الشخصية والشبكات غير الرسمية بدلا من القواعد واللوائح الرسمية، ويدعم هذه التوجهات الفئة التي أقرت بمعيار المحسوبية بواقع 61.8% مقابل 42.9% الذين يعتقدون أن معيار الترقية هو مصالح شخصية بين ممارس السلطة الرسمية والفاعل، ومن جهة أخرى توضح البيانات أنه كلما اعتمدت السلطة الرسمية على القواعد والأنظمة في ترقية الفاعلين لشغل المناصب

العليا كلما زادت مستويات الرضا، وأن معايير المحسوبية والعلاقات الشخصية تضعف وتقلد رهانات الفاعلين حول تسلق سلم الترقيات وتحسين المسار الوظيفي مما ينعكس على مستويات الرضا وبالتالي انخفاض حافز تقديم الأداء الجيد في العمل.

وبالرجوع إلى شهادة رئيس قسم بالمديرية التقنية حول هذه النقطة أوضح حسب خبرته التي تفوق 25 سنة أنه "منذ دخول الوساطة والمحسوبية في الترقيات العمودية أصبح هناك موظفون في مناصب نوعية يفتقرون إلى المؤهلات والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بفاعلية، مما خلق حالة من الاستياء وعدم الثقة وانطفاء الفاعلين النشطين وتثبيط عزيمتهم".

وللتدقيق في هذا التحليل أردنا معرفة آراء المبحوثين حول مؤهلات المسؤول، والجدول الموالي يوضح اتجاهات الفاعلين بنسبة 54.8% يرون أن مسؤوليهم يتمتعون بقدر من المعرفة حول كل المهام والوظائف الموكلة إليهم، مقابل 28.8% أفادوا بأن مسؤوليهم تنقصهم الدراية والمعرفة بمبادئ التسيير، في حين صرح باقي الفاعلين بأن المسؤول المباشر لديه مشكل في التواصل والتعامل معهم بنسبة بلغت 16.4%.

الجدول رقم (8.4): يوضح اتجاهات المبحوثين حول مؤهلات مسؤوليهم

النسبة	التكرار	صفات المسؤول
54.8%	97	مختص في كل المهام والوظائف
28.8%	51	تنقصه الدراية بمبادئ التسيير
16.4%	29	لا يعرف كيفية التعامل مع الموظفين
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير آراء المبحوثين 45.2% والتي تمثل 80 مفردة على نقص كفاءة المسؤول وهو يعتبر مؤشرا خطيرا على عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويزيد من الهوة بين الأطراف التنظيمية وإمكانية اتساع هوامش الحرية لدى الفاعلين حسب تحليلهم للفجوات التنظيمية ورهاناتهم، وبالتالي إمكانية تبني سلوكيات إستراتيجية من شأنها التأثير على فعالية المؤسسة. ولكن كيف يعمل المسؤول غير المؤهل في السيطرة على مناطق عدم اليقين التي ظهرت نتيجة نقص كفايته بمبادئ التسيير والتعامل مع الفاعلين؟ وللكشف عن هذه

الاستراتيجيات تم سؤال المبحوثين على الوسائل التي يعتمدها المسؤول في اتخاذ القرارات؟
فحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (9.4): يوضح مؤهلات المسؤول وطريقة اتخاذه القرارات

المجموع	اتخاذ القرار يعتمد على						
	المعطيات والمعلومات	اللوائح والقوانين	الاعتماد على الزملاء	الخبرة السابقة	التكرار	مختص في كل المهام والوظائف	مؤهلات المسؤول
97	36	20	19	22	التكرار		
%100	%37.1	%20.6	%19.6	%22.7	%		
51	12	17	20	02	التكرار	تنقصه الدراية والمعرفة	
%100	%23.5	%33.4	%39.2	%3.9	%		
29	0	22	6	1	التكرار	لا يعرف كيفية التعامل مع العمال	
%100	%0.0	%75.8	%20.7	%3.5	%		
177	48	59	45	25	التكرار		
%100	%27.1	%33.3	%25.4	%14.2	%	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يعتمد المسؤول في اتخاذه القرارات على اللوائح والقوانين من وجهة نظر المبحوثين بنسبة بلغت 33.3%، ويدعم هذه الاتجاه 75.8% الذين أفادوا بأن مسؤولهم لا يعرف كيفية توجيه الفاعلين الذين تحت سلطته، مقابل 33.4% أقرروا بأن المدير الذي تنقصه المعرفة والدراية بمبادئ التسيير يلجأ في اتخاذه القرارات على اللوائح والقوانين، بينما أفادت فئة من المبحوثين أن رئيسهم يعتمد على المعطيات والمعلومات في اتخاذه للقرارات بنسبة 27.1%، والداعم لهذا الاتجاه الذين يرون بأن مسؤولهم مختص في كل المهام والوظائف بواقع 37.1%، مقابل 23.5% للمسؤول الذي تنقصه الدراية بمبادئ التسيير ومع ذلك يعتمد على المعطيات واللوائح.

إذن من خلال هذه النتائج اتضح استراتيجيات المسؤولين في التغطية عن الثغرات التي خلفتها عدم كفايتهم في التسيير وتوجيه الفاعلين، وذلك من خلال تقييد وتضييق مساحات اللعب عن طريق الاعتماد على القوانين واللوائح، وبالتالي فإن عقلانية الفاعل

تجعله يتقبل هذه الاستراتيجيات ما دام مصدر السلطة شرعي، ويمكن القول أن المسؤول تغلب عن نقص كفايته في التسيير بالاعتماد غالباً على القوانين واللوائح، لأن هاته الأخيرة ستصبح شماعة في الوضعيات السلبية والإيجابية، وبما أن علاقات القوة بين الطرفين قائمة في المؤسسة، على المسؤول إيجاد السبل لكسب رضا الفاعلين وتعزيز مشاركتهم ومنحهم الثقة لتحمل مسؤولياتهم، ولاختبار هذه المؤشرات تم قياس مؤشر مؤهلات المسؤول مع مؤشر العلاقة مع المسؤول والرضا عن طريقة تسييره من طرف الفاعلين فكانت النتائج حسب برنامج SPSS²⁰ تشير إلى انخفاض مستويات الرضا بسبب نقص كفاءة المسؤول (الملحق رقم 05)، وهذا يؤدي لا محالة إلى نتيجة وهي اشتداد علاقات القوة والسلطة بين الطرفين قد تصل إلى حالات الصراع.

ومن أجل التعمق أكثر في هذا التحليل ندخل المتغير الرائد **الصنف المهني** لمعرفة تأثيره على الوسيلة التي يعتمد عليها المسؤول في عملية اتخاذه للقرارات، وهل هناك اختلاف في ذلك.

الجدول رقم (10.4): يوضح وسيلة الاعتماد على اتخاذ القرارات حسب كل صنف مهني

المجموع	اتخاذ القرار يعتمد على				التكرار		
	المعطيات والمعلومات	اللوائح والقوانين	الاعتماد على الزملاء	الخبرة السابقة			
41	6	21	10	4		الإداري	الأصناف المهنية
%100	%14.6	%51.2	%24.4	%9.8	%		
34	0	17	15	02		التجاري	
%100	%0	%50.0	%44.1	%5.9	%		
102	42	21	20	19		التقني	
%100	%41.2	%20.6	%19.6	%18.6	%		
177	48	59	45	25		المجموع	
%100	%27.1	%33.3	%25.4	%14.1	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS²⁰

بناءً على معطيات الجدول يتبين أن الصنف الإداري والتجاري هم الأكثر اعتماداً على اللوائح والقوانين في اتخاذ القرارات بنسبة 51.2% و 50% على التوالي، مقابل

20.6% للصنف التقني أي أنه الأقل اعتمادا على القوانين واللوائح في اتخاذه للقرارات، ولكنه الأكثر اعتمادا على المعطيات والمعلومات لاتخاذ القرارات بواقع 41.2%.

ويمكن تفسير هذه النتائج أن النشاط الإداري والتجاري يتميز بنوع من الاستقرار النسبي في بيئة العمل، فنوعية الأعمال والمهام والإجراءات تتسم بنوع من الروتين اليومي فهي خاضعة للقوانين التنظيمية المركزية خاصة وأن هذين الصنفين يمثلان الواجهة الرسمية للمؤسسة، بينما النشاط التقني يتميز بالطابع المرن لأنه يتمتع بالديناميكية والتغير، فالأعمال والمهام الميدانية خاضعة للمعطيات والمعلومات المتغيرة بشكل دائم، لذلك فهوامش الحرية تزداد لدى الفاعلين في هذه البيئة بسبب ضعف الرقابة ومن الصعب على المسؤول مراقبتها والسيطرة عليها.

الجدول رقم (11.4): يوضح علاقة تشجيع الموظفين على الحوار بنوعية العلاقة مع المسؤول

المجموع	العلاقة مع المسؤول			التكرار		
	سيئة	حسنة	جيدة			
29	0	0	29	التكرار	دائما	تشجيع الموظفين على الحوار
%100	%0	%0	%100	%		
109	4	50	55	التكرار	أحيانا	
%100	%3.7	%45.9	%50.4	%		
39	6	30	3	التكرار	أبدا	
%100	%15.4	%76.9	%7.7	%		
177	10	80	87	التكرار	المجموع	
%100	%5.6	%45.2	%49.2	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يعتبر تشجيع الفاعلين على الحوار من أجل فهم مشاكل العمل والتعاون على حلها من أهم الأساليب الإشرافية الديمقراطية في التسيير وتوجيه الفاعلين في المؤسسة، حيث تظهر الإحصائيات العلاقات الجيدة بين الفاعلين والمسؤول المباشر بواقع 49.2%، حيث أفادت 29 مفردة بنسبة 100% أن الإدارة دائما ما تشجع الفاعلين على الحوار حول قضايا العمل، مقابل 50.5% للذين أجابوا بأحيانا.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاعتماد على أسلوب تشجيع الحوار والتعاون من طرف الإدارة هو ترويج لثقافتها القانونية العقلانية لحل المشكلات، والذي يمكن أن يساعد في خلق شعور بالإنصاف والشرعية في المؤسسة، وهذا بدوره يمكن أن يساعد في تعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة والفاعلين لأنهم يشعرون أن مخاوفهم يتم الاستماع إليها ويتم معالجتها بموضوعية، ولأن اعتراف المسؤول بوجود مناطق عدم اليقين في الحياة التنظيمية والسلوك الاستراتيجي للفاعلين في ممارسة السلطة، فإن الإدارة التي تشجع على مبادئ الحوار والتعاون تُظهر نهجا تعاونيا تشاركيا لممارسة السلطة، والذي من المرجح أن يقلل هذا النهج من شعور الفاعلين بالعجز ويخلق شعورا بالملكية المشتركة في مشاكل العمل وحلولها، ونتيجة لذلك يمكن أن يكون الفاعلين أكثر التزاما بعملهم ولديهم علاقات أفضل مع مسؤولهم.

الجدول رقم (12.4): يوضح مركزية السلطة والرضا عن نمط التسيير

المجموع	الرضا عن أسلوب التسيير			التكرار	دائما	تركز السلطة في يد الرئيس وحده
	غير راضي	راضي	راضي تماما			
68	23	28	17	%		
%100	%33.8	%41.2	%25			
61	2	30	29	%	أحيانا	
%100	%3.3	%49.2	%47.5			
48	3	13	32	%	أبدا	
%100	%6.2	%27.1	%66.7			
177	28	71	78	%	المجموع	
%100	%15.8	%40.1	%44.1			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يعتمد الأسلوب الأوتوقراطي في توجيه الفاعلين على احتكار السلطة وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى، لذلك أردنا اختبار هذا المؤشر وتأثيره على رضا المرؤوسين حول هذا النمط، وقد أشارت النتائج أن الفاعلين الراضين تماما على أسلوب التسيير أفادوا بأن هذا الأخير لا يحتكر السلطة بنسبة بلغت 66.7%، مقابل 47.5% أحيانا ما يحتكر الرئيس سلطته، وبالنظر إلى باقي البيانات نلاحظ انخفاض مستوى الرضا

لدى الفاعلين كلما زاد تركز السلطة في يد الرئيس مما يوحي بوجود علاقة سلبية ارتباطية بين المؤشرات موضع الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أهمية تقليل التوزيع غير المتكافئ للسلطة في المنظمات، والذي يؤدي من دون شك إلى شعور الفاعلين بالمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وهذا بدوره يزيد من مستوى الرضا لدى الفاعلين خاصة إذا كانت عمليات المشاركة تمس مساحات اللعب لدى الفاعلين، ومن جهة أخرى يمكن النظر إلى تركز السلطة في يد الرئيس على أنه سمة ضرورية للمنظمات التي تعمل بشكل فعال، لأنها تضمن اتخاذ القرارات وفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها، ومع ذلك إذا أدرك الفاعل أن الرئيس يسيء استخدام سلطته أو لا يتبع القواعد والإجراءات المعمول بها، قد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستويات الرضا، لذلك حسب رؤية الفاعل لشرعية تركز السلطة من عدمها تتحدد مستويات الرضا لديه.

الجدول رقم (13.4): يوضح مستويات الرضا على الأسلوب الحر للرئيس

المجموع	الرضا عن أسلوب التسيير			التكرار		
	غير راضي	راضي	راضي تماما			
21	0	0	21	التكرار	دائما	موافقة الرئيس على الأساليب المقترحة للعمال دون مناقشتها
%100	%0	%0	%100	%		
101	14	43	44	التكرار	أحيانا	
%100	%13.8	%42.6	%43.6	%		
55	14	28	13	التكرار	أبدا	
%100	%25.5	%50.9	%23.6	%		
177	28	71	78	التكرار	المجموع	
%100	%15.8	%40.1	%44.1	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

في خضم الدراسة الاستطلاعية صادف الباحث موقفا أثناء ملاحظته لطبيعة العلاقات التنظيمية أثناء ورود معلومات حول حدوث أعطاب على مستوى الشبكة الهاتفية بإحدى البلديات تسبب في انقطاع الهاتف الثابت والانترنت والفاكس، وهو ما أدى إلى تدمير السلطات المحلية، مما استدعى التدخل العاجل من طرف فرق الصيانة الهاتفية الأقرب

لإقليم البلدية، وقد لاحظ الباحث الحوار الدائر بين رئيس المركز الهاتفي وفرقة عمله حول تحديد مكان العطب بأسرع طريقة وإرجاع الشبكة إلى طبيعتها، في ختام الحوار وجه الرئيس إلى مرؤوسيه كلمة مفادها " ديروا رايكم وخلص المهم هنوني، قبل منتصف اليوم أريد رؤية الشبكة تعمل بشكل عادي"، أمام هذا الموقف أراد الباحث اختبار هذا الأسلوب في توجيه المرؤوسين ومدى الرضا عليه من طرف الفاعلين والذي يعد من المؤشرات الهامة لأسلوب القيادة الحرة.

فأشارت النتائج إلى الرضا التام للمرؤوسين حول الأسلوب الذي يعتمده الرئيس بـ 44.1%، والذي يدعم هذا الاتجاه هو جميع المبحوثين الذين أقرروا بأن الرئيس يقبل الأساليب المقترحة من طرف الفاعلين دون مناقشتها بنسبة 100%، مقابل 43.6% أقرروا بأحيانا يوافق الرئيس على المقترحات دون مناقشتها.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن موافقة الرئيس لمرؤوسيه حول الأساليب المقترحة من طرفهم لأداء المهام هو ممارسته لسلطة قانونية عقلانية، تُقر بخبرة العمال واستقلاليتهم، ويسمح لهم باتخاذ القرارات في إطار الإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة، ومن المحتمل أن ينظر إلى هذا النهج اتجاه السلطة بشكل إيجابي من قبل الفاعلين الذين يقدرون استقلاليتهم ويشعرون أن مساهماتهم يتم الاعتراف بها، إذن يمكن القول أن السلطة هنا أخذت منها لبناء الثقة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين من أجل أداء أكثر مرونة وتكيفاً استجابة للتغيرات الظرفية.

ومن أجل استتقاق أكثر للنتائج المتحصل عليها، أراد الباحث الكشف عن إمكانية استعمال هذا الأسلوب في مختلف فروع المؤسسة، فقام بإدخال المتغير الرئز "الفروع المهنية" فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (14.4): يوضح مستويات الرضا حول الأسلوب الحر حسب الفرع المهني

المجموع	الرضا عن أسلوب التسيير			التكرار	أحيانا	الإداري	موافقة الرئيس على الأساليب المقترحة للعمال دون مناقشتها
	غير راضي	راضي	راضي تماما				
25	4	12	9	التكرار	أحيانا	الإداري	
%100	%16	%48	%36	%			
16	3	11	2	التكرار			
%100	%18.8	%68.8	%12.4	%	أبدا	المجموع	
41	7	23	11	التكرار			
%100	%17.1	%56.1	%26.8	%			
20	0	15	5	التكرار	أحيانا	التجاري	
%100	%0	%75	%25	%			
14	4	3	7	التكرار	أبدا		
%100	%28.6	%21.4	%50	%	المجموع	التقني	
34	4	18	12	التكرار			
%100	%11.8	%52.9	%35.3	%			
21	0	0	21	التكرار	دائما	التقني	
%100	0	0	%100	%			
56	10	16	30	التكرار	أحيانا		
%100	%17.8	%28.6	%53.6	%	أبدا	المجموع	
25	7	14	4	التكرار			
%100	%28	%56	%16	%			
102	17	30	55	التكرار	المجموع	المجموع	
%100	%16.7	%29.4	%53.9	%			
177	28	71	78	التكرار			
%100	%15.8	%40.1	%44.1	%			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS20

تشير بيانات جدول التقاطع المضاعف أن فئة التقنيين هم الأكثر رضا حول الأسلوب الحر للرئيس بنسبة 53.9%، مقابل 35.3% لفئة الفرع التجاري، بينما احتل المرتبة الأخيرة الفرع الإداري بنسبة بلغت 26.8%، والاتجاه الداعم لفئة التقنيين هم الذين أفادوا بأن الرئيس دائما يوافق على الأساليب المقترحة لأداء المهام من طرف المرؤوسين، مقابل الذين أجابوا بأحيانا 53.6%، ومن جهة أخرى تؤكد النتائج أن الأسلوب الحر الذي

يتبعه الرؤساء متواجد على الأغلب في الفروع التقنية حسب إجابات المبحوثين بدائماً وأحياناً (77 مفردة).

ويمكن تفسير هذه النتائج حسب رؤية الباحث إلى طبيعة النشاط الذي تتميز به الفروع التقنية من حيث الديناميكية والمرونة والعمل الميداني والتخصص النوعي للمورد البشري والتطور المستمر للتقنيات المستعملة (التطور المستمر للتقنيات يعني عملية التكوين مستمرة للفاعلين)، والذي يحتم تكاثف الجهود بين جميع الأطراف الفاعلة في الإدارة التقنية، فيعتقد الرئيس هنا أن الأفراد الواقعين تحت سلطته لهم من الكفاءة ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات والقيام بعملهم دون تدخل وتوجيه مباشر، وما يفسر رضاهم على هذا الأسلوب أنه علامة على رغبة الفاعلين في مزيد من الاستقلالية والتحكم في عملياتهم، وهو مؤشر على زيادة هوامش الحرية لدى الفاعلين تمكنهم من كسب الكثير من الرهانات والتي تحدد استراتيجياتهم السلوكية وفقها.

وفي إطار المقابلة التفسيرية التي تم إجراؤها مع رؤساء الأقسام تم سؤالهم على الأسلوب الأمثل المتبع في توجيه الفاعلين (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر)، فكانت الإجابات تصب في اتجاه واحد وهو عدم وجود أسلوب دائم وأمثلة في تسيير وتوجيه الفاعلين نحو أداء المهام، وهو راجع إلى طبيعة الموقف والظرف وطبيعة الفاعلين وشخصية ممارس السلطة الرسمية، مع وجود أفضلية نسبية للأسلوب الديمقراطي والحر خاصة في الإدارة التقنية، ففي الحالات الطارئة أو الأزمات التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات الفورية أو في حالة التعامل مع المرؤوسين الذين تنقصهم الخبرة، أو في الحالات التي تتسع فيها هوامش حرية الفاعلين، يلجأ ممارس السلطة الرسمية إلى استرجاع سلطاته واحتكارها لإعادة التوازن والتحكم في خطوط السلطة، ولا يمكن نجاح هذا الأسلوب إلا إذا كان ممارس السلطة الرسمية يملك الرصيد المعرفي والكفاءة في مثل هذه المواقف، لأن ذلك يخلق نوع من الرضا لدى الفاعلين طالما أن القرارات الصادرة عن الرئيس فعالة وخاضعة للتنظيمات المعمول بها طالما أن سلطته شرعية في نظرهم.

بينما في حالات الاستقرار الداخلي للمؤسسة وتميز الأعمال بالانتميط والروتين اليومي، لا يمكن الاستمرار على هذا النهج لأنه سيخلق نوع من الاستياء وعدم التقدير لدى الفاعلين لمؤهلاتهم بسبب افتقارهم إلى الاستقلالية والحرية النسبية، وهو ما سيؤدي إلى

انتهاج سلوكيات سلبية قد تؤدي إلى إضعاف فاعلية المؤسسة، لذلك يدرك ممارس السلطة الرسمية هنا أن عليه إعطاء متنفس لمرؤوسيه لمشاركته في عمليات صنع القرار، وذلك باللجوء إلى الأسلوب الديمقراطي ثم تدريجيا إلى الأسلوب الحر طالما أن الفاعلين يملكون من الخبرة ما يؤهلهم لوضع كامل الثقة من رئيسهم لأداء المهام كما هو مطلوب.

الجدول رقم (15.4): يوضح علاقة الرئيس بمرؤوسيه عند النجاحات والفاشل

المجموع	العلاقة مع الرئيس			التكرار	دائما	ينسب الرئيس النجاحات لجهوده الخاصة
	سيئة	حسنة	جيدة			
12	5	7	0	التكرار	دائما	ينسب الرئيس النجاحات لجهوده الخاصة
%100	%41.66	%58.33	%0	%		
41	4	29	8	التكرار	أحيانا	ينسب الرئيس النجاحات لجهوده الخاصة
%100	%9.8	%70.7	%19.5	%		
124	1	44	79	التكرار	أبدا	ينسب الرئيس النجاحات لجهوده الخاصة
%100	%0.8	%35.5	%63.7	%		
177	10	80	87	التكرار	المجموع	
%100	%5.6	%45.2	%49.2	%		
33	6	19	8	التكرار	دائما	ينسب الرئيس حالات الفشل إلى المرؤوسين
%100	%18.2	%57.6	%24.2	%		
52	3	29	20	التكرار	أحيانا	ينسب الرئيس حالات الفشل إلى المرؤوسين
%100	%5.8	%55.8	%38.4	%		
92	1	32	59	التكرار	أبدا	ينسب الرئيس حالات الفشل إلى المرؤوسين
%100	%1.1	%34.8	%64.1	%		
177	10	80	87	التكرار	المجموع	
%100	%5.6	%45.2	%49.2	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

من إيجابيات الدراسة الاستطلاعية هي تمكين الباحث من بناء المؤشرات المتعلقة بالفرضيات المطروحة والقابلة للقياس، وقد صادف الباحث أثناء جولته البحثية مجيء لجنة مركزية تابعة للإدارة العامة لاتصالات الجزائر من أجل معرفة الخلل الواقع في انطلاق بعض المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية، وفي دردشة قصيرة جمعتنا مع أحد الأفراد

المبحوثين الذي يظهر عليه بعض التذمر، أشار إلى "أن رئيسه ألقى اللوم على مرؤوسيه بسبب سوء التقدير في بعض الدراسات والتقارير المرفوعة إلى الإدارة العامة، في حين بعض النقاط الإيجابية نسبها الرئيس لنفسه"، هذا الموقف والذي يعبر عن العلاقات السلطوية بين الأطراف التنظيمية، أثار انتباه الباحث وأراد اختباره ومعرفة تأثيره على العلاقة بين الرئيس والتابعين له.

يوضح الجدول بشكل عام العلاقة الجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه، وبالنظر إلى نتائج المؤشر الأول نجد أن الذين يملكون علاقات جيدة مع الرئيس أفادوا بأنه لا ينسب نجاحات الفريق لنفسه بواقع 63.7%، مقابل 19.5% أجابوا بأحيانا، بينما الذين يملكون علاقات حسنة أقرروا بأن الرئيس أحيانا ما ينسب النجاحات لنفسه بنسبة 70.73%، مقابل 58.33% أجابوا دائما، في حين الذين يملكون علاقات سيئة مع رئيسهم أبلغوا بأن هذا الأخير ينسب النجاحات لجهوده الخاصة بنسبة بلغت 41.66%، الملاحظ من هذا التدرج في النتائج إشارة على وجود العلاقة بين المؤشرين حيث أنه كلما نسب الرئيس جهود غيره لنفسه كلما اتجهت العلاقة بين الطرفين للسوء.

وبقراءة المؤشر الثاني نجد أن الذين يملكون علاقات جيدة لا يلقي رئيسهم اللوم عليهم في حالات الفشل بنسبة 64.1%، مقابل 38.46% أجابوا بأحيانا، في حين الذين يملكون علاقات حسنة مع رئيسهم أجابوا بدائما وأحيانا ما يلقي رئيسهم اللوم عليهم عند الفشل بواقع 57.57% و 55.76%، تؤكد هذه النتائج كذلك وجود علاقة بين المؤشرات المطروحة، حيث كلما ألقى الرئيس اللوم على مرؤوسيه كلما اتجهت العلاقة إلى الأسوأ.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الرئيس في نظر الفاعلين يستخدم سلطته القسرية، والشيء الذي يحافظ على قدر معين من العلاقة الحسنة بينهم هو شرعية سلطته، وتجدر الإشارة هنا أن الرئيس يمارس وجها السلطة الرسمية وغير الرسمية حيث تظهر أساليبه المطروحة وجود رهانات شخصية تجعله يتخذ استراتيجيات دفاعية للحفاظ على منصبه وهي حالات إلقاء اللوم على التابعين له، واستراتيجيات هجومية في حالة كانت الرهانات تشير إلى الارتقاء في السلم الهرمي مثل إرجاع الفضل في كل نجاحات فريق العمل إلى جهوده الخاصة، هذه الممارسات بكل تأكيد ستخلق تذمر لدى مرؤوسيه مما يؤثر على مستويات

الرضا لديهم وبالتالي اختلال في الأداء وانتهاج سلوكيات سلبية في شكل أفعال ملموسة نابعة من الفرص المتاحة لدى الفاعلين.

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (16.4): يوضح علاقة النمط السلطوي بتوضيح أهداف العمل بشكل محفز

المجموع	يوضح المسؤول أهداف العمل وتنفيذها بشكل محفز			التكرار	الإقناع	النمط السلطوي
	أبدا	أحيانا	دائما			
67	1	32	34	%		
100.0%	1.5%	47.8%	50.7%	%		
3	0	0	3	%	المكافأة	
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	%		
41	9	28	4	%	القهر والعقاب	
100.0%	22.0%	68.3%	9.7%	%		
66	0	20	46	%	الخبرة والمعرفة	
100.0%	0.0%	30.3%	69.7%	%		
177	10	80	87	%	المجموع	
100.0%	5.6%	45.2%	49.2%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير البيانات الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام للمبحوثين يشير إلى أن المسؤول دائما يوضح أهداف العمل وطريقة تنفيذها بشكل محفز بنسبة بلغت 49.2%، ويدعم هذا الاتجاه أسلوب المكافأة بنسبة 100% مقابل 69.7% للخبرة والمعرفة، يليهم أسلوب الإقناع بنسبة 50.7%، بينما الذين صرحوا بأن المسؤول أحيانا يوضح أهداف العمل بشكل محفز بنسبة 45.2% فذلك راجع حسبهم لممارسة أسلوب القهر والعقاب لتوجيه العمال بنسبة 68.3% مقابل أسلوب الإقناع بـ 47.8%، ثم يأتي أسلوب الخبرة والمعرفة ثالثا من ناحية الممارسة بنسبة 30.3% وأسلوب المكافأة منعدم.

ويمكن القول من خلال قراءة النسب المجدولة أن إدراك الأفراد لأهداف العمل بشكل محفز راجع إلى طبيعة النمط السلطوي الممارس من قبل المسؤول، أي بمعنى أن قدرة

المسؤول على توضيح الأهداف بشكل محفز قد تعزز من شرعيته وسلطته لدى الفاعلين، وأن هذه الشرعية يمكن تعزيزها بالأساليب الرسمية مثل المكافأة والعقاب أو غير الرسمية المتمثلة في الخبرة والمعرفة والإقناع، وحسب المؤشرات فقد جاء أسلوب المكافأة الأكثر تأثيراً في تحفيز العمال وهو ما يتوافق مع مفاهيم الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور** وفكرة الرجل الاقتصادي، فالحوافز يعتبرها هي المحرك الأساسي لاستخراج الطاقات الكامنة للفاعلين لأداء المهام بأكثر فعالية وأقصر وقت ممكن، ومن ناحية أخرى يعتبر أسلوب الخبرة والمعرفة مصدر قوة يمتلكه المسؤول بالإضافة إلى سلطته الرسمية للتأثير على الفاعلين، حيث يعتبره الطرف الثاني في المعادلة (بغض النظر عن شرعيته) مصدراً موثقاً لتعليماته يتم تقبلها دون أي ارتياب، بينما يلجأ المسؤول لأسلوب الإقناع خاصة عندما تكون القرارات والأهداف المسطرة مركزية وهي تعتبر في نظر الفاعلين غير متوافقة مع الإمكانيات المتاحة حسب تصريح أحد رؤساء المراكز الهاتفية، بينما أسلوب العقاب حسبه فهناك فئة من الفاعلين لا يمكن تحفيزهم إلا عندما يدركون العواقب في شكل تحويل العامل إلى مركز هاتفي بعيد عن إقامته أو التعامل معه بالقوانين حرفياً كحرمانه من المردودية الفردية (PRI). ولكن هل توضيح أهداف العمل بشكل محفز كافٍ لإدراك الفاعلين لهذه الأهداف بدقة ليسهل تنفيذها؟ وهذا ما سنلاحظه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (17.4): يوضح علاقة النمط السلطوي بإدراك الفاعل لأهداف العمل

المجموع	كل فرد لديه معرفة عن اهداف العمل			التكرار	الاقتناع	النمط السلطوي
	أبدا	أحيانا	دائما			
67	4	26	37	%		
100.0%	6.0%	38.8%	55.2%	%		
3	0	3	0	%	المكافأة	
100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%		
41	0	27	14	%	القهر والعقاب	
100.0%	0.0%	65.9%	34.1%	%		
66	0	12	54	%	الخبرة والمعرفة	
100.0%	0.0%	18.2%	81.8%	%		
177	4	68	105	%	المجموع	
100.0%	2.3%	38.4%	59.3%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يشير الاتجاه العام للمبحوثين بأن الفاعلين دائما ما يكون لديهم إدراك لأهداف العمل بواقع 59.3%، وهذا راجع لأسلوب الخبرة والمعرفة المتبع من طرف المسؤول في توجيه الفاعلين بنسبة 81.8% مقابل أسلوب الإقناع بـ 55.2% والقهر والعقاب بنسبة 34.1%، في حين لم نسجل أسلوب المكافأة في هذا التوجه، بينما الذين أجابوا بأحيانا يكون لكل فاعل معرفة بأهداف العمل بنسبة 38.4%، أرجعوا ذلك لممارسة نمط المكافأة بنسبة 100% مقابل أسلوب القهر والعقاب بنسبة بلغت 65.9% يليه الإقناع 38.8% ثم الخبرة والمعرفة 18.2%.

على ضوء هذه النتائج نلاحظ أن النمط السلطوي له تأثير على تصور الفاعل لأهداف العمل بنسب متباينة، إضافة إلى أن النمط السلطوي الأكثر تحفيزا للفاعلين في توضيح الأهداف ليس بالضرورة الأكثر تأثيرا في معرفة الفاعل لأهداف العمل، وهو ما سجلناه في غياب أسلوب المكافأة من حيث المؤيدين للاتجاه العام لمجتمع البحث، ويمكن تفسير هذه النتيجة حسب أحد المسؤولين بأنه يستعمل أسلوب المكافأة مع العامل غير الفعال وغير المبالي وتكليفه بمهام لا تتعلق مباشرة بأهداف العمل في وقت محدد مقابل يوم

أو يومي راحة، ومن الأمثلة التي ساقها في هذا الصدد تكليف العامل بعمليات جرد الممتلكات وكذا إشراكه في حملات النظافة.

الجدول رقم (18.4): يوضح علاقة تشجيع الموظفين على الحوار بالقرارات المتخذة من طرف الإدارة

المجموع	القرارات المتخذة من طرف الإدارة تساهم في تحقيق الأهداف			التكرار	المجموع
	أبدا	أحيانا	دائما		
29	0	19	10	التكرار	تقوم الإدارة على تشجيع الموظفين على الحوار من أجل فهم مشاكل العمل والتعاون على حلها
100.0%	0.0%	65.5%	34.5%	%	
109	6	86	17	التكرار	
100.0%	5.5%	78.9%	15.6%	%	أحيانا
39	7	25	7	التكرار	أبدا
100.0%	17.9%	64.2%	17.9%	%	
177	13	130	34	التكرار	المجموع
100.0%	7.4%	73.4%	19.2%	%	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين أشاروا إلى أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة لصالح العمال أحيانا تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بنسبة بلغت 73.4%، والذين يدعمون هذا الاتجاه أجابوا بأحيانا ما تقوم الإدارة على تشجيع العمال على الحوار من أجل فهم مشاكل العمل بنسبة 78.9% مقابل الذين أجابوا بدائما وأبدا على التوالي بنسب 65.5% و 64.1%، بينما الذين أجابوا بأن الإدارة دائما تكون قراراتها مساهمة في تحقيق الأهداف بنسبة 19.2% هم الذين يرون بأن الإدارة تشجع العمال دائما على الحوار حول مشاكل العمل بنسبة 34.5% مقابل 17.9% و 15.6% على التوالي أجابوا بأبدا وأحيانا، في حين الذين لا يرون أن القرارات المتخذة تساعد على تحقيق الأهداف بنسبة 7.3% هم الذين ينفون فتح نوافذ الحوار بينهم وبين الإدارة بنسبة 17.9%.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح أنه كلما فتحت الإدارة باب الحوار مع العمال والموظفين لفهم مشاكل العمل كلما كانت القرارات المتخذة من طرفها في هذا الصدد لصالح العمال وتساعد على تحقيق الأهداف بأكثر فعالية.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإدارة العليا تسعى إلى فهم ميدان العمل ومشاكل العمال المهنية من خلال فتح قنوات الاتصال معهم، وبالتالي عملية صنع القرار الفعال تبدأ من القاعدة التنفيذية للمنظمة، وهو إقرار ضمني بسلطة العمال في صنع القرار داخل المنظمة، ويعتبر هذا الأسلوب المتبع من طرف ممارسي السلطة نهجا أكثر تشاركية يساهم في تقوية الروابط وبناء الثقة بين الأطراف التنظيمية، حيث كلما شعر العمال بأن لهم سلطة على عملهم معترف بها من طرف الإدارة كلما أدى ذلك إلى التزامهم بأهداف المنظمة والعمل جاهدين على تحقيقها.

الجدول رقم (19.4): يوضح علاقة تجاوب الرئيس مع أفكار المرؤوسين بتحمل المسؤولية

المجموع	تساهم اللامركزية في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف			التكرار		
	أبدا	أحيانا	دائما			
29	0	3	26	التكرار	دائما	يستمتع الرئيس لآراء وأفكار المرؤوسين حول قضايا العمل
100.0%	0.0%	10.3%	89.7%	%		
129	3	32	94	التكرار	أحيانا	
100.0%	2.3%	24.8%	72.9%	%		
19	0	7	12	التكرار	أبدا	
100.0%	0.0%	36.8%	63.2%	%		
177	3	42	132	التكرار	المجموع	
100.0%	1.7%	23.7%	74.6%	%		
21	0	4	17	التكرار	دائما	يوافق المسؤول على الأساليب المقترحة للعمال دون مناقشتها
100.0%	0.0%	19.0%	81.0%	%		
101	0	25	76	التكرار	أحيانا	
100.0%	0.0%	24.75%	75.24%	%		
55	3	13	39	التكرار	أبدا	
100.0%	5.45%	23.63%	70.9%	%		
177	3	42	132	التكرار	المجموع	
100.0%	1.7%	23.7%	74.6%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تبعاً للبيانات المعروضة في الجدول يتبين الاتجاه العام للمبحوثين الذي يشير إلى اعتقادهم الدائم بأن اللامركزية تساهم في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف المرسومة بنسبة 74.6%، والداعمين لهذا التوجه هم الذين يرون بأن الرئيس دائماً يستمع ويتجاوب مع الأفكار المطروحة من قبل المرؤوسين حول قضايا العمل بنسبة بلغت 89.7%، مقابل الذين أجابوا بأحيانا وأبداً على التوالي بنسبة 72.9% و 63.2%، بينما الذين أجابوا بأحيانا تساهم اللامركزية في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف بنسبة 23.7% هم الذين صرحوا بأن الرئيس لا يستمع لآراء المرؤوسين بنسبة 36.8% مقابل 24.8% أجابوا بأحيانا.

من خلال هذه القراءة يتبين أنه كلما استمع الرئيس لأفكار وآراء المبحوثين حول قضايا العمل كلما زاد ذلك في تحمل مسؤوليتهم اتجاه العمل وتحقيق الأهداف بأكثر فعالية. ومن جهة أخرى وعند قراءة بيانات الجزء السفلي للجدول يتبين أن الذين يدعمون الاتجاه العام هم الذين قالوا بأن المسؤول دائماً يوافق على الأساليب المقترحة للعمال دون مناقشتها بنسبة 81% مقابل الذين أجابوا بأحيانا وأبداً على التوالي بنسب 75.24% و 70.9%، أما الذي يعتقدون بأن اللامركزية أحيانا تساهم في تحمل المسؤولية من طرف العمال بنسبة 23.7% هم الذين صرحوا بأن المسؤول أحيانا يوافق على الأساليب المقترحة بنسبة 24.75% مقابل أبداً ودائماً بنسبة 23.63% و 19% على التوالي، بينما الذين يرون أن اللامركزية لا تساهم في تحمل المسؤوليات هم الذين قالوا بأن المسؤول لا يوافق أبداً على الأساليب المقترحة من طرف العمال.

من خلال هذه القراءة يتبين أنه كلما وافق المسؤول على الطرق المقترحة لأداء المهام من طرف العمال كلما أدى ذلك إلى زيادة تحملهم للمسؤولية وبالتالي فعالية أكثر في تحقيق الأهداف.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المنظمات التي تسعى إلى الوصول إلى مستويات عليا من الفعالية عليها الاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة للقوى العاملة لديها، وذلك من خلال الاستماع لآراء وأفكار الفاعلين في كل ما يخص قضايا العمل، لأن ذلك يؤدي لا محالة إلى حلول أكثر ابتكاراً ونجاعة لمواجهة مشكلات العمل، واتخاذ القرارات بشكل أسرع ومرونة أكبر في التوافق مع المتغيرات المستجدة، وبالتالي تحقق مبدأ هام من مبادئ التنظيم وهو التوازن بين السلطات والمستويات التنظيمية، حيث تظهر تجاذبات السلطة والقوة في هذه

الممارسات، لأن تحفيز العمال ومشاركتهم في عمليات التسيير يمنحهم المزيد من الملكية والسيطرة على عملهم وبالتالي توسيع هوامش حريتهم، وعلى ضوء ذلك فإن ثقافة المسؤولية المشتركة اتجاه العمل تساهم في التزام أكبر بالأهداف التنظيمية ومستويات أعلى من الرضا. وبالرغم من إيجابية مشاركة العمال في عمليات التسيير إلا أن الإفراط في منح الاستقلالية لهم كالموافقة على مقترحاتهم دون مناقشة قد يؤدي إلى عدم الكفاءة في إنجاز المهام، لذلك من الضروري تحقيق توازن بين الاستقلالية والمسؤولية مع ضمان أداء المهام بفعالية ومرونة.

الجدول رقم (20.4): يبين علاقة مؤهلات الرئيس بشرح أهداف العمل للمرؤوسين

المجموع	يوضح المسؤول أهداف العمل بشكل محفز					
	أبدا	أحيانا	دائما			
97	4	29	64	التكرار	مختص في كل المهام والوظائف	مؤهلات المسؤول
100.0%	4.1%	29.9%	66.0%	%		
51	3	30	18	التكرار	تنقصه الدراية والمعرفة	
100.0%	5.9%	58.8%	35.3%	%		
29	3	21	5	التكرار	لا يعرف كيف يتعامل مع الموظفين	
100.0%	10.3%	72.4%	17.3%	%		
177	10	80	87	التكرار	المجموع	
100.0%	5.6%	45.2%	49.2%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يوضح الاتجاه العام للمبحوثين أن المسؤول دائما يوضح أهداف العمل بشكل محفز بنسبة بلغت 49.2%، وبدعم هذه النسبة من يرون أن المسؤول خبير في كل المهام والوظائف بنسبة 66% مقابل 35.8% ذكروا بأن المسؤول تنقصه الدراية والمعرفة بأمر التسيير، و17.2% أوضحوا أن المسؤول لا يعرف كيفية التعامل مع التابعين له، بينما الذين صرحوا بأن ممارس السلطة أحيانا يقوم بشرح الأهداف بشكل محفز بنسبة 45.2% هم الذين يعتقدون بأن المسؤول لا يعرف كيفية التعامل معهم بنسبة 72.4% مقابل 58.8% صرحوا بأنه تنقصه الدراية والمعرفة.

ومن هذه القراءة يتبين أنه كلما ارتفعت مؤهلات وكفاءة المسؤول كلما كان فهم أهداف العمل من طرف التابعين محفزاً، ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤول الذي يملك الدراية والمهارة على فهم جميع مكونات العملية التنظيمية بما فيها المهام والوظائف التي يجب إنجازها، هو الأفضل استعداداً لوضع أهداف واضحة وقادر على إيصالها بشكل محفز وملهم لتابعيه من أجل تحقيقها، والذي يساعد على ذلك هو اعتراف التابعين بقوة المرجع التي يمتلكها المسؤول وبالتالي زيادة مستوى الاهتمام بما يطرحه المسؤول من توصيات، وبالرغم من ذلك فإن المهارة الفنية التي يمتلكها المسؤول ليست كافية لإيصال أفكاره بشكل محفز لتابعيه، وإنما يجب أن يمتلك مهارة التواصل مع الفاعلين من خلال بناء علاقات إيجابية يسودها الاحترام والتقدير بين الأطراف الفاعلة في التنظيم وهذا ما توضحه نسب 72.4% و 10.3% على التوالي.

ومن ناحية أخرى فقد يواجه المسؤول الذي تتقصه المعرفة والدراية صعوبة في فهم الأهداف ودقة تحديدها، وبالتالي قد يحدث تعقيد في توصيل الأهداف التي قد لا تتضح معها المهام والوظائف التي يجب إنجازها للوصول إلى الأهداف المرجوة، وعليه فإن الارتباك الحاصل لدى المسؤول في هذا الشأن سيؤدي إلى إضعاف الحافز لدى التابعين في تلقي هذه الشروحات.

الجدول رقم (21.4): يبين علاقة قدرة المسؤول على ترقية العامل بفاعليته في العمل

المجموع	أسعى لانتهاه من العمل المطلوب في الوقت المحدد		التكرار	نعم	يمكن لمسؤولي أن يوصي بترقيتي إذا كان أدائي فوق المتوقع
	أحيانا	دائما			
35	6	29			
100.0%	17.1%	82.9%	%		
142	63	79			
100.0%	44.4%	55.6%	%	لا	
177	69	108			
100.0%	39.0%	61.0%	%		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

نلاحظ من خلال الجدول أن 61% من المبحوثين يسعون دائماً للانتهاه من الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، ويدعم هذا الاتجاه الذين أفادوا بأن مسؤولهم له سلطة تمكنه

من أن يوصي بترقيتهم إذا كان أداءهم يتميز بالفعالية المطلوبة بنسبة 82.9% مقابل الذين أجابوا ب لا بنسبة 55.6%، بينما الذين أجابوا بأحيانا 39% فيدعمها 44.4% الذين قالوا بأن مسؤولهم لا يمكنه مساعدتهم على الترقية حتى ولو كان أداءهم فعالا مقابل 17.1% صرحوا بنعم.

ومن هذه القراءة يتبين أن قوة المكافأة التي يمتلكها المسؤول والمتمثلة في قدرته على التدخل لدى الإدارة لترقية العامل تساهم في ارتفاع مستويات الأداء للفاعلين التابعين لسلطته.

إن المسؤول الذي يملك سلطة المكافأة في حدود الصلاحيات الممنوحة له، قادر على تشكيل سلوك الفاعل في تحقيق الأهداف بأكثر فعالية، حيث أن الفاعل لديه رهانات وطموحات شخصية منها تسلق هرم السلطة، يسعى لاستغلال قوة المسؤول للوصول إلى مبتغاه من خلال اتخاذ سلوكيات إستراتيجية تمكنه من رفع أداءه وفق الفعالية المطلوبة من طرف المسؤول، ورغم ذلك فإن هذه القوة في بعض الأحيان لا يمكنها الرفع من الأداء وهو ما تمثله نسبة 17.1% حيث أن هذه الفئة قد لا تدرك تماما كيف يتم تقييمها، ولا تدرك المستوى المطلوب من الأداء، وقد يرجع ذلك إلى أسباب أخرى حسب تصريح مسؤول بالمركز الهاتفي بأن هناك بعض المهام لا يمكن تقييم أداءها لأنها تتحكم فيها عوامل ومستجدات من البيئة الخارجية للمؤسسة كالعوامل الطبيعية المعيقة لإتمام الأعمال المطلوبة، وكذا العوامل المرتبطة بالمواطن بالدرجة الأولى كغياب التعاون والمرونة ميدانيا.

الجدول رقم (22.4): يبين انفراد المسؤول بالإجراءات المتخذة وعلاقته بوضوح الأهداف وتنفيذها

المجموع	تتسم الأهداف بالدقة والوضوح وسهولة التنفيذ		التكرار	دائماً	ينفرد المسؤول باتخاذ الإجراءات
	أحياناً	دائماً			
25	17	8	التكرار	دائماً	
100.0%	68.0%	32.0%	%		
124	59	65	التكرار	أحياناً	
100.0%	47.6%	52.4%	%		
28	3	25	التكرار	أبداً	
100.0%	10.7%	89.3%	%		
177	79	98	التكرار	المجموع	
100.0%	44.6%	55.4%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تبين البيانات المعروضة الاتجاه العام للمبحوثين الذي يشير إلى أن أهداف المؤسسة دائماً تتسم بالوضوح والدقة وسهولة التنفيذ بنسبة 55.4%، والذي يدعم هذه النسبة 89.3% يرون أن المسؤول لا ينفرد بالإجراءات المتخذة مقابل 52.4% و 32% أجابوا بأحياناً ودائماً على التوالي، بينما الذين صرحوا بأن الأهداف أحياناً تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ بنسبة 44.6% يدعمهم الذين أفادوا بأن المسؤول دائماً ينفرد باتخاذ الإجراءات بنسبة 68% مقابل الذين أجابوا بأحياناً 47.6%.

يتبين من البيانات الإحصائية أنه كلما انفرد المسؤول بالإجراءات الخاصة بالعمل وانجاز المهام كلما أدى ذلك إلى ضبابية الأهداف وصعوبة تنفيذها من طرف العاملين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عدم إشراك العمال في قضايا العمل والتخطيط واحتكارها من طرف المسؤول يؤدي إلى ارتباك وصعوبة بالنسبة للعاملين في فهم ما هو متوقع منهم وكيف يساهم عملهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وبالنظر من زاوية تجاذبات السلطة فإن المسؤول هنا يسعى إلى تعزيز سلطته والحفاظ على سيطرته، بدلاً من تمكين العمال من تولي ملكية عملهم ومساهماتهم في تحديد الأهداف، وهذا يؤدي لا محالة إلى غياب الإبداع والمبادرة وانخفاض فعالية القرار المتخذ من طرف ممارس السلطة، الذي قد تغيب عن ذهنه

بعض الجزئيات المهمة الخاصة بصنع القرار والذي قد تولده البدائل المطروحة من طرف العمال حال مشاركتهم.

الجدول رقم (23.4): يوضح علاقة العمل كفريق بإدراك كل فرد من فريق العمل للأهداف المسطرة

المجموع	معرفة كل فرد من فريق العمل بالأهداف المسطرة			التكرار	دائما	يشجع المسؤول على العمل كفريق واحد
	أبدا	أحيانا	دائما			
114	0	35	79			
100.0%	0.0%	30.7%	69.3%	%		
63	4	33	26		أحيانا	
100.0%	6.3%	52.4%	41.3%	%		
177	4	68	105		المجموع	
100.0%	2.3%	38.4%	59.3%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يبين الجدول حسب استجابات المبحوثين أن كل فرد من أفراد فريق العمل له معرفة بالأهداف المسطرة بشكل دائم بنسبة 59.3%، وهذا راجع حسب البيانات إلى أن المسؤول دائما يشجع على العمل كفريق واحد بنسبة 69.3% مقابل الذين أجابوا بأحيانا بنسبة 41.3%، بينما الذين صرحوا بأحيانا يكون لكل فرد من فريق العمل دراية بالأهداف بنسبة 38.4% هم الذين أفادوا بأن الإدارة أحيانا ما تشجع على العمل كفريق بنسبة بلغت 52.4% مقابل الذين أجابوا بدائما 30.7%، وبالرغم من أن المسؤول في بعض الأحيان يبحث على العمل كفريق إلا أن هذا غير كافي لإدراك كل فرد لأهداف العمل وهو ما تمثله النسبة 2.3%.

هذه النتائج تثبت أن تشجيع الفاعلين على العمل كفريق واحد يمكن أن يؤدي ذلك إلى فهم أفضل لأهداف العمل المسطرة، ويمكن تفسير ذلك حسب رؤية الباحث إلى أن العمل الجماعي يساهم في توضيح أي سوء فهم أو غموض قد يكون موجودا فيما يتعلق بأهداف العمل، لأن كل فاعل يملك تفسير خاص ومختلف للأهداف بسبب اختلاف زاوية الرؤية لمختلف جوانب العمل، ولذلك فإن العمل كفريق يساعد على مناقشة مختلف التفسيرات مما يمكن من الوصول إلى فهم موحد لما يجب القيام به وتحقيقه، وذلك من خلال مشاركة المعلومات والخبرات والتعاون في المهام وتقديم الملاحظات لبعضهم البعض، وهذا

بدوره يؤدي إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى الفاعلين في السعي لفهم الأهداف وتحقيقها بأكثر مرونة وفعالية، وبالرغم من العمل كفريق واحد إلا أن هناك بعض الأفراد أحيانا لا تكون لهم معرفة بأهداف العمل وهو ما تمثله نسبة 30.7%، وهذا ربما يعود إلى أسباب مختلفة منها مشكلات في الاتصال أو احتكار المعلومة أو تشويبهها.

الجدول رقم (24.4): يوضح توافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها حسب متغير النشاط الممارس

المجموع	توافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها			التكرار		
	أبدا	موافق	موافق تماما			
41	3	24	14	التكرار	إداري	النشاط الممارس
100.0%	7.3%	58.5%	34.2%	%		
34	2	18	14	التكرار	تجاري	
100.0%	5.9%	52.9%	41.2%	%		
102	7	75	20	التكرار	تقني	
100.0%	6.9%	73.5%	19.6%	%		
177	12	117	48	التكرار	المجموع	
100.0%	6.8%	66.1%	27.1%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تمثل بيانات الجدول آراء المبحوثين حول توافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها حسب متغير النشاط الممارس، حيث أشارت النتائج إلى أن إمكانيات المؤسسة تتوافق أحيانا مع أهدافها المسطرة في مخطط عملها السنوي Plan D'action بنسبة بلغت 66.1%، والذين أجابوا على هذا الخيار هم التقنيين بنسبة 73.5% مقابل الإداريين بنسبة 58.5% وممارسي النشاط التجاري بنسبة 52.9%، بينما تمثل نسبة 27.1% الموافقين تماما على أن إمكانيات المؤسسة تتوافق مع أهدافها، والذي يدعم هذه النسبة هم الفرع التجاري 41.2% مقابل الإداريين بنسبة 34.1% ويليهم التقنيين بنسبة بلغت 19.6%.

من المعطيات نجد أن هناك تفاوت في رؤية إمكانيات المؤسسة وتوافقها مع أهدافها تعزى لمتغير النشاط الممارس، ويمكن تفسير ذلك إلى أن فعالية مؤسسة اتصالات الجزائر مرهون بتوفير الإمكانيات اللازمة في النشاط التقني، حيث أن التوسع في الشبكات الهاتفية وتحديثها وكذا إصلاح الأعطاب الحاصلة على مستوى القنوات، يتطلب تسخير كافة

الإمكانيات المادية اللازمة من سيارات، معدات، كوابل، إضافة إلى الإمكانيات البشرية المؤهلة لأداء المهام، وعند سؤالنا لرئيس قسم بالمديرية التقنية عن هذا الأمر، أفاد بأن "الإمكانيات المسخرة كافية لتحقيق الأهداف المسطرة في مخطط العمل السنوي، لكن دائماً تصادفنا عراقيل في إتمام بعض المشاريع في وقتها المحدد مما يجعلها تتداخل مع انطلاقة مشاريع أخرى حسب الرزنامة السنوية، فيحدث خلل في توفير الإمكانيات لكل المشاريع المفتوحة في آن واحد"، لذلك فأول من يلاحظ نقص الإمكانيات هم فئة التقنيين، بينما تأتي فئة الإداريين وممارسي النشاط التجاري كأكثر المقتنعين بتوافق إمكانيات المؤسسة مع أهدافها، حيث أفاد بعض المبحوثين في هذا الصدد إلى أن الوسائل المكتبية والإعلام الآلي كافية لإنجاز المهام، بينما في بعض الحالات التي تتطلب سرعة الإنجاز تحتاج إلى المورد البشري أكثر خاصة في الجانب الإداري، حيث لاحظنا شغور بعض المناصب النوعية كرؤساء المكاتب والمصالح وبالتالي يقع ضغط الأعمال على مصلحة أو قسم بعينه حسب تصريح أحد الإطارات الإدارية.

الجدول رقم (25.4): يوضح نتائج التطبيق الحرفي للقواعد والتنظيمات

النسبة	التكرار	
32.2%	57	السرعة في الانجاز
37.9%	67	جمود السلوك
29.9%	53	عدم المبادرة
100.0%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير بيانات الجدول إلى أن التطبيق الحرفي للقوانين والتنظيمات يؤدي إلى جمود السلوك بنسبة 37.9% حسب استجابات المبحوثين، مقابل 32.2% يرون أنه يؤدي إلى السرعة في الانجاز بينما 29.9% صرحوا بأنه يؤدي إلى غياب المبادرة من طرف العامل. إذن يمكن القول أن التطبيق الصارم للقواعد والتنظيمات له آثار إيجابية وسلبية، حيث كانت الأعلى نسبة هي جمود السلوك ويمكن تفسير ذلك حسب ميشال كروزيه في كتابة "الظاهرة البيروقراطية" أين اقترن وصف النظام البيروقراطي بالروتين والتعقيد والسلوك بسبب التزامه بالإجراءات والقواعد الشكلية في تعاملاته، وأن مقاومة الأفراد لهذا التعقيد

والروتين يؤدي إلى ردود فعل لهذه المقاومة تنجم عنها بيروقراطية أشد وأعد¹، بمعنى أن مقاومة الفاعلين للقواعد والتنظيمات في شكل سلوكيات غير مرغوبة، يؤدي بممارسي السلطة الرسمية إلى اتخاذ إجراءات وقوانين جديدة لضبط السلوك المتجدد للفاعلين، وهذا ما سماه بالحلقة الجهنمية للبيروقراطية.

ويقف كروزيه طويلاً عند الروتين الذي تتميز به المنظمات البيروقراطية، والذي يصبح الحصن الذي يحتمي به البيروقراطي من رؤسائه وزملائه ومراجعيه ويدفن فيه مخاوفه من ممارسة صلاحياته فهو يتشبث بالشكلية والإجراءات مع إيمانه بعدم سلامتها، وقد لا يكون الفرد نفسه هو مصدر الروتين وإنما الهيكل والجماعة وأجواء العمل التي تضع العامل في قوالب البيروقراطية.

وعند الحديث عن جمود السلوك لا يمكن إغفال مساهمة روبرت ميرتون في هذا الشأن، حيث أشار إلى أن "بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية أهملها النموذج الفيبري"²، حيث يؤدي حسبه إلى زيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم والصعوبة التي تتلقاها المنظمة في تعاملها معهم بسبب هبوط مستوى الإنجاز مما ينجم عنه نتائج غير مرغوبة، إضافة إلى حلول الإجراءات والقواعد التنفيذية محل الأهداف.

وبالإسقاط على مؤسسة اتصالات الجزائر نجد أن أكثر المتضررين من تعقيد البيروقراطية هم التقنيين، والذي تقتضي طبيعة نشاطهم المرونة في التعاملات التنظيمية، فعلى سبيل المثال سجلنا تدمير بعض عمال الصيانة الذين يعملون على إصلاح أعطاب الشبكات حسب شكاوى الزبائن، والتي تتدخل فيها جملة من العوامل يصعب معها التقيد بوقت الدخول والخروج من المؤسسة، لأن هذه الأعمال تتم ميدانياً وليس داخل المؤسسة، ولكن الإدارة لم تراعي هذه الجزئية حيث تطالبهم بتسجيل حضورهم أوقات بداية العمل ونهايته، وهذا الأمر غير معقول حسبهم ففي بعض الأحيان ينتهون من الأعمال الموكلة إليهم بعد أوقات العمل، ولكن بعد تزويد سيارات المصلحة بنظام GPS أصبحت مساحات المناورة ضعيفة من طرف العمال وفي نفس الوقت خفت عنهم التعقيدات التنظيمية.

¹ عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص91.
² نور الدين تاوريرت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص16.

وعند الحديث عن الفئة التي أشارت إلى سرعة الإنجاز فيرجع سبب ذلك إلى رؤيتها المتوافقة مع عقلانية السلطة وشرعيتها، فتطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية في تصورهم يساهم في امتثالهم وانضباطهم لهذه القواعد خوفا من المساءلة والعواقب، مما ينجر عنها إنشاء فضاء عملي أكثر تنظيما يؤدي بدوره إلى إنجاز سريع وفعال، ورغم ذلك فإن هذه الفعالية الناتجة عن تطبيق القوانين حرفيا لها نجاحات نسبية وظرفية، لأنه لا يمكن إهمال تجاذبات السلطة بين الأطراف الفاعلة ورهاناتهم.

3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

جدول رقم (26.4): يوضح الصلة القرابية بين المبحوث ورئيسه

النسبة من مجتمع البحث	التكرار / النسبة	الصلة القرابية	
%06.21	11 / %34.37	قرابة	نعم
%07.90	14 / %43.75	صداقة	
%03.95	07 / %21.87	نفس المنطقة	
%18.08	32 / %100	المجموع	
%81.92	145 / %100	لا	
%100	177	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

أشارت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث إلى ندرة الممارسات التي تسعى من خلالها التكتلات (الجهوية والعروشية، السياسية والإيديولوجية) إلى التأثير في عمليات اتخاذ القرار التي تمس بمصالح هذه العصبية القبلية حسب المفهوم الخلدوني، بينما لاحظ الباحث بعض العلاقات القرابية على المستوى العمودي لهرم السلطة التي تنبئ بوجود ثغرات يمكن استغلالها من طرف الفاعلين حسب الفرص المتاحة لتحقيق رهاناتهم الشخصية، لذلك أراد الباحث الكشف عن هذه السلوكيات التي تتجر عن وجود الصلات القرابية من عدمه بين الفاعل والرئيس، لهذا تم أولاً عرض الجدول التكراري البسيط الذي يوضح عدد ونسب المفردات التي تمتلك صلات قرابية مع الرئيس، ثم سيتم عرض السلوكيات التي انجرت عن ذلك، تجدر الإشارة أن الصلات القرابية بين المبحوثين كثيرة ومتعددة في المستويات الأفقية للإدارة، وحتى بين المبحوث ورؤساء الأقسام على المستوى العمودي، وما يهمنا هنا هو العلاقة المباشرة بين المرؤوس والرئيس المباشر.

إذن توضح البيانات المعروضة في الجدول أعلاه العلاقة القرابية بين المبحوث ورئيسه المباشر، حيث تشير النتائج إلى أن 81.92% من المبحوثين لا توجد بينهم وبين رؤسائهم أي صلة قرابية، مقابل 32 مفردة ما يعادل 18.08% لهم علاقة شخصية مع رؤسائهم، 34.37% من هذه النسبة لهم قرابة مباشرة مع الرئيس، بينما 43.75% يملكون صداقة مع رؤسائهم قبل بروز علاقة العمل بينهما، في حين تمثل 21.87% الصلة القرابية مع المسؤول من نفس المنطقة.

والملاحظ في هذه النسب أن الفاعلين الذين يملكون قرابة مباشرة مع رئيسهم تبدو مرتفعة بواقع 34.37% من إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بنعم، وهذا ما يفسر طبيعة التوظيف بالمؤسسة البعيد عن الموضوعية والخاضع ظاهريا للإجراءات والقوانين التنظيمية المعمول بها في عمليات التوظيف، حيث أن ممارسي السلطة الرسمية ظاهريا يخضعون لعمليات التوظيف إلى القوانين التي تتميز بالحكمة والرشادة، في حين تتأثر ممارساتهم إلى القبلية ورابطة الدم، وهذا حسب ما لمسه الباحث من خلال إجراء المقابلات الاستطلاعية مع العمال عند سؤالهم عن فرص التوظيف فكانت الإجابات في غالبيتها موحدة "لازمك معرفة لكي توظف في المؤسسة"، وللأسف هذه هي النظرة السائدة في المجتمع للتوظيف في مثل هذه المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي لتمييزها بمستوى الأجور المرتفع عن باقي المؤسسات العمومية.

إن التساؤل المطروح من الباحث على المبحوثين حول وجود علاقة قرابية مع المسؤول المباشر، يحيلنا مباشرة إلى ضرورة معرفة السلوكيات المنتهجة من طرف الفاعلين في عملهم بالمؤسسة وطبيعة العلاقة مع مسؤولهم، وهذا ما سنتناوله في الجدول الموالي.

الجدول رقم (27.4): يوضح سلوكيات الفاعلين الذين يملكون قرابة وطبيعة العلاقة مع مسؤولهم.

المجموع	العلاقة مع المسؤول			التكرار	السلوك المنتهج مع الرئيس المباشر
	سيئة	حسنة	جيدة		
22	0	3	19	التكرار	العمل بشكل عادي
	0	%13.6	%86.4	%	
11	0	3	8	التكرار	التحايل عن الوقت
	0	%27.3	%72.7	%	
04	0	0	4	التكرار	عدم تطبيق الأوامر
	0	0	%100	%	
10	0	3	7	التكرار	عدم أخذ الأمور بجدية
	0	%30	%70	%	
10	0	3	7	التكرار	التظاهر الشكلي بالعمل
	0	%30	%70	%	
32	0	6	26	التكرار	المجموع
%100	0	%18.75	%81.25	%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

قبل البدء في قراءة الجدول نشير إلى أن مؤشر السلوكيات هو عبارة عن سؤال متعدد الإجابات لذلك من الطبيعي أن نجد أن عدد الإجابات أعلى من عدد الأفراد المجيبين والبالغ عددهم 32 مفردة وهم الذين صرحوا بأنهم يملكون قرابة مع مسؤولهم المباشر. تشير البيانات إلى بروز العلاقة الجيدة التي يتمتع بها الرئيس والمرؤوس بنسبة 81.25% والتي تمثل 26 مفردة من المبحوثين، والداعمين لهذه الاتجاه الذين أفادوا بأنهم لا ينصاعون للأوامر مقارنة بزملاتهم بنسبة 100%، مقابل 86.4% الذين أجابوا بأنهم يعملون بشكل عادي، فيما جاءت السلوكيات المنتهجة من طرف الفاعلين من حيث التحايل على الوقت وعدم أخذ الأمور بجدية، وكذا التظاهر الشكلي بالعمل بنسب متقاربة 72.7%، 70%، 70% على التوالي.

رغم المؤشر الإيجابي على سلوك الفاعلين (19 مفردة من أصل 32 أي بنسبة 59.37%) الذين أقروا بالعمل بشكل عادي رغم الصلة القرابية مع الرئيس يوحي بأن هؤلاء

الفاعلين يعملون بضمير مهني أو أن الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها من علاقتهم مع الرئيس لا تلبي رغباتهم وأهدافهم الشخصية، ولذلك قد يلجئون إلى مصادر قوة أخرى تخلق لهم هامش من الحرية ينتج عنه سلوكيات إستراتيجية حسب طبيعة الموقف والرهان إذا أخذنا بالحسبان أن سلوكيات الفاعلين غير نابعة من فراغ حسب مفهوم ميشال كروزيه، وفي الجهة المقابلة فإن السلوكيات السلبية اتجاه العمل حسب المؤشرات المطروحة هي انتهاك لمبادئ العقلانية الرسمية وتقويض شرعية السلطة، واعتبار سلطة المسؤول أنها تقليدية بناء على العلاقات القرابية وغالبا ما يعتمد هذا النوع على الولاء الشخصي والروابط العاطفية بدلا من العوامل القانونية أو العقلانية، وهذا ما يفسر العلاقة الجيدة رغم السلوكيات السلبية المنتهجة من طرف الفاعلين الذي استثمروا قوة اتصالهم مع المسؤول في الحصول على مزايا معينة في شكل التحايل عن الوقت وعدم الجدية في العمل والسبب هو عدم تعرضهم للمساءلة الرسمية، وكوسيلة لممارسة سلطتهم وتأكيد هيمنتهم في مكان العمل، بينما إذا كان الرئيس بيروقراطي فإنه سيرفض هذه الممارسات التي ستخلق تذمرا لدى الفاعلين والذي يخفض مستوى العلاقة من الجيد إلى الحسن حسب النتائج الواردة في الجدول، وحسب قول أحد المسؤولين "ماناش نديروا في السوسيال وقت العمل عمل"، وعبر آخر "بأن صديقه يعمل معه ويعرف ظروفه لذلك فهو يتركه متحرر من أي التزامات"، في حين أجاب الثالث "بأنه لا يستطيع أن يكون قانوني مع معارفه للحفاظ على علاقاته معهم خارج العمل" وهذه الثقافة يتميز بها العامل الجزائري بصفة عامة حيث تغطي ثقافته الاجتماعية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، إن هذه الممارسات الناتجة عن العلاقة القرابية تنشئ ثقافة المحسوبية في أوساط الفاعلين وإحساسهم بالتمييز وعدم المساواة بينهم.

لهذا أراد الباحث الكشف عن سلوكيات الفاعلين الذين يحسون بالتمييز وعدم المساواة من طرف المسؤول وهو ما سنحاول قراءته في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28.4): يوضح سلوكيات الفاعلين في حالة التمييز بينهم وبين معارف المسؤول.

المجموع	العلاقة مع المسؤول			التكرار		
	سيئة	حسنة	جيدة			
93	0	43	50	التكرار	العمل بشكل عادي	السلوك المنتهج في حالة التمييز بين الفاعل ومعارف المسؤول
	0	%46.2	%53.8	%		
22	1	17	4	التكرار	التحاييل عن الوقت	
	%4.5	%77.3	%18.2	%		
11	3	4	4	التكرار	عدم تطبيق الأوامر	
	%27.2	%36.4	%36.4	%		
48	10	28	10	التكرار	التراجع عن بذل الجهد	
	%20.8	%58.4	%20.8	%		
54	10	33	11	التكرار	التظاهر الشكلي بالعمل	
	%18.5	%61.1	%20.4	%		
145	10	74	61	التكرار	المجموع	
%100	%6.9	%51.03	%42.07	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يتضح من خلال الجدول أن التمييز واللامساواة بين الفاعلين ومعارف المسؤول يؤثر على العلاقة التنظيمية بين الطرفين، حيث تشير النتائج إلى العلاقة الحسنة بين الفاعلين والمسؤول بنسبة بلغت %51.03، مقابل %42.07 يملكون علاقات جيدة مع المسؤول رغم ممارساته التمييزية، في حين %6.89 صرحوا أن علاقتهم سيئة.

وبإدخال مؤشر السلوكيات المنتهجة نجد أن الذين يملكون علاقات حسنة مع المسؤول أفادوا بأنهم يتحايلون على الوقت بنسبة %77.3، مقابل %61.1 الذين صرحوا أنهم يتظاهرون شكليا بالعمل، بينما نسبة %58.3 أبلغوا أن سلوكهم المنتهج هو التراخي في العمل، في حين في المرتبة الرابعة صرح %46.2 أنهم يعملون بشكل عادي رغم الممارسات التمييزية للمسؤول، فيما احتل سلوك عدم الانصياع للأوامر المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت %36.4.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن الفاعلين أكثر ميلا إلى تبني سلوكيات لا تتماشى مع التوقعات الرسمية للوظيفة، وهي تحصيل ورد فعل وشكل من أشكال المقاومة ضد ممارسات السلطة الرسمية من طرف المسؤول الذي يميز بين الفاعلين نتيجة تفضيلاته الشخصية، وفي هذه الحالة يقع المسؤول في تناقض بين الالتزام بالممارسات الرسمية ومراعاة العلاقات الشخصية، فإذا رفض المسؤول هذه الممارسات والسلوكيات بشكل علني أو ضمنى سيقابل ذلك باستهجان من طرف الفاعلين بسبب المعاملة غير متكافئة بينهم، وهو ما يفسر مستوى العلاقة الحسن بين الطرفين، بينما إذا تقبل المسؤول ممارسات الفاعلين مجبرا لا مخريرا، مجبرا من أجل حفاظه على روابطه الشخصية بقطع النظر عن مآلات ذلك على فعالية المؤسسة وهو ما يثبت توجه العلاقة إلى المستوى الجيد، وفي حديثنا مع رئيس مركز هاتفي عن هذا الموضوع أجاب " صراحة ما نحيش يخدم معايا واحد نعرفه معرفة شخصية، إذا طبقت القانون عليه تخسر علاقتك معاه، وإذا تركت له الحرية دون الآخرين تكسبه وتخسر البقية، وإذا تركت الحرية للجميع نخسر منصبى".

وفي المقابل لا يمكن المرور عن الفئة التي صرحت بأنها تعمل بشكل عادي حتى ولو أحست بالتمييز من طرف المسؤول، هذه الفئة تتميز بعقلانية نسبية اتجاه العمل، فرغم ممارستها الإيجابية اتجاه المسؤول إلا أنها تعبر عن رؤيتها وفق اتجاهين، الأول تذررها من الممارسات غير الرسمية من طرف المسؤول لذلك انخفض مستوى العلاقة إلى الحسن، والتوجه الثاني هو رؤية تصرف المسؤول مع معارفه على أنه سلوك طبيعي لأنهم يتصرفون بالنزعة العصبية، فلو حل مكان المسؤول فسيكون السلوك مماثلا ولذلك فمستوى العلاقة يكون جيدا بين الطرفين، وهو كما عبر عنه أحد المبحوثين بأنه لو كان ممارسا للسلطة الرسمية فالأقربون أولى بالمعروف حسبه.

ولكن السؤال المطروح هنا هو المقابل الذين يدفعه الفاعلين للرئيس نتيجة منحهم بعض الامتيازات في حدود صلاحياته، وهذا ما سنكشف عنه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29.4): اعتقاد الباحثين أن الولاء للجماعة الممارسة للسلطة ضرورة ملحة

المجموع	وجود علاقة قرابية		التكرار	تسبب الفرد دعم وقوة معنوية	نعم	تقديم الولاء للجماعة الممارسة للسلطة					
	لا	نعم									
74	61	13	التكرار	%	نعم						
	%82.4	%17.6	%								
69	51	18	التكرار	%	نعم						
	%73.9	%26.1	%								
128	108	20	التكرار	%	نعم						
	%84.4	%15.6	%								
130	108	22	التكرار	المجموع							
42	35	7	التكرار	%	لا						
	%83.3	%16.7	%								
47	37	10	التكرار	%	لا						
	%78.7	%21.3	%								
47	37	10	التكرار	المجموع							
177	145	32	التكرار	المجموع							
%100	%81.92	%18.07	%	المجموع							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يمثل الجدول المضاعف التقاطع الموضح أعلاه توزيع إجابات الباحثين حسب مؤشري العلاقة القرابية والاعتقاد بضرورة تقديم الولاء للمسؤول، حيث أن مؤشر الولاء عبارة عن سؤال متعدد الإجابات.

من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن ما مجموعه 130 مفردة أي ما يعادل 73.44% من الباحثين أجابوا بضرورة تقديم الولاء للجماعة الممارسة للسلطة الرسمية، والذين دعموا هذا التوجه هم الذين لا يملكون علاقة قرابية مع المسؤول بنسبة 83.07% (108 مفردة) مقابل 16.93% (22 مفردة) يملكون علاقات قرابية، وفي الجهة الأخرى نلاحظ أن 26.56% أي ما يشكلون 47 مفردة أفادوا بعدم ضرورة تقديم الولاء لممارسي

السلطة، والداعمين لهذا الاتجاه 37 مبحوث لا يملكون روابط شخصية مع المسؤول، مقابل 10 مبحوثين لهم علاقات.

إذن الإجابة على السؤال المطروح سابقا حول المقابل الذي يدفعه الفاعلين مقابل الحرية النسبية التي يمنحها المسؤول لهم هو تقديم الولاء الذي يعد أحد أهم مؤشرات المناورات السياسية، فالعلاقات التبادلية هنا نافعة للطرفين حيث يعتقد الفاعلين بأن الولاء ضروري للحصول على الامتيازات وتكسبهم الحماية والقوة المعنوية كما تشير إليه الخانات الصدرية، يعكس هذا تأثير الشبكات والعلاقات غير الرسمية على ممارسة السلطة في مكان العمل من أجل التقدم في المسار المهني والحصول على النتائج المرغوبة حسب الرهانات الشخصية، بينما المسؤول هنا له إستراتيجيته الخاصة في الحصول على دعم الموالين له لتقوية سلطته الرسمية النابعة من منصبه الوظيفي، وتقوية سلطته غير الرسمية الواردة من الدعم والتحكم في التابعين له، كما أفاد مسؤول مركز هاتفي بأنه يترك هامش حرية نسبي لفريق عمله في حدود صلاحياته ما لم يكن ذلك معيقا للسير الحسن للمركز، وهذا ما يؤدي حسبه إلى وضع فريقه كالخاتم في الإصبع في حدود العلاقات التنظيمية وأداء المهام. من جانب آخر الذين لا يرون ضرورة الولاء للجماعة الممارسة للسلطة، يعتقدون أنه شيء كمالي وبإمكانهم العمل بدونهم وهو ما تؤكد الخانات الصدرية، ما يوضح وجود موارد سلطوية أخرى بين أيديهم تمكنهم من تحقيق أهدافهم، وهذا ما سنراه في الجدول التالي.

الجدول رقم (30.4): يوضح علاقة قوة الفاعل بنظريته حول الولاء لممارسي السلطة

المجموع	الولاء لممارسي السلطة		التكرار	نعم	اعتقاد المبحوث أنه فارض نفسه على المؤسسة
	لا	نعم			
68	22	46			
%100	%32.4	%67.6	%		
109	25	84	التكرار	لا	
%100	%22.9	%77.1	%		
177	47	130	التكرار	المجموع	
%100	%26.6	%73.4	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تمثل بيانات الجدول العلاقة بين قوة الفاعل والولاء لممارسي السلطة، حيث يشير الاتجاه العام للمبحوثين أنهم ينظرون إلى تقديم الولاء لممارسي السلطة على أنه ضرورة ملحة بنسبة 73.4%، والداعم لهذا الاتجاه هم الفئة الذين يعتقدون أنهم لا يملكون سلطة تمكنهم من فرض أنفسهم على المؤسسة بنسبة بلغت 77.1%، مقابل 67.6%، بينما الذين أجابوا بعدم ضرورة تقديم الولاء لممارسي السلطة بنسبة 26.6% هم الفئة الذين يعتقدون أنهم يفرضون أنفسهم على المؤسسة بواقع نسبة 32.4%.

إذن من خلال هذه النتائج نستنتج أنه كلما فرض الفاعل نفسه على المؤسسة كلما زاد اعتقاده إلى عدم الحاجة إلى الولاء للجماعة الممارسة للسلطة، لأن الفاعل يعتبر نفسه بأن له تأثير داخل المؤسسة بفضل امتلاكه موارد السلطة، وهو ما يشعره بأنه أكثر قدرة على تحقيق أهدافه وغاياته من خلال استقلاليته وسيطرته على مناطق عدم اليقين، بدلا من الاعتماد على المجموعة التي تمارس السلطة، ولكن من ناحية أخرى لا يمكن إهمال تفسير الأفراد الذين يتمتعون بالقوة ويرون أن الولاء للجماعة الممارسة للسلطة ضروري، فهذا المؤشر يدل على السلوك السياسي الاستراتيجي المتبع من طرف الفاعلين من أجل الحفاظ على موارد سلطتهم أو تقويتها حسب رهاناتهم الشخصية.

والسؤال المطروح الآن هو هل السلطة التي يملكها الفاعل تساهم في تحقيق رضاه

الوظيفي؟ سنحاول الإجابة على ذلك في الجداول الموالية:

الجدول رقم (31.4): يوضح سلطة الفاعل ورأيه في نظام الترقية

المجموع	الرضا عن نظام الترقية			التكرار	ذو كفاءة وخبرة	اعتقاد الفاعل أنه يفرض نفسه على المؤسسة
	غير راضي	راضي	راضي تماما			
17	2	8	7	التكرار	ذو كفاءة وخبرة	اعتقاد الفاعل أنه يفرض نفسه على المؤسسة
%100	%11.8	%47.0	%41.2	%		
29	9	3	17	التكرار	تقيم تحالفات شخصية مع ممارسي السلطة	
%100	%31	%10.4	%58.6	%		
22	9	4	9	التكرار	لأهمية المنصب	
%100	%40.9	%18.2	%40.9	%		
68	20	15	33	التكرار	المجموع	
%100	%29.4	%22.1	%48.5	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يوضح الجدول موارد السلطة التي يتمتع بها الفاعل ويعتقد من خلالها أنه يفرض إرادته على المؤسسة، حيث تشير النتائج بشكل عام إلى الرضا التام من قبل الفاعلين حول نظام الترقية بنسبة بلغت 48.5%، مقابل 29.4% غير راضين تمام عن نظام الترقية رغم تمتعهم بمكانة سلطوية معتبرة حسبهم، وبالنظر للخانات الصدمية نجد أن الذين يقيمون تحالفات شخصية مع هرم السلطة هم الأكثر رضا عن نظام الترقية بنسبة 58.6%، يليهم ذو الكفاءة والخبرة 41.2% ثم أصحاب المناصب الهامة 40.9%.

تؤكد هذه النتائج ما قلناه سابقا حول نظام الترقية في المؤسسة الخاضع في غالبه للمحسوبية دون الرجوع للإجراءات والقوانين المعمول بها التي تعتمد على معياري الكفاءة والخبرة المهنية، وهذا ما تشير إليه الخانات العرضية، حيث أن أصحاب التحالفات الشخصية مع خطوط السلطة يعتبرون حسبهم أنهم أصحاب الأولوية في الحصول على فرص الترقية، وباعتبار أن الترقية في حدود المناصب المفتوحة فالمؤكد أن هناك فوارق في منح الامتيازات للذين يملكون علاقات مع ممارسي السلطة ترجع للفوارق في قوة الفاعل وهذا ما أدى إلى ظهور الفئة غير الراضية منهم عن نظام الترقية بنسبة 31%.

الجدول رقم (32.4): يوضح سلطة الفاعل وعلاقتها بأخذ أفكاره وآراءه بعين الاعتبار

المجموع	أفكارك وآراءك تؤخذ بعين الاعتبار			التكرار	ذو كفاءة وخبرة	اعتقاد الفاعل أنه يفرض نفسه على المؤسسة
	أبدا	أحيانا	دائما			
17	0	10	7	التكرار	ذو كفاءة وخبرة	اعتقاد الفاعل أنه يفرض نفسه على المؤسسة
%100	0	%58.8	%41.2	%		
29	0	10	19	التكرار	تقيم تحالفات شخصية مع ممارسي السلطة	
%100	0	%34.5	%65.5	%		
22	0	11	11	التكرار	لأهمية المنصب	
%100	0	%50	%50	%		
68	0	31	37	التكرار	المجموع	
%100	0	%45.6	%54.4	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير بيانات الجدول إلى توزيع إجابات المبحوثين حول أخذ أفكارهم وآراءهم بعين الاعتبار حسب موارد السلطة التي يمتلكونها ويعتقدون أنها تمكنهم من تنفيذ إرادتهم على المؤسسة، حيث توضح النتائج الاتجاه العام للمبحوثين بـ 54.4% دائما ما تؤخذ أفكارهم وآراءهم بعين الاعتبار مقابل 45.6% أفادوا بأحيانا ما يتم الاستماع لتدخلاتهم حول قضايا العمل، ومن خلال الخانات العرضية نلاحظ أن أكثر فئة تؤخذ أفكارها وآراءها هم الذين يقيمون تحالفات وعلاقات شخصية مع ممارسي السلطة بنسبة 65.5% مقابل 50% أصحاب المناصب الهامة، ثم يليها ذوو الخبرة والكفاءة بسنة 41.2%.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن من يملكون تحالفات وعلاقات شخصية مع ممارسي السلطة الرسمية نجحوا في فرض قوتهم وسيطرتهم على مناطق الارتياح التي من خلالها تمكنهم من فرض إرادتهم سواء في خدمة الصالح العام أو الخاص، وهذا الأمر يعد خلافا وظيفيا في ابتعاد السلطة عن عقلانية الممارسات التنظيمية والاعتماد على الشبكات غير الرسمية في اتخاذ بعض القرارات، ولكن ما نوعية القرارات التي يشارك فيها من يفرضون سلطتهم ووسائل مشاركتهم وهل يمكن نفي عقلانية ممارسي السلطة؟ سنتعرف على ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (33.4): متى يشارك في اتخاذ القرارات من يملكون موارد تمكنهم من فرض سلطتهم

المجموع	المشاركة في اتخاذ القرارات			التكرار	
	لأنه يخدمك	عن طريق استشارتك	تتدخل بالقوة		
17	4	13	0	التكرار	ذو كفاءة وخبرة
%100	%23.5	%76.5	0	%	
29	9	4	16	التكرار	تقييم تحالفات شخصية مع ممارسي السلطة
%100	%31	%13.8	%55.2	%	
22	0	15	7	التكرار	لأهمية المنصب
%100	0	%68.2	%31.8	%	
68	13	32	23	التكرار	المجموع
%100	%19.1	%47.1	%33.8	%	

من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

اختار الباحث ثلاثة بدائل لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الفاعلين القادرين على فرض توجهاتهم وذلك وفق الممارسات الرسمية عن طريق: الاستشارة، وأخرى غير رسمية عن طريق التدخل بالقوة أو لأن نتيجة القرار تخدم الفاعل.

وقد شكلت النتائج المعروضة في الجدول الإجابة على التساؤل المطروح سابقاً، فغالبية الفاعلين المشاركين في اتخاذ القرارات يتم عن طريق استشارتهم من طرف السلطة الرسمية بنسبة 47.1%، والداعمين لهذا التوجه هم ذو الخبرة والكفاءة بنسبة بلغت 76.5% مقابل 68.2% أصحاب المناصب الهامة، فيما جاءت الفئة التي تملك علاقات شخصية مع ممارسي السلطة الرسمية بنسبة ضعيفة 13.8% والتي تمثل 04 مفردات.

من ناحية أخرى جاء أسلوب التدخل بالقوة ثانياً كوسيلة للمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 33.8%، وتمثل هذه الفئة 55.2% من الذين يملكون تحالف وعلاقات مع المسؤولين مقابل أصحاب المناصب الهامة بواقع 31.8%، بينما انعدم أسلوب التدخل بالقوة من طرف ذو الخبرة والكفاءة.

في حين أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات إذا كان القرار يخدم الفاعل جاء ثالثاً بنسبة 19.1%، والذين أجابوا على هذا الاختيار هم أصحاب التحالفات والعلاقات الشخصية بنسبة 31% مقابل ذو الكفاءة والخبرة بنسبة بلغت 23.5%.

تفسر هذه النتائج وتشير إلى العقلانية النسبية لممارسي السلطة الرسمية في اتخاذ القرارات، حيث يتم الاعتماد أولاً كما تشير إليه القواعد البيروقراطية التنظيمية في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الكافية حول قضايا العمل المطروحة ثم توفير والاستماع والاختيار بين البدائل ومن ثم يتم اتخاذ القرار المناسب كما أشار إلى ذلك "هربرت سيمون"، ولا يتم ذلك إلا عن طريق استشارات أهل الاختصاص وأصحاب الخبرة والكفاءة في التنظيم ابتداءً من قاعدة هرم السلطة المعنيين مباشرة بتوفير المعلومات وتوفير البدائل المتاحة القابلة للتنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة، وهذا ما أكدت عليه النتائج بأن المسؤولين في المؤسسة يعتمدون بالدرجة الأولى في اتخاذ القرارات التي تخص قضايا العمل على أصحاب الخبرة والكفاءة وأصحاب الوظائف المعنية مباشرة بالموضوع المناقش.

أما إذا كان القرار حول القضايا التي قد تمس مساحات اللعب لدى الفاعلين الذي يملكون سلطة العلاقات الشخصية مع الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر، ورغم أنهم ليسوا طرفاً رسمياً في عملية اتخاذ القرار، فإنهم يلجئون إلى التدخل بالقوة في عملية اتخاذ القرارات وطرح البدائل التي تمكنهم من المحافظة على مصالحهم وموارد سلطتهم أو التي تعمل على زيادة هوامش حريتهم واستقلاليتهم في المؤسسة.

بينما إذا شاركت هذه الفئة في عملية اتخاذ القرارات لأن القرار يخدمهم فيشير هنا أحد مسؤولي المصالح التقنية أنه في بعض الحالات عندما يكون مشروع خاص بتوسيع الشبكة الهاتفية أو تحديث التكنولوجيا التي يعمل بها، يتم تغيير وجهته التي كانت مبرمجة بفعل تدخل ذوي النفوذ في المؤسسة لأن المشروع يمس مكان سكنه أو عشيرته، إن هذه التدخلات المفروضة بالقوة دون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة للمؤسسة قد يعيق تحقيقها فيما بعد.

الجدول رقم (34.4): يوضح علاقة المعرفة بالقوانين والمشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع	المشاركة في اتخاذ القرارات		التكرار	نعم	أدرك طبيعة القوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسة
	لا	نعم			
55	13	42	%		
%100	%24.45	%75.55	%		
122	54	68	%	لا	
%100	%44.27	%55.73	%		
177	67	110	%		المجموع
%100	%37.9	%62.1	%		

من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يعتبر التحكم في القواعد التنظيمية من أهم المصادر التي تكسب الفاعل سلطة داخل التنظيم كما أشار إلى ذلك ميشال كروزيه، لذلك من المهم اختبار هذا المؤشر وتتبع علاقته بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

فأشارت النتائج إلى أن التوجه العام للمبحوثين يدل على المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 62.1% مقابل 37.9% أجابوا ب لا، ومن خلال قراءة قيم الخانات العرضية نجد أن 75.55% الداعمين للاتجاه العام هم الفئة التي لها إلمام بطبيعة القوانين والقواعد التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة، مقابل 62.1% أفادوا ب لا.

أوضحت النتائج أنه كلما زاد إدراك الفاعلين إلى طبيعة القواعد التنظيمية كلما زاد ذلك من إمكانية مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات، وبالتالي اكتساب الفاعل لهامش مناورة يمكنه من بسط أفكاره وتوجهاته بما يخدم مصالحه الشخصية، بالإضافة إلى ذلك فإن الفاعل الذي يملك هذا المصدر للسلطة يمكنه ذلك من تعزيز قوته، أولاً اتجاه الإدارة العليا التي تستعين به للاستشارة في كل القضايا التي يجب أن تمر وفق الإجراءات القانونية، وينأى بنفسه من ممارسات السلطة التعسفية اتجاهه، أما القوة الثانية التي يعززها هذا الفاعل هي قوته التفاوضية مع مسؤوله المباشر، بينما القوة الثالثة اتجاه زملاءه في العمل حيث سيكسبه ذلك احتراماً ويعتبرونه مرجعاً لديهم، ويمكنه من توجيه أعضاء فريقه كما يريد.

بينما الذين أجابوا بأنهم لا يملكون معرفة بالقوانين ومع ذلك يشاركون في عملية اتخاذ القرارات كما توضحه النسبة 55.73% فهذا يفسر امتلاكهم لمصادر سلطوية مغايرة.

من جهة أخرى نرى أنه ورغم امتلاك بعض الأفراد هذه المعرفة بالقواعد التنظيمية ولكن أجابوا بأنهم لا يشاركون في عمليات اتخاذ القرارات والتي تمثلهم نسبة 24.45% فيفسر ذلك وفق توجهين: الأول هو نظرة هذه الفئة إلى ممارسي السلطة الرسمية أنهم يعتمدون على الإجراءات غير الرسمية في قضايا العمل وبالتالي لا يتم الأخذ بمعرفتهم القانونية، أو التوجه الثاني وهو وقوع هذه الفئة في مناطق الظل في المؤسسة ولا يفضلون الظهور وإدعاءهم المعرفة، وهو سلوك استراتيجي دفاعي ينتهجه الفاعل بناء على رهاناته الشخصية.

الجدول رقم (35.4): يوضح سلطة الفاعل ومستوى رضاه عن ظروف العمل

المجموع	الرضا عن ظروف العمل					
	غير راضي	راضي أحيانا	راضي تمام			
68	0	18	50	التكرار	نعم	هل تعتقد أنك فارض نفسك على المؤسسة
%100	0	%26.5	%73.5	%		
109	3	45	61	التكرار	لا	
%100	%2.8	2%41	%56	%		
177	3	63	111	التكرار	المجموع	
%100	%1.7	%35.6	%62.7	%		

من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير بيانات الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو الرضا التام عن ظروف العمل التي يعملون بها بنسبة بلغت 62.7%، ويعتبر الفاعلين المالكين لموارد السلطة هم الأكثر رضا بنسبة 73.5% مقابل 56% للفئة التي لا ترى أنها فارضة لنفسها في المؤسسة، من جانب آخر تعبر نسبة 35.6% عن المبحوثين الراضين أحيانا عن ظروف العمل، والذين دعموا هذا الاتجاه هم الذين لا يملكون سلطة تمكنهم من تنفيذ إرادتهم بنسبة 41.3% مقابل 26.5% الذين يفرضون أنفسهم على الإدارة.

تؤكد هذه النتائج أنه كلما زادت قوة الفاعل اتجاه المؤسسة كلما زاد رضاه عن الظروف التي يعمل بها، ويفسر ذلك سوسيوتنظيميا على أن الفاعلين الذين يملكون موارد السلطة قد تمكنوا من استغلالها بنجاح في تشكيل بيئة عملهم لتتناسب مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم وتمكنهم من الحفاظ وفرض سيطرتهم والتأثير في كل ما من شأنه تحقيق

أهدافهم الشخصية وهو ما انعكس إيجاباً على مستوى الرضا لديهم، وبالرغم من خصائص هذه الفئة إلا أن 26.5% راضون أحياناً على الظروف التي يعملون بها، لأن تمثلاتهم نحو الرضا عن بيئة العمل ليس في امتلاك السلطة فحسب وإنما في توفير المناخ المناسب والوسائل المادية المساعدة على أداء المهام، وهذه النظرة متوافقة مع من لا يملكون موارد السلطة ومع ذلك هم راضون تماماً على الظروف التي يعملون بها، فالرضا لديهم يقاس بمدى توفر الموارد اللازمة لأداء فعال بعيداً عن تجاذبات السلطة في مختلف المستويات التنظيمية.

الجدول رقم (36.4): يوضح سلوك الفاعل اتجاه العمل وتأثيره على مستوى العلاقة مع الرئيس

المجموع	العلاقة مع المسؤول			التكرار	منضبط	شخصية مسؤولك تجعلك
	سيئة	حسنة	جيدة			
65	3	43	19			
%100	%4.6	%66.2	%29.2	%		
45	3	21	21		غير مبالي	
%100	%6.6	%46.7	%46.7	%		
67	4	16	47		متفاني في العمل	
%100	%6	%23.9	%70.1	%		
177	10	80	87			المجموع
%100	%5.6	%45.2	%49.2	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS20

تعبر بيانات الجدول عن استراتيجيات الفاعلين اتجاه العمل وتأثيرها على العلاقة مع المسؤول، حيث تشير في الغالب إلى العلاقة الجيدة بين الطرفين بواقع 49.2%، مقابل 45.2% يملكون علاقات حسنة مع المسؤول و 5.6% يصفون علاقتهم بالسيئة، ومن خلال الخانات الصدرية نلاحظ أن المتفانين في عملهم 70.1% هم أكثر من يملكون العلاقات الجيدة مع مسؤولهم، مقابل الفاعلين غير المباييين بالعمل بنسبة 46.7% ثم يليهم الفاعلين المنضبطين بـ 29.2%.

الملاحظ هنا أن فئة غير المباييين بالعمل جاءت في المرتبة الثانية مع من يملكون علاقات جيدة، وحسب العرف التنظيمي فإن هذه النتيجة قد تبدو غير منطقية.

ومن أجل تحليل وتفسير أكثر دقة ندخل المتغير الرئز "الصلة القرابية" حتى نتتبع توزيع استجابات المبحوثين في الجدول المضاعف التقاطع.

الجدول رقم (37.4): يوضح سلوك الفاعل اتجاه العمل والعلاقة مع الرئيس حسب متغير القرابية

المجموع	العلاقة مع المسؤول			الصلة القرابية			
	سيئة	حسنة	جيدة	التكرار	نعم		
8	0	0	8	التكرار	نعم	منضبط	السلوك اتجاه العمل
%100	0	0	%100	%			
57	3	43	11	التكرار	لا		
%100	%5.3	%75.4	%19.3	%			
65	3	43	19	التكرار	المجموع		
%100	%4.6	%66.2	%29.2	%			
20	0	6	14	التكرار	نعم	غير مبالي	
%100	0	%30	%70	%			
25	3	15	7	التكرار	لا		
%100	%12	%60	%28	%			
45	3	21	21	التكرار	المجموع		
%100	6%.6	%46.7	%46.7	%			
4	0	0	4	التكرار	نعم	متفاني في العمل	
%100	0	0	%100	%			
63	4	16	43	التكرار	لا		
%100	%6.3	%25.4	%68.3	%			
67	4	16	47	التكرار	المجموع		
%100	%6	%23.9	%70.1	%			
177	10	80	87	التكرار	المجموع		
%100	%5.6	%45.2	%49.2	%			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

نلاحظ من خلال الجدول تأثيرا لمتغير الصلة القرابية على السلوكيات المنتهجة اتجاه العمل والعلاقة مع المسؤول، حيث تشير الخانات الصدرية أن الداعمين للفئة المتفانية في عملها ولها علاقة جيدة، هم الذين يملكون علاقات قرابية بنسبة 100%، مقابل 70% من نفس الفئة غير مباليين ويملكون علاقات جيدة مع المسؤول، بينما مثلت نسبة 75.4% منضبطين ولا يملكون صلة قرابية وتمتاز علاقتهم مع المسؤول بالحسنة.

يمكن تفسير هذه النتائج حسب وجهة نظر الباحث بأن ممارسي السلطة الرسمية يتخذون استراتيجيات وأنماط إشرافية تتوافق مع شخصيتهم ومؤهلاتهم أولاً ومع طبيعة الفاعلين التابعين لهم وطبيعة النشاط الممارس، لذلك فإن الذين أفادوا بأنهم متفانين في عملهم فذلك راجع لرؤيتهم للقوة غير الرسمية للرئيس الذي يملك القدرة على تحفيز وإلهام الفاعلين من خلال الكاريزما التي يملكها والرؤية الشاملة لحيثيات العمل، والذي يجعل الفاعلين يتقبلون هذا الإشراف لأنه صادر من شخص مرجعي في إنجاز المهام.

بينما عند الحديث عن فئة غير المباييين بالعمل فقد يعكسون تعقيد وغموض علاقات السلطة والقوة داخل المؤسسة، والتي تكون متعددة الأوجه وتتضمن مجموعة من العوامل منها السلطة الرسمية وغير الرسمية وعمليات التأثير غير الرسمية الممارس من طرف المسؤولين، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية والخصائص الشخصية لأطراف العلاقة السلطوية، لذلك قد يكون للفاعلين دوافع وتفضيلات مختلفة لا ترتبط بالضرورة بشخصية الرئيس، وقد ينصب التركيز على المسؤوليات الوظيفية أو بيئة العمل، وعند إدخال المتغير الرئز "الصلة القرابية" وجدنا أن 70% كما تشير إليه البيانات من غير المباييين بالعمل يملكون علاقات قرابية مع مسؤولهم، هذه الصلة ساهمت من بناء مناطق ارتياب التي مكنتهم من كسب بعض الرهانات منها عدم الالتزام بالوقت، وهذا ما يفسر اللامبالاة بالعمل عندما يتغيب عنصري الرقابة والمسائلة على الفاعل، فإن ذلك يجعل منه فاعلا غير مسؤول وغير مبالي تدريجيا.

أما إذا كان المسؤول يملك سلطة رسمية تعتمد على أسلوب العقاب والمكافآت، فإن السلوك الاستراتيجي للفاعلين أمام هذه السلطة هو الخضوع والانضباط إذا كانت قوتهم لا تكفي لمواجهة السلطة الرسمية خوفا من الإجراءات التأديبية، أو انتهاج سلوك الانضباط من أجل كسب المزايا الممنوحة في حدود صلاحيات الرئيس.

الجدول رقم (38.4): اعتماد الفاعل على مصدر سلطة خارجي وعلاقته برضاه عن ظروف العمل

المجموع	ظروف العمل			التكرار	دائما	اعتمد على مصدر خارجي للتأثير في القرارات التي تخصني
	غير راضي	راضي أحيانا	راضي تماما			
27	0	8	19			
%100	0	%29.6	%70.4	%		
20	0	7	13	التكرار	أحيانا	
%100	0	%35	%65	%		
130	3	48	79	التكرار	أبدا	
%100	%2.3	%36.9	%60.8	%		
177	3	63	111	التكرار	المجموع	
%100	%1.7	%35.6	%62.7	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير معطيات الجدول إلى الرضا التام للمبحوثين حول ظروف العمل بنسبة 62.7%، والداعمين لهذا الاتجاه هم الذي أجابوا بأنهم دائما ما يستعينون بمصادر خارجية للتأثير على القرارات التي تخصهم داخل المؤسسة بنسبة بلغت 70.4%، مقابل الذين أبلغوا بأحيانا 65% يليهم 60.8% الذين صرحوا بـ لا، من جانب آخر الذين أفادوا بأنهم راضيين أحيانا عن ظروف العمل التي يعملون فيها بنسبة 35.6%، أجابوا بأنهم أحيانا ما يستعينون بمصادر خارجية في الحالات التي تخصهم بنسبة 35%.

نلاحظ من خلال البيانات تأثير الوساطة الخارجية في تحقيق الرهانات الشخصية للفاعل داخل المؤسسة، حيث أن الفاعل عندما يكون في وضعية مهنية غير مريحة تتمثل في الحفاظ على موقعه أو الحصول على امتيازات داخل المؤسسة أو أن سلطته الرسمية أو غير الرسمية لا ترتقي لتحقيق أهدافه، حينها يلجأ الفاعل إلى استخدام قوته الصادرة من علاقاته مع المحيط الخارجي للتأثير في القرارات التي تخص وضعيته في المؤسسة حسب تفضيلاته ورهاناته، وإذا نجح في ذلك يعني أنه تجاوز هياكل السلطة الرسمية مما ينعكس إيجابيا على مستوى رضاه عن ظروف العمل، إن مثل هذه الممارسات حتى وإن حققت الرضا للفاعل فإن لها تأثيرا على فعالية المؤسسة إذا كانت الأهداف التي حققها الفاعل من خلال تدخل الوساطة الخارجية تؤثر على خط سير المؤسسة.

الجدول رقم (39.4): يوضح التنافس بين الفاعلين في الحصول على مزايا غير متاحة للجميع

النسبة %	التكرار	التنافس بين العمال للحصول على امتيازات غير متاحة
12.4%	22	دائما
40.7%	72	أحيانا
46.9%	83	أبدا
100%	177	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

توضح بيانات الجدول أن الفاعلين لا يحاولون التنافس بينهم من خلال الزيادة في الأداء من أجل الحصول على امتيازات غير متوفرة للجميع أي أنها تتميز بالندرة، على سبيل المثال لا الحصر المناصب النوعية المحدودة وعمليات التكوين خارج الوطن بنسبة بلغت 46.9%، مقابل الذين أجابوا بأحيانا ما يتنافس الفاعلين فيما بينهم بنسبة 40.7%، بينما 12.4% أجابوا بـ لا.

يمكن قراءة هذه المؤشرات من جهتين: الأولى هي أن انعدام التنافس بين الفاعلين في الزيادة في أداءهم من أجل كسب مزايا غير متاحة للجميع راجع إلى وجهة نظرهم في ممارسات السلطة الرسمية العقلانية في منحها للامتيازات وفق الإجراءات والمعايير المعمول بها خاصة الأقدمية والتخصص في حالة الأمثلة المذكورة سابقا على سبيل المثال، بينما وجهة النظر الثانية أن الفئة التي لا ترى ازدياد التنافس بين العمال راجع إلى نظرتها السلبية اتجاه السلطة الرسمية في اعتمادها منح المكاسب على المحسوبية والمصالح الشخصية.

وفي هذا الصدد صادف الباحث مشهدا أثناء جولته الاستطلاعية عندما تم الإعلان عن أحد العروض التكوينية بالخارج، والترقية في منصب نوعي حيث قال أحد الباحثين لزميله "ماتعش روحك باينة لجماعتهم"، أمام هذه الثقافة المتفشية في أوساط الفاعلين ستؤدي حتما لغياب التحفيز وانخفاض في معدلات الأداء.

بينما الذين أفادوا بأن الفاعلين دائما ما يزداد التنافس بينهم إذا كان الهدف هو الامتيازات غير المتاحة للجميع فهذا مؤشر على تمثالتهم اتجاه عقلانية السلطة على أنها تعتمد معيار الكفاءة والأداء في منح الامتيازات، وهذا ما علق عليه أحد الباحثين بقوله "لي يستاهل يدي، كان عندنا في السونطر بوسط فارغ هزه لمخير فينا بالرغم كايين لي أقدم

منه، لكن الجماعة الكل مستعرفين بيه"، وهذا يعد أمراً إيجابياً إذا انتشر في الأوساط التنظيمية وهو مؤشر على تحسن فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (40.4): يوضح انتقاء المعلومة وعلاقتها مع المسؤول والرضا عن تسييره

المجموع	العلاقة مع المسؤول			التكرار			
	سيئة	حسنة	جيدة				
37	6	17	14	التكرار	دائماً	انتقي المعلومات التي أفصح عنها	
%100	%16.2	%45.9	%37.9	%			
66	4	34	28	التكرار	أحياناً		
%100	%6.1	%51.5	%42.4	%			
74	0	29	45	التكرار	أبداً		
%100	0	%39.2	%60.8	%			
177	10	80	87	التكرار	المجموع		
%100	%5.6	%45.2	%49.2	%			
المجموع	الرضا عن نمط التسيير			التكرار			
	غير راضي	راضي أحياناً	راضي تماماً				
37	10	15	12	التكرار	دائماً		انتقي المعلومات التي أفصح عنها
%100	%27	%40.5	%32.5	%			
66	4	33	29	التكرار	أحياناً		
%100	%6.1	%50	%43.9	%			
74	14	23	37	التكرار	أبداً		
%100	%18.9	%31.1	%50	%			
177	28	71	78	التكرار	المجموع		
%100	%15.8	%40.1	%44.1	%			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

لكي تعمل أي مؤسسة بكفاءة وفعالية تحتاج إلى ضمان الحد الأدنى من تداول المعلومات بانتظام، لذلك فإن الجهات الفاعلة الذين يتحكمون في المعلومة يمارسون السلطة على الجهات الفاعلة الأخرى وعلى المؤسسة ككل كما أشار إلى ذلك ميشال كروزيه عند حديثه عن مصادر سلطة الفاعل، والسؤال الذي تبادر في ذهن الباحث هو: لماذا يلجأ الفاعل إلى المراوغة في تداول المعلومات سواء تصفيته أو تغييرها أو حجبها؟، لمعرفة ذلك

وفي حدود المؤشرات التي تم تبنيها في هذه الدراسة أردنا اختبار هذا التساؤل مع مؤشري العلاقة مع المسؤول والرضا عن نمط تسيير.

فأشارت النتائج كما هي مبينة في الجدول العلوي على العلاقة الجيدة بين الفاعل والمسؤول بنسبة 49.2%، والذين أفادوا بهذا الاختيار هم 60.8% أجابوا بأنهم لا ينتقون المعلومات التي بحوزتهم وإنما يتداولونها مع باقي أعضاء التنظيم، مقابل 42.4% أفصحوا بأنهم أحيانا ينتقون المعلومات التي سوف يدلون بها، بينما 37.8% أجابوا بدائما، في حين تمثل نسبة 45.2% الذين يملكون علاقات حسنة مع المسؤول، والذين صرحوا بهذا الخيار هم الذين أجابوا أحيانا ودائما على التوالي بنسبة 51.5% و 45.9% ينتقون المعلومات المصرح بها، بينما الذين يصفون علاقتهم بالسيئة مع المسؤول بنسبة 5.6% هم الذين أفادوا بأنهم دائما ينتقون المعلومات قبل نشرها بنسبة 16.2%.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول أنه يوجد ارتباط بين تداول المعلومة والعلاقة مع المسؤول، حيث اتجه الطرف المالك للمعلومة إلى حجب أو تصفية المعلومات المصرح بها كلما انخفض المؤشر الإيجابي للعلاقة بين طرفي السلطة.

من ناحية أخرى عند قراءة بيانات الجزء السفلي من الجدول الخاص بالرضا عن نمط التسيير نجد أن الاتجاه العام يشير إلى الرضا التام بنسبة 44.1%، والذين أقرروا بهذا التوجه هم الذين أفادوا بأنهم يحرصون على تداول المعلومة كما كانت بنسبة 50% مقابل 43.9% أجابوا أحيانا، بينما الذين صرحوا بأنهم راضين أحيانا عن نمط التسيير بلغت نسبتهم 40.1%، منهم 50% و 40.5% أجابوا أحيانا ودائما على التوالي ينتقون المعلومات، بينما أكثر الداعمين للذين أقرروا بأنهم غير راضيين عن نظام التسيير بنسبة 15.8% هم الذين دائما ما يقومون بانتقاء المعلومة عند تداولها مع غيره بنسبة 20.6%.

وفقا لذلك نستنتج أنه كلما قل رضا الفاعل عن نمط التسيير المتبع من طرف المسؤول كلما أدى ذلك إلى انتهاج الفاعل إلى سلوك التلاعب بالمعلومة.

يعتبر التحكم في المعلومات ومعالجتها من المصادر الهامة في اكتساب السلطة داخل التنظيم، حيث يستطيع مالك المعلومة التلاعب بها من أجل الحصول على ميزة أو حماية نفسه من تبعيات انتشار هذه المعلومات عليه، على سبيل المثال قد يلجأ الفاعل إلى تحريف المعلومات للتغطية على فشله أمام مسؤوله المباشر، أو كشف ضعف المسؤول أمام

الإدارة العليا عندما يختار الفاعل حجب بعض المعلومات المتعلقة بقضايا العمل عنه في حالة توتر العلاقة بينهما، وفي هذا الصدد نشير إلى أنه صادف الباحث موقفاً مماثلاً "أثناء الدردشة مع أحد المبحوثين عندما جاءه رئيس المركز الهاتفي يطلب منه بعض الإحصائيات التي تحتاجها الإدارة من أجل التخطيط لبعض المشاريع، وعند مغادرة رئيس المركز أبدى المبحوث انزعاجه من المسؤول بقوله "البارح قلت له نخرج عندي مصلحة شخصية ماخلائيش وامبعد يجي يحوس يدي خدمتي طايبة، والله ما يشوفها" وهذا مؤشر على تجاوزات السلطة بين الطرفين حيث أن المبحوث يميل إلى تحريف أو حجب المعلومات رداً على ممارسات رئيسه دون الأخذ في الاعتبار إمكانية فشل التخطيط للمشروع المعني بسبب المغالطات المحرفة في المعلومة، ومن جهة أخرى يمكن للفاعل كذلك مشاركة المعلومات بشكل انتقائي مع زملاءه بناءً على تصوره لكيفية تأثير تلك المعلومات على علاقاته داخل مكان العمل.

وكما أشار كروزيه إلى أن الأفراد في المنظمات قد ينخرطون في ألعاب تكتيكية لاكتساب القوة والنفوذ، ويمكن أن تكون المعلومات الانتقائية جزءاً من هذه الألعاب، حيث يمكن للأفراد مشاركة المعلومات بشكل استراتيجي من أجل الحصول على الدعم أو بناء تحالفات مع الآخرين في المؤسسة بناءً على تصوراتهم للسلطة والعواقب المحتملة لذلك.

الجدول رقم (41.4): توزيع استجابات المبحوثين حول المبادرة والرضا عن نمط التسيير

المجموع	الرضا عن نمط التسيير			التكرار		
	غير راضي	راضي أحيانا	راضي تمام			
54	14	20	20		دائما	أفضل أن اعمل ما يطلب مني دون أن أعمل من تلقاء نفسي
%100	%26	%37	%37	%		
82	10	40	32		أحيانا	
%100	%12.3	%48.8	%39	%		
41	4	11	26		أبدا	
%100	%9.8	%26.8	%63.4	%		
177	28	71	78		المجموع	
%100	%15.8	%40.1	%44.1	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يعتبر أسلوب غياب المبادرة في العمل وإخبار الآخرين ما يودون سماعه فقط من السلوكيات الإستراتيجية المتبعة من طرف الفاعل بناء على تصورات اتجاه ديناميكية علاقات القوة والسلطة داخل المؤسسة، وعلى ضوء ذلك ومن أجل تفسير الدوافع التي تجعل الفاعل ينتهج هذه السلوكيات، تجنب الباحث تبويب استجابات المبحوثين في جدول تكراري بسيط وإنما قام بربطها في جدول تقاطعي مع المؤشرات المتاحة في الدراسة وهو مؤشر الرضا على أسلوب التسيير حتى يتضح توزيع الاستجابات بين المؤشرات من أجل أن يبقى تفسير البيانات في حدود مقارنة علاقات القوة والسلطة في التنظيم.

وعليه تشير بيانات الجدول إلى الرضا التام للمبحوثين حول أسلوب التسيير المتبع من طرف المسؤول بنسبة 44.1%، والذين تمثلوا لهذا الخيار هم 63.4% أفادوا بأنهم يعملون من تلقاء أنفسهم دون أن يطلب منهم ذلك، مقابل 39% و 37% أجابوا على التوالي بأحيانا ودائما يعملون ما يطلب منهم فقط دون أي مبادرة، بينما الذي صرحوا بأنهم راضين أحيانا عن أسلوب التسيير يمثلون نسبة 40.1%، منهم 48.8% أجابوا بأحيانا يعملون من تلقاء أنفسهم في العمل مقابل 37% أبلغوا بأنهم دائما يعملون ما هو مطلوب منهم فقط، في حين تمثل نسبة 25.9% الذين تتصف علاقتهم بالسيئة ويعملون دون أي مبادرة منهم.

يتضح من خلال النتائج أن المبادرة التلقائية في العمل من طرف الفاعل متعلقة بتصوير الفاعل حول أسلوب التسيير المتبع، حيث يمكن تفسير ذلك بأن الفاعل عند مواجهته لأسلوب الرئيس القائم على المكافأة والعقاب يلجأ إلى تجنب المخاطرة وارتكاب الأخطاء وفعل ما تم تكليفه به فقط وهذا يولد لديه الشعور بالأمن الوظيفي، ويعتبر هذا السلوك أحد الاستراتيجيات الدفاعية التي ينتهجها الفاعل والمتمثلة في الخضوع للحفاظ على المكتسبات، ويشير هنا أحد المبحوثين إلى أنه "كان مبادراً في عمله لوجود بعض المناصب الشاغرة للترقية، ولكن النتيجة أنه تعرض للتوبيخ مرتين نتيجة بعض الأخطاء غير المقصودة حسبه، وأضاف أنه أصبح يعمل ما هو مطلوب منه فقط وفق مبدأ تعمل أكثر تخطئ أكثر"، ويشير هذا السلوك إلى استغلال الفاعل لمساحات المناورة المتاحة له من خلال مدى تقبله لأسلوب التسيير المتبع، حيث أنه بعد اتخاذه لإستراتيجية هجومية للحصول على ترقية نوعية بزيادة معدلات العمل لديه، وبعد فشل هذه المناورة غير إستراتيجيته إلى دفاعية حيث شعر الفاعل أن إتباع التعليمات الخاصة بالعمل المطلوب هو أفضل وسيلة للحفاظ على المكتسبات، وبدوره هذا السلوك قد يُنظر إليه من طرف السلطة الرسمية على أنه امتثال وطاعة وقد يكافئ على إثره الفاعل بالترقية أو تقديم مزايا أخرى، وعليه قد ينعكس ذلك على رضاه على أسلوب التسيير المتبع.

وفي نفس الإطار فإن ممارس السلطة الرسمية الذي يتبع الأسلوب القائم على الخبرة والمعرفة، قد يجعل الفاعل يدرك أنه لا حاجة في القيام بالعمل من تلقاء نفسه وإنما يتبع ما هو مطلوب منه طالما اعترف الفاعل بشرعية وكفاءة ومؤهلات رئيسه المباشر، وأن كل ما يصدر من هذا الأخير يؤدي إلى ضمان إكمال المهام بكفاءة وفعالية أكبر، ورغم إيجابية هذه الإستراتيجية في الوضعيات المذكورة إلا أنه يمكن أن تقتل المبادرة والإبداع لدى الفاعل الذي يمكن أن يسد بأفكاره الفجوات التي قد تخلفها العقلانية المحدودة لدى ممارسي السلطة الرسمية، ومهما كانت الإستراتيجية المنتهجة من طرف الفاعل فإنها إذا توافقت مع نمط التسيير سينعكس ذلك على مستوى الرضا لديه.

الجدول رقم (42.4): توزيع استجابات المبحوثين حول التصريح بالحقيقة والرضا عن نمط التسيير

المجموع	الرضا عن نمط التسيير			التكرار	دائماً	إخبار الآخرين ما يودون سماعه أفضل من قول الحقيقة
	غير راضي	راضي أحياناً	راضي تمام			
71	20	25	26	%		
%100	%28.2	%35.2	%36.6	%		
76	8	36	32	%	أحياناً	
%100	%10.5	%47.4	%42.1	%		
30	0	10	20	%	أبداً	
%100	0	%33.3	%66.7	%		
177	28	71	78	%	المجموع	
%100	%15.8	%40.1	%44.1	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

ومن جهة أخرى وعند قراءة الخانات الصدرية من الجدول الخاص بالموشر الثاني، نجد أن العينة الراضية تماماً على أسلوب التسيير هم الذين أجابوا بأنهم يقولون الحقيقة مهما كانت النتائج بواقع 66.7%، مقابل 42.1% و 36.6% الذين أجابوا على التوالي بأحياناً ودائماً يضطرون لقول ما يود سماعه الآخرون، ونلاحظ كذلك زيادة تبني هذا السلوك من طرف الفاعلين كلما انخفض مستوى الرضا لديهم، وهذا ما تكشف عنه النسب 47.4% و 28.2% الموضحة في الجدول.

ويمكن تفسير ذلك بناءً على التفاوت في علاقات السلطة، حيث يضطر الفاعل للتوافق مع توقعات السلطة الرسمية منه، فهذه الأخيرة إذا كانت تتبع أسلوب المكافآت والعقاب وتنتظر امتثال العمال لسياساتها وقراراتها، فإن الفاعل بناءً على رهاناته يتبع إستراتيجية الإرضاء، أي إخبار الآخرين ما يريدون سماعه حول العمل كوسيلة لكسبهم وتجنب العواقب السلبية حتى ولو كان ذلك على حساب الأمانة والنزاهة في العمل، ويمكن أن يساهم ذلك في انخفاض مستويات الرضا عن الأسلوب المعتمد.

أما إذا كانت الإدارة متفتحة وتعتمد على الأسلوب التعاوني التشاركي، فإن الفاعل لا يضطر إلى التغطية عن الحقائق طالما أن الإدارة ترحب بوجهات النظر المختلفة وكشف ومعرفة العراقيل التي تعترض الفاعلين.

الجدول رقم (43.4): يوضح إلزام العمال بالقرارات والدفاع عن مصالحهم وعلاقتها بتلقي الاحترام

المجموع	تلقي الاحترام من طرف العمال			التكرار		
	أبدا	أحيانا	دائما			
20	0	0	20	التكرار	دائما	امتلك علاقات جيدة مع كافة متخذي القرار تخولني الدفاع عن مصالح الأفراد
%100	0	00	%100	%		
50	0	17	33	التكرار	أحيانا	
%100	0	%34	%66	%		
107	0	46	61	التكرار	أبدا	
%100	0	%43	%57	%		
177	0	63	114	التكرار	المجموع	
%100	0	%35.6	%64.4	%		
29	0	0	29	التكرار	دائما	أقوم بإلزام العمال بإتباع القرارات الإدارية بناء على مكانتي في التنظيم
%100	0	00	%100	%		
37	0	11	26	التكرار	أحيانا	
%100	0	%29.7	%70.3	%		
111	0	52	59	التكرار	أبدا	
%100	0	%46.8	%53.2	%		
177	0	63	114	التكرار	المجموع	
%100	0	%35.6	%64.4	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير البيانات الموضحة في الجدول نوعية العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة والتي عبروا عنها بأنها تتصف دائما بالاحترام بنسبة بلغت 64.4%، مقابل 35.6% أجابوا بأحيانا ما تتصف بالاحترام، وبقراءة بيانات المؤشر الأول في الخانات العرضية نجد أن الذين أفادوا بأنهم دائما يشعرون باحترام الآخرين لهم، يمثلون 100% من الفاعلين الذين يمتلكون علاقات جيدة مع متخذي القرار تمكنهم من الدفاع عن مصالح الأفراد في القسم التابعين له، مقابل 66% أفصحوا بأحيانا يدافعون على مصالح الزملاء رغم امتلاكهم علاقات مع متخذي القرار.

ومن جهة أخرى وبقراءة نتائج المؤشر الثاني نجد أن 100% من الأفراد الذي أجابوا بأنهم يقومون دائماً بالزام زملاءهم في العمل بإتباع القرارات الإدارية بناء على مكانتهم، يحضون دائماً بالاحترام مقابل 70.3% أجابوا بأحيانا يلزمون العمال بإتباع القرارات. تعتبر المؤشرات المعتمدة من أهم الموارد للحصول على السلطة داخل المؤسسة، حيث أشارت النتائج إلى أن الدفاع عن مصالح الأفراد يساهم في بناء علاقات جيدة يسودها الاحترام والتقدير بين الأطراف الفاعلة، ومن ناحية أخرى فإن الفاعل الذي يلزم الفاعلين الآخرين بإتباع القرارات الإدارية يحظى دائماً بالاحترام، لأنه يعتبر في نظرهم مرجعاً في الأمور التنظيمية والقواعد المتبعة، ويقدر جيداً عواقب عدم الالتزام بالقوانين والقرارات. إن قوة الجذب التي يستغلها الفاعل من خلال المكانة التي يحتلها بين الفاعلين تكسبه سلطة تفاوضية مع جميع الأطراف التنظيمية وهي الإدارة العليا والمسؤول المباشر والعمال، حيث رغم عدم امتلاكه الصفة القانونية الرسمية ضمن الهيكل التنظيمي إلا أنه يحظى بالقبول من طرف الجميع، فتستعين به الإدارة لتعزيز سلطتها كوسيط بينها وبين العمال من أجل تمرير رسائل أو تهدئة الأوضاع عند التصادم في بيئة العمل، بغية تفادي تعرضهم لأي إجراءات تعسفية من قبل الإدارة.

وتعبر هذه الوضعية عن توفر مساحة مناورة يستغلها الفاعل لتحقيق رهاناته الشخصية عن طريق المساومة على كلا المجموعتين فهو قادر على التهدة لصالح السلطة الرسمية، كما أنه قادر على التعبئة لصالح العمال من أجل حماية مصالحهم أو الحصول على مكتسبات.

ولهذا يجب أن يحافظ الفاعل الذي يملك هذه السلطة التفاوضية بين الإدارة والعمال على استقلاليته وأن يقاوم أي محاولات من قبل الإدارة لاستمالاته عن طريق منحه معاملة تفضيلية، لأن في حالة حدوث ذلك سيغفل الفاعل عن التزامه بتمثيل العمال ويفقد ثقتهم ويصبح في نظرهم ليس وسيطاً وإنما أداة في يد الإدارة ويعتبرونه جاسوساً أو مخبراً.

4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (44.4): يوضح علاقة الصلة القرابية بالانتهاء من العمل في الوقت المحدد

المجموع	أنهي عملي في الوقت المحدد		التكرار	العمل بشكل عادي	نعم	القرابة مع المسؤول
	أحيانا	دائما				
22	08	14	التكرار			
100.0%	36.4%	63.6%	%			
11	7	4	التكرار	التأخر عن الوقت الرسمي		
100%	63.6%	36.4%	%			
4	4	0	التكرار	عدم الانصياع للأوامر		
100%	100%	00	%			
10	10	0	التكرار	عدم أخذ الأمور بجدية		
100%	100%	00	%			
10	10	0	التكرار	التظاهر الشكلي بالعمل		
100%	100%	00	%			
32	18	14	التكرار	المجموع		
100%	56.2%	43.8%	%			
145	51	94	التكرار	لا		
100.0%	35.2%	64.8%	%			
177	69	108	التكرار	المجموع		
100.0%	39.0%	61.0%	%			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يشير الاتجاه العام للجدول أن أغلبية المبحوثين دائما ينهون أعمالهم الموكلة إليهم في الوقت المحدد بنسبة 61%، ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يملكون علاقة قرابية مع المسؤول بنسبة بلغت 64.8% مقابل الذين لهم صلة قرابية بنسبة 43.8%، بينما الذين ينهون عملهم أحيانا في الوقت المطلوب نسبتهم 39% وهذا راجع للذين يملكون علاقات قرابية مع مسؤولهم بنسبة 56.2% مقابل الذين صرحوا ب لا بنسبة 35.2%.

يمكن القول من خلال قراءة البيانات المعروضة أن انتهاء العامل من الأعمال الموكلة له في الوقت المحدد له علاقة بالصلة القرابية مع المسؤول، ويمكن تفسير ذلك أن

العمال الذين لا يملكون أية صلة قرابية مع المسؤول يشعرون بأنهم أقل حماية وقد يتعرضون لإجراءات تأديبية، وبالتالي فهم يميلون إلى إنهاء أعمالهم في الوقت المحدد، بينما الذين يملكون علاقات قرابية مع المسؤول فقد يستفيدون من هذه الرابطة التي توفر لهم الحماية وعدم المساءلة والاستفادة من التساهل في ساعات العمال والمواعيد النهائية لإنهاء الأعمال.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن هناك فئة تملك علاقة قرابية ولكن دائما تسعى للانتهاء من عملها في الوقت المحدد.

وللتعمق أكثر أدخلنا المتغير الرائز وهو السلوك اتجاه العمل، نجد أن الذين أجابوا أنهم يعملون بشكل عادي بنسبة 63.6% والذين قد يتأخرون عن الوقت الرسمي بنسبة 36.4% هم الذين يسعون للانتهاء من عملهم في الوقت المحدد، ويمكن تفسير ذلك إلى أنهم يرون أن الرابطة القرابية لا تشكل لهم أي امتياز في العمل وأن لديهم تفضيلات أخرى ورهانات مغايرة تجعلهم يهتمون بإنهاء أعمالهم في الوقت المحدد، بينما الفئة الثانية أثبتت أن التأخر عن العمل لا يعني التأخر في إنجاز المهام.

ومن جهة أخرى تثبت لنا بيانات المتغير الرائز أن الذين يستغلون الصلة القرابية مع المسؤول، ينتهجون سلوكيات سلبية اتجاه العمل في شكل عدم الانصياع للأوامر وعدم أخذ الأمور بجدية والتظاهر الشكلي بالعمل، لذلك فهم أحيانا ينهون أعمالهم في وقتها المحدد بنسبة 100%.

الجدول رقم (45.4): يبين علاقة النشاط الممارس بإنهاء العمل في وقتها المحدد

المجموع	السعي لإنهاء العمل في الوقت المحدد		التكرار		
	أحيانا	دائما			
41	22	19		إداري	النشاط الممارس
100.0%	53.7%	46.3%	%		
34	14	20		تجاري	
100.0%	41.2%	58.8%	%		
102	33	69		تقني	
100.0%	32.4%	67.6%	%		
177	69	108		المجموع	
100.0%	39.0%	61.0%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يبين الجدول أن 67.6% من التقنيين يسعون دائما لإنهاء المهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد، مقابل ممارسي النشاط التجاري بنسبة 58.8% والإداريين 46.3%، بينما الذين يسعون أحيانا لإنهاء عملهم في وقته نجدهم في فئة الإداريين بنسبة 53.7% مقابل النشاط التجاري بنسبة 41.2% والتقنيين 32.4%.

تشير بيانات الجدول إلى أن الانتهاء من الأعمال في الوقت المحدد له علاقة بالنشاط الممارس في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأعمال المبرمجة في الرزنامة السنوية لمخطط النشاطات محدد بفترة زمنية محددة، إضافة إلى الأعمال اليومية والتي تستوجب التدخل الآني والمتمثلة في الأعطاب على مستوى الشبكات وكذلك الاهتمام بشكاوى الزبائن خلال 24 ساعة الموائية، وفي غالبيتها أعمال من تنفيذ المديرية التقنية، بينما يأتي في المرتبة الثانية النشاط التجاري على مستوى الوكالات التجارية والذي يتصف العمل بها بالروتين اليومي والفترات الزمنية المحددة للعمل متعلقة فقط بأوقات الدخول والخروج، إلا في بعض الحالات التي تتطلب الإنجاز في وقت وجيز كالتعديل على إعدادات أجهزة النفاذ للإنترنت، ولو أن هذا الأمر تغير في الآونة الأخيرة حيث تقوم الوكالة التجارية بالإشهار للتغيير في الإعدادات وتترك العملية على عاتق الزبون للتعديل، بينما عند النظر للنشاط الإداري فهو الذي تتصف بعض مهامه بالرزنامة الشهرية مثل نفقات التسيير وجمع

الإحصائيات، ومهام أخرى متعلقة بتقديم الدعم اللوجستيكي للمديرية التقنية والتجارية كلما اقتضت الضرورة ذلك.

الجدول رقم (46.4): يبين علاقة المشاركة في القرار بنوعية القرارات الادارية

المجموع	القرارات المتخذة تساهم في تحقيق الأهداف			التكرار	أنت تتدخل بالقوة	سبب المشاركة في اتخاذ القرارات
	أبدا	أحيانا	دائما			
30	5	18	7	التكرار		
100.0%	16.7%	60.0%	23.3%	%		
49	2	39	8	التكرار	عن طريق استشارتك	
100.0%	4.1%	79.6%	16.3%	%		
31	3	21	7	التكرار	لأنه يخدمك	
100.0%	9.7%	67.7%	22.6%	%		
110	10	78	22	التكرار		المجموع
100.0%	9.1%	70.9%	20.0%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

التوجه الغالب الموضح حسب استجابات المبحوثين يشير إلى أنهم ينظرون للقرارات الصادرة عن الإدارة لصالح العمال تساهم أحيانا في تحقيق الأهداف بفعالية أكبر بنسبة 70.9%، والمؤيدين لهذا الاتجاه هم المشاركون في اتخاذ القرارات عن طريق استشارتهم بنسبة 79.6% مقابل الفئة التي تشارك لأن القرار يخدمهم بنسبة 67.7% والمتدخلين بالقوة بنسبة بلغت 60%، أما الذين أجابوا بدائما بنسبة 20% نجدهم بنسب متقاربة في فئتي المتدخل بالقوة ولأن القرار يخدمهم بنسبة 23.3% و 22.6% على التوالي مقابل الذين تتم استشارتهم بنسبة 16.3%.

من خلال المؤشرات المعروضة نلاحظ أن اختلاف سبب المشاركة في اتخاذ القرارات له تأثيرات متفاوتة على تحقيق الأهداف، حيث يشير تصدر سبب المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق الاستشارة إلى عقلانية السلطة والتي تمنح الأولوية للأشخاص التي تتوفر فيهم معايير معينة كالكفاءة والخبرة والمنصب المتخصص، وتحدد فعالية القرارات الصادرة عن الإدارة الخاصة بالعمال في تحقيق الأهداف بناء على توجهات الفاعل الذي تمت استشارته، وذلك من خلال تحليه بالموضوعية أو انحيازه إلى طرف معين خاصة العمال،

وبالتالي إذا كانت الملاحظات المقدمة لصنع القرار تخدم تارة الإدارة وتارة أخرى العمال فإن هذه القرارات تساهم أحيانا في تحقيق الأهداف وهو ما تمثله نسبة 79.6%، بينما إذا كانت تخدم الرؤية المشتركة للطرفين فإن نوعية القرارات هنا ستساهم دائما في تحقيق الأهداف والممثلة في الجدول بنسبة 16.3%، في حين إذا كانت الاستشارة تخدم مصالح العمال بالدرجة الأولى وتكون معارضة لمصالح الإدارة، فتصدر قرارات قد لا تخدم الطرفين وتعرقل مسار تحقيق الأهداف وهو ما تمثله النسبة 4.1%.

ومن ناحية أخرى يأتي سببي المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التدخل بالقوة أو لأن القرار يخدم مصالح الفاعل بنسب متقاربة، ويكون القرار الصادر عن الإدارة هنا فعالا أيضا حسب رهانات الفاعل المشارك في صنع القرار، فإذا كانت البدائل المطروحة تخدم جميع الأطراف التنظيمية فإن القرارات الصادرة قد تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وهو ما تمثله نسب 23.3% و 22.6%، وإذا كانت البدائل تخدم أحد الأطراف دون مراعاة لتواجد الطرف الثاني وأهميته في العملية التنظيمية فهنا القرارات قد لا تساهم في تحقيق الأهداف والممثلة في الجدول بنسب 16.7% و 9.7%، بينا

الجدول رقم (47.4): يبين علاقة شخصية المسؤول بإنهاء العمل في الوقت المحدد

المجموع	إنهاء العمل في الوقت المحدد		التكرار	منضبط	شخصية المسؤول تجعلك
	أحيانا	دائما			
65	27	38	%		
100.0%	41.5%	58.5%	%		
45	28	17	%	غير مبالي	
100.0%	62.2%	37.8%	%		
67	14	53	%	متفاني في العمل	
100.0%	20.9%	79.1%	%		
177	69	108	%		المجموع
100.0%	39.0%	61.0%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

من خلال الاتجاه الغالب في الجدول يتبين أن الذين صرحوا بأن شخصية المسؤول تجعلهم متفانين في العمل هم الأكثر التزاما بالعمل في وقته بشكل دائم بنسبة 79.1%،

مقابل المنضبطين بنسبة 58.5% وغير المباين بنسبة 37.8%، بينما النسبة المتبقية من غير المباين 62.2% أحيانا ينتهون من عملهم في وقته مقابل المنضبطين بنسبة 41.5% والمتفانين في العمل بنسبة 20.9%.

مما سبق يتضح أن شخصية المسؤول تنعكس على سلوك الفاعل اتجاه العمل، حيث أن المسؤول الديمقراطي والذي يتمتع بالخبرة والمعرفة ويسمح للفاعلين بالمشاركة، يعزز الشعور بأهميتهم وثقتهم اتجاه العمل، ويلهمهم لأداء المهام بدرجة عالية من الالتزام، مما يجعلهم يتخذون سلوكيات إيجابية من خلال التقاني في العمل وإكمال الأعمال الموكلة إليهم في وقتها المحدد، بينما المسؤول البيروقراطي والذي يملك سلطة المكافأة والعقاب يجعل الفاعلين يسلكون سلوكيات إستراتيجية تحافظ على أمنهم الوظيفي منها الخضوع والانضباط والانتهاز من الأعمال وفق ما هو مخطط له لتجنب أي إجراءات تكون ضد مصالحهم الشخصية، بينما عندما تكون ممارسة الرئيس لسلطته متساهلة وتقضي إلى بيئة عمل غير إيجابية، قد تؤدي إلى ضعف الالتزام واللامبالاة وعدم الجدية في العمل وهو ما تمثله نسبة 62.2%، بينما تمثل نسب 41.5% و 20.9% على التوالي فئة المنضبطين والمتفانين في العمل ورغم ذلك أحيانا يسعون للانتهاز من أعمالهم في وقتها، ويمكن تفسير ذلك إلى عوامل أخرى غير مرتبطة بشخصية المسؤول وإنما لأسباب ذكرناها سابقا منها الصلة القرابية، امتلاك القوة، طبيعة العمل الممارس خاصة في الجانب التقني الميداني.

الجدول رقم (48.4): يبين علاقة شخصية المسؤول بتوضيح أهداف العمل بشكل محفز

المجموع	يوضح لنا المسؤول اهداف العمل بشكل محفز			التكرار	منضبط	شخصية مسؤولك تجعلك
	أبدا	أحيانا	دائما			
65	7	27	31	التكرار	%	شخصية مسؤولك تجعلك
100.0%	10.8%	41.5%	47.7%	%		
45	0	30	15	التكرار	%	
100.0%	0.0%	66.7%	33.3%	%		
67	3	23	41	التكرار	%	
100.0%	4.5%	34.3%	61.2%	%		
177	10	80	87	التكرار	%	المجموع
100.0%	5.6%	45.2%	49.2%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير القراءة الإحصائية للجدول أن 49.2% من المبحوثين أفادوا بأن أهداف العمل يتم شرحها من طرف المسؤول بشكل محفز، والداعمين لهذا الاتجاه هم المتفانين في عملهم بنسبة 61.2% مقابل المنضبطين بنسبة 47.7% وغير المباليين 33.3%، بينما الذين يرون أن المسؤول في بعض الأحيان يقوم بتوضيح الأهداف بشكل محفز بنسبة 45.2% نجدهم في فئة غير المباليين بنسبة 66.7% مقابل المنضبطين بنسبة 41.5% والمتفانين بنسبة 34.3%.

يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن السلوكيات المنتهجة من طرف الفاعلين اتجاه شخصية المسؤول لها تأثير على تلقي الشروحات المقدمة حول أهداف العمل، حيث أن الفاعلين الذي يشعرون بالحماس والتفاني اتجاه العمل لهم قابلية استجابة أكبر بشكل إيجابي لتلقي التفاصيل الخاصة بالأهداف من طرف المسؤول، وبدرجة أقل المنضبطين لأن درجة استجابتهم نابعة من مخاوفهم مما يؤثر على تفسيراتهم وفهمهم لهذه الأهداف، ورغم اللامبالاة إلى أن العمال أشاروا إلى أن المسؤول يوضح الأهداف بشكل محفز فهذا يشير لقوة التواصل الفعال من طرف المسؤول وهو ما تمثله نسبة 33.3%، أما إذا كانت الرسالة الاتصالية غير فعالة فإن المرؤوسين يرون أن المسؤول أحيانا يوضح الأهداف بشكل تحفيزي وهو ما تمثله نسب 41.5% و 34.3% على التوالي لفئتي المنضبطين والمتفانين.

الجدول رقم (49.4): يبين علاقة تقديم النصح والإرشاد بسهولة تنفيذ الأهداف

المجموع	سهولة تنفيذ الأهداف			التكرار	دائماً	أحياناً	أبداً
	دائماً	أحياناً	أبداً				
66	46	20	0	التكرار	استخدم خبرتي في تقديم النصح والإرشاد لزملائي	دائماً	%
100.0%	69.69%	30.30%	00	%			
89	42	47	0	التكرار			
100.0%	47.19%	52.80%	00	%			
22	10	12	0	التكرار	أبداً	%	
100.0%	45.45%	54.54%	00	%			
177	98	79	0	التكرار	المجموع	%	
100.0%	55.4%	44.6%	00	%			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تشير الإحصائيات الموضحة في الجدول أن أهداف العمل المسطرة تتسم دائماً بالوضوح وسهولة التنفيذ بنسبة 55.4%، والمؤيدون لهذا الطرح هم الذين يضعون خبراتهم في تقديم النصح والإرشاد لزملائهم في أداء المهام الموكلة لهم بنسبة 69.69%، مقابل الذين أجابوا بأحياناً وأبداً بنسب متقاربة 47.19% و 45.45% على التوالي، بينما الذين يرون أن الأهداف أحياناً تتسم بالوضوح وسهولة التنفيذ بنسبة 44.6% نجدهم في فئتي الذين أجابوا بأحياناً وأبداً بنسب 54.54% و 52.8% على التوالي مقابل 30.30% الذين أجابوا بدائماً.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح وجود علاقة إيجابية بين استخدام خبرة العامل في تقديم المشورة والنصح لزملائه في العمل ووضوح الأهداف وسهولة تنفيذها، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مشاركة العمال لخبراتهم وتجاربهم العملية مع زملائهم يساعد على بناء بيئة عمل أكثر تعاوناً تساهم في تعزيز الفهم المشترك للأهداف التنظيمية ومعرفة الاستراتيجيات التي تمكن من تفادي العقاقيل وتعمل على تنفيذ الأهداف بسهولة وفعالية أكبر، ومن زاوية أخرى فإن مشاركة العمال لخبراتهم وتجاربهم يمكنهم من تعزيز علاقاتهم بزملائهم وتكسيبهم الاحترام والتقدير وقوة المرجع التي يمكن أن يستغلها الفاعل في حالة كانت رهاناته مرتبطة بزملائه في العمل، ومن ناحية أخرى ورغم مشاركة العمال لخبراتهم

وتجاربهم إلا أن هناك أهدافا لا يمكن تنفيذها بسهولة أحيانا وهو ما تشير إليه النسبة 30.30% ويفسر ذلك بأن إنجاز بعض الأعمال يتطلب دعم لوجستيكي بعيدا عن نطاق خبرات وتجارب العمال.

الجدول رقم (50.4): يبين علاقة تداول المعلومات بإدراك كل فرد لأهداف العمل

المجموع	كل فرد يدرك اهداف العمل			التكرار	دائما	أحرص على عملية تداول المعلومات
	أبدا	أحيانا	دائما			
124	4	43	77	التكرار	دائما	أحرص على عملية تداول المعلومات
100.0%	3.2%	34.7%	62.1%	%		
50	0	22	28	التكرار	أحيانا	
100.0%	0.0%	44.0%	56.0%	%		
3	0	3	0	التكرار	أبدا	
100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%		
177	4	68	105	التكرار	المجموع	
100.0%	2.3%	38.4%	59.3%	%		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

تبعاً للبيانات المجدولة يتضح أن الحارصين على تداول المعلومة بشكل دائم هم الأكثر تأييداً للاتجاه العام للجدول بنسبة بلغت 62.1%، مقابل الذين أجابوا بأحيانا بنسبة 56%، بينما الذين أفصحوا في بعض الأحيان يدرك كل عامل لأهداف العمل بنسبة 38.4% نجدهم في الفئة التي لا تحرص على تداول المعلومة بنسبة 100% مقابل الذين أجابوا بأحيانا وأبدا بنسب 44% و 34.7% على التوالي، وبالرغم من الفئة التي تحرص على تداول المعلومة الممثلة بنسبة 3.2% إلا أن ذلك لم يساهم في معرفة كل فرد لأهداف العمل والتي تمثلها نسبة 2.3%.

إذن يمكن القول من خلال هذه البيانات أن الحرص على تداول المعلومة يساهم في معرفة كل فرد من فريق العمل للأهداف العملية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مشاركة الأفراد للمعلومات التي تخص العمل بسلاسة يساهم في المعرفة الجماعية للأهداف المبرمجة وبالتالي النجاح في تنسيق الجهود من أجل بلوغ الغايات، مما يعني أن مشاركة المعلومات ضرورية للعمل الجماعي الفعال والفعالية التنظيمية، ومن جهة أخرى فإن عدم الحرص على

تداول المعلومة قد يخفض إمكانية إدراك كل فرد من أفراد فريق العمل للأهداف المسطرة وهو ما أكدته نسبة 100%، ويمكن تفسير هذه الجزئية من حيث إستراتيجية الفاعل التي يتبعها في التلاعب بالمعلومة، أولاً احتكارها لأنها تمثل بالنسبة له نقطة قوة، وثانياً انتقاء المعلومات التي سيصرح بها وهذا سلوك إستراتيجي موجه لتحقيق الأهداف والمصالح الشخصية حتى ولو كان ذلك على حساب المؤسسة، وقد لمس الباحث في هذا الموضوع من خلاله دردشاته مع بعض المبحوثين إلى وجود بما يسمى صراع الأجيال خاصة ذوو الخبرة ولا يتقلدون مناصب نوعية فإنهم يلجئون إلى إستراتيجية احتكار المعلومة أو انتقاءها مع العاملين الجدد أو المسؤول المباشر إذا كان أقل منهم خبرة وكفاءة وتم منحه المنصب للشهادة التي يحوزها، لذلك يلجأ العامل لإثبات جدارته ومكانته ويظهر في موقف قوة مع العمال الجدد أو المسؤول المباشر من خلال التلاعب بالمعلومات النوعية التي يمتلكها.

الجدول رقم (51.4): يبين استخدام موارد المؤسسة للمصلحة الشخصية

المجموع	استغلال موارد المؤسسة للمصلحة الشخصية					التكرار	نعم	لا
	المجموع	لا			نعم			
		يكتشف أمري	غير قانوني	غير أخلاقي				
32	6	3	3	0	26	التكرار	نعم	الصلة القرابية
100.0%	%100	%50	%50	00	81.2%	%	%	
145	102	29	43	30	43	التكرار	لا	المجموع
100.0%	%100	%28.4	%42.2	%29.4	29.7%	%	%	
177	108	32	46	30	69	التكرار	نعم	يفرض نفسه على المؤسسة
100.0%	%100	%29.6	%42.6	%27.8	39.0%	%	%	
68	24	6	14	4	44	التكرار	لا	المجموع
100.0%	%100	%25	%58.3	%16.7	64.7%	%	%	
109	84	26	32	26	25	التكرار	نعم	المجموع
100.0%	%100	%31	%38	%31	22.9%	%	%	
177	108	32	46	30	69	التكرار	لا	المجموع
100.0%	%100	%29.6	%42.6	%27.8	39.0%	%	%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₀

يبين الجدول استجابات المبحوثين حول إمكانية استخدام الموارد العامة للمؤسسة لتحقيق المصلحة الشخصية، فأشارت النتائج إلى أن غالبية الأفراد لا يستخدمون موارد المؤسسة بنسبة 61% وهو ما تمثله مجموع 108 مفردة، وهذا راجع حسبهم للأسباب التالية: 27.8% منهم صرحوا بأنه يكتشف أمرهم، 42.6% أشاروا إلى أن هذا الأمر غير قانوني، بينما 29.6% أوضحوا بأن هذا السلوك منافي لأخلاقيات العمل، في حين أشار 39% من المبحوثين بأنهم يستغلون موارد المؤسسة للمصلحة الشخصية.

يمكن القول أن استغلال الموارد العامة للمؤسسة مقيد بمجموعة من العوامل الرسمية وغير الرسمية، حيث كما تشير البيانات إلى أن الأفراد الأكثر استغلالاً لموارد المؤسسة للمصلحة الشخصية هم من يملكون صلة قرابية مع المسؤول موضحين في الجدول بنسبة 81.2%، والفئة الثانية التي لها المقدرة على فرض نفسها على المؤسسة بنسبة بلغت 64.7%، ويفسر ذلك بأن هؤلاء المبحوثين يعتقدون أن لهم تفضيل وامتنياز في استغلال

الملكية العامة في المصالح الشخصية لضعف الجهاز الرقابي عليهم وأنهم بعيدين عن المسائلة والعواقب ويملكون قوة تفاوضية، وهذا مؤشر سلبي لانتشار ثقافة المحاباة واللامساواة في المؤسسة ويمكن أن يؤدي إلى إحباط الروح المعنوية لباقي العمال، بينما الذين صرحوا بأنهم لا يستغلون الموارد العامة للمؤسسة في تحقيق المصلحة الشخصية حتى ولو كانت لهم المقدرة على فرض أنفسهم أو يملكون صلة قرابية والتي تمثلهم المفردات 6 و24 على التوالي، أو الذين لا يملكون أي موارد للسلطة والموضحين في الجدول بـ 84 مفردة، فيرجع سبب ذلك إلى إدراكهم للعواقب القانونية المحتملة لمثل هذه التجاوزات، وهذا مؤشر إيجابي يوحي بأن العمال يدركون أهمية إتباع القوانين والالتزام بها وهو ما تمثل نسبتهم 42.6% من مجموع الذين أجابوا بلا، بينما الذين أشاروا إلى أن الأمر غير أخلاقي فهذا يرجع إلى ثقافتهم التنظيمية الإيجابية نحو أخلاقيات العمل، وثقافتهم الاجتماعية تحت مظلة القيم الأخلاقية والدينية، في حين الذين يخافون من اكتشاف أمرهم فتقافة الخوف من الإجراءات التأديبية والتعزيز العلني هو الرادع الوحيد لهم، ولو تغلبوا على هذه الجزئية تتغير استراتيجياتهم نحو استغلال الموارد كلما أتاحت لهم الفرصة لذلك.

ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1. مناقشة الفرضية الأولى:

تسعى هذه الفرضية إلى تبيان تأثير الممارسات المختلفة للسلطة الرسمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وبعد تحليل البيانات يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية: يستند اختيار النمط السلطوي لتوجيه الأفراد على الموقف وطبيعة المرؤوسين، حيث أثبتت النتائج في الجدولين (5.4) و (6.4) أن النمط السلطوي القائم على الممارسة غير الرسمية للمسؤول والمتمثل في أسلوب الخبرة والمعرفة والإقناع له تأثير إيجابي على رضا الفاعلين حول العلاقة مع المسؤول ونمط التسيير، ويرجع ذلك إلى الحرية النسبية التي يخلفها هذين الأسلوبين وتعزز تصورات الفاعل لهذه السلطة طالما أنها شرعية، تؤكد هذه النتيجة على ما توصل إليه Afzakur Rahim 1989 في دراسته بأن سلطة الخبرة تؤثر إيجابا على الرضا عن نمط الإشراف، بينما الأنماط السلطوية القائمة على المكافأة والعقاب فهي مقيدة لحرية الفاعل، ولذلك لاحظنا من خلال الجدولين التأثير السلبي لهذين الأسلوبين، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة عليي خيرة 2006، وتعارضت مع دراسة رضويي خوين 2009.

يستند نظام الترقية في المؤسسة حسب آراء المبحوثين والبدائل المطروحة إلى المحسوبة وشبكة العلاقات غير الرسمية بدلا من القواعد واللوائح الرسمية، حيث خلق حالة من الاستياء والتذمر لدى الفاعلين طوقت رهاناتهم في تسلق هرم السلطة وتحسين المسار المهني مما انعكس على رضاهم وانخفاض الحافر لديهم، بينما إذا استندت المؤسسة على القواعد الرسمية في الترقية زاد ذلك في مستويات الرضا لدى الفاعلين كما أشارت إليه النتائج في الجدول (7.4).

من نتائج نظام الترقية القائم على المحاباة والعلاقة الشخصية هو ظهور المسؤول الذي تنقصه الدراية والمعرفة ولديه مشاكل في التعامل مع الفاعلين، وهذا ما أثبتته نتائج الجدول (8.4) والذي يعد مؤشرا مرجحا لفعالية المؤسسة، حيث من المتوقع بروز الكثير من مناطق اللايقين الممكن استغلالها من طرف الفاعلين في شكل سلوكيات سلبية قد تؤثر على السير الحسن للمؤسسة.

ورغم ذلك فإن المسؤول غير المؤهل لديه استراتيجيات يسعى من خلالها إلى تقييد وتضييق مساحات اللعب لدى الفاعلين من خلال الاعتماد الحرفي والتخفي وراء القوانين

واللوائح كشماعة لأي نتائج سلبية ممكن حدوثها، وأول المتضررين من هذه السياسية هم الفاعلين بالفرع التقني الذي يتطلب نشاطهم المرونة والمعلومات لأداء المهام وهذا ما أشار إليه الجدول (10.4)، ولذلك فهذه الإستراتيجية نجاحها نسبي وتأثيرها واضح على مستويات الرضا لدى الفاعلين عن المسؤول ونمط تسييره وهذا ما أثبتته الجداول في الملحق رقم 05. تمارس الأساليب الإشرافية من طرف المسؤولين بمستوى متباين يرجع لاختلاف تكوينهم ومؤهلاتهم، (لهذا نتفق مع دراسة بن جبار زينب 2016 حيث توصلت إلى أن ممارسة السلطة تختلف باختلاف كفاءة المسيرين، تعارضت مع دراسة فاطمة دريدي 2018 حيث توصلت إلى أن الأسلوب الديكتاتوري هو الأكثر ممارسة)، ولا يوجد أسلوب مثالي لتوجيه وضبط الفاعلين، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط وسلوك المرؤوسين وكفاءتهم، فاعتماد المسؤول على الأسلوب الديمقراطي أو الحر هو اعتراف ضمني بسلطة الفاعلين وكفاءتهم واستقلاليتهم، ويعطي انطباع تشاركي إيجابي مع الفاعلين يعزز من ثقتهم ويشعرهم أن مساهماتهم وآراءهم يتم الاعتراف بها، وبالتالي ارتفاع في منسوب الرضا، وهو ما أكدته دراسة صالح بن نوار 2005 بأن الاتصال المفتوح وإشراك العامل يرفع مستوى الرضا والفعالية لديه.

بينما المسؤول البيروقراطي الذي يسعى إلى السيطرة على مناطق اللايقين من خلال تركيز السلطة وعدم إشراك الفاعلين في صنع القرار، والذي يؤدي بدوره إلى تقييد هوامش حرية الفاعل، فإن هذا الأخير أمام أمرين: الأول الرؤية الإيجابية اتجاه السلطة وكفاءتها التي تضمن اتخاذ القرارات وفق القواعد والإجراءات المعمول بها، والأمر الثاني إساءة استخدام السلطة وعدم كفاءتها يؤدي إلى خفض مستويات الرضا عن الأسلوب الممارس، وهذا ما رأيناه في الجدول (12.4). وهو ما يتفق ما نتائج دراسة عليي خيرة 2006.

تتأثر العلاقة مع المسؤول الذي ينسب النجاحات لجهوده الخاصة كإستراتيجية هجومية للحصول على امتيازات إضافية، أو الحفاظ على مكانته كإستراتيجية دفاعية كأن ينسب حالات الفشل لفريق العمل، وحسب الجدول (15.4) لاحظنا انخفاض مستويات الرضا كلما لجأ المسؤول لهذه الممارسات الذي يسعى من خلالها لتحقيق غاياته على حساب العمال.

من خلال هذه النتائج نخلص إلى تحقق الفرضية الأولى من خلال تحقق العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المطروحة، حيث يمكن القول أو ممارسات السلطة الرسمية التي تسعى إلى تضيق حرية الفاعلين تؤثر سلبا على مستويات الرضا لديهم، وكلما سعت السلطة الرسمية إلى توجيه وضبط الفاعلين مع الاعتراف بسلطتهم كلما أدى ذلك إلى مستويات إيجابية من الرضا لدى الفاعلين.

2. مناقشة الفرضية الثانية:

تشير هذه الفرضية إلى تأثير السلطة الرسمية على فعالية تحقيق الأهداف، وبعد تحليل النتائج تبين ما يلي:

يؤثر النمط السلطوي المعتمد من طرف المسؤولين في إدراك كل فرد لأهداف العمل بشكل محفز، فنمط السلطة المعتمد على الخبرة والمعرفة في توضيح الأهداف يعتبره الفاعل مصدرا موثوقا للتعليمات والتي يتم تقبلها دون تردد، بينما في بعض الحالات يلجأ فيها المسؤول إلى أسلوب الإقناع لتوضيح الأهداف المَحَيَّنة أو الظرفية التي يتطلب أداءها السرعة والوقت الوجيز، في حين أوضحت النتائج أن أسلوب المكافأة محفز للأداء ولكن ليس بالضرورة له تأثير على الفاعل في إدراك الأهداف العملية، إلا أن توقعات الفاعل اتجاه مسؤوله المالك لقوة المكافأة (كأن يكون المسؤول مثلاً قادراً على ترقية العامل عندما يكون أداءه أكبر من المتوقع) سيؤدي ذلك إلى فعالية أكبر في الأداء والانتهاج من الأعمال في الوقت المحدد وبالتالي فعالية أكبر في تحقيق الأهداف وهذا ما أثبتته الجدول رقم (21.4). في هذه الجزئية نتفق مع دراسة رضوي خوين 2009.

لكن من ناحية أخرى فإن نجاعة النمط السلطوي في توضيح الأهداف بشكل محفز يعتمد أولاً على فهم جميع مكونات العملية التنظيمية والمهام والوظائف التي يجب إنجازها، وبالتالي استعداد أفضل لوضع أهداف واضحة يمكن إيصالها بشكل محفز وملهم للتابعين، وما يساعد على ذلك اعتراف الفاعلين بهذه الكفاءة مما يزيد من منسوب الاهتمام بما يطرحه المسؤول من تعليمات، وبالرغم من ذلك فإن المسؤول يحتاج إضافة للمهارة الفنية إلى مهارة التواصل مع الفاعلين من خلال بناء علاقات إيجابية يسودها التقدير والاحترام.

تساهم قنوات الحوار المفتوحة بين السلطة والفاعلين في الاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة حول قضايا ومشكلات العمل مما يساهم في حلول أكثر ابتكاراً ومرونة

في اتخاذ القرارات، وتمنح هذه الممارسة سيطرة أكبر للفاعلين على عملهم تمكنهم من توسيع هوامش حريتهم، وبالتالي فانتشار ثقافة المسؤولية المشتركة في العمل تساهم في التزام أكبر بالأهداف التنظيمية وتحقيق مستويات أعلى من الرضا، لذلك يدرك العمال بأن اللامركزية والمشاركة في صنع القرار تساهم في تحمل المسؤولية والاجتهاد في بلوغ الأهداف.

بينما إذا انفرد المسؤول باتخاذ الإجراءات الخاصة بالعمل وانجاز المهام سيؤدي ذلك إلى غموض الأهداف بالنسبة للفاعلين وصعوبة فهم ما هو متوقع منهم، فالمسؤول هنا يريد تعزيز سلطته وعدم تمكين العمال من تولي ملكية عملهم ومساهماتهم في تحديد الأهداف، والذي ينجر عن هذا الأسلوب غياب الإبداع والمبادرة وانخفاض فعالية اتخاذ القرار وبالتالي إضعاف فعالية تحقيق الأهداف.

ومن الأمور التي تساعد على الفهم المشترك للأهداف هو التشجيع على العمل كفريق واحد، لأن ذلك يساعد على مشاركة المعلومات والخبرات وتوضيح أي غموض وتقديم الملاحظات والذي يساهم بدوره في تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى الفاعلين في السعي لفهم الأهداف وتحقيقها بأكثر مرونة وفعالية.

إن التطبيق الحرفي للقوانين والقواعد والتنظيمية له جوانب سلبية وأخرى ايجابية، فجمود السلوك يعتبر مؤشرا على انخفاض فعالية تحقيق الأهداف وأسباب ذلك هو التحيين والتكيف المتجدد لهذه القوانين والقواعد لضبط سلوك الفاعلين، والذين بدورهم يحاولون التكيف مع هذه الإكراهات من خلال إعادة بناء سلوكياتهم في شكل أفعال ملموسة بعد تحليل الثغرات التي يخلفها النظام، لذلك فهذه الحلقة المفرغة حسب ميشال كروزيه تولد الروتين ويضعف من مستويات الأداء والرضا، خاصة إذا تم تطبيق هذه الإجراءات في الأعمال التي تتميز بالتغيير والمرونة مثل النشاط التقني بمؤسسة اتصالات الجزائر، بينما إشارة المبحوثين إلى نتيجة سرعة الإنجاز إثر تطبيق القوانين فيرجع إلى توافقهم مع رؤية السلطة الرسمية البيروقراطية بأن ذلك يؤدي حتما إلى الانضباط وامتثال أكبر نحو تحقيق المطلوب منهم، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في الوحدات التي تتسم الأعمال بها بالروتينية مثل النشاط الإداري والتجاري الممارس بالمؤسسة موضع الدراسة.

وبعد هذه المناقشة يمكن القول بتحقق الفرضية الثانية حيث أن ممارسات السلطة الرسمية الموجهة للفاعلين والمعتمدة على ثقافة التشاركية تساعد العمال على الالتزام

بالأهداف والسعي لتحقيقها بفعالية أكبر، وكلما كانت الممارسات مقيدة للفاعل كلما ضعف الحافز لديهم في أداء المهام.

3. مناقشة الفرضية الثالثة:

تعد الممارسات غير الرسمية للعمال عبارة عن سلوكيات غير رسمية ناتجة الإكراهات التنظيمية لتحقيق الرهانات الشخصية سواءا توافقت مع رؤية السلطة أو تعارضت معها، لهذا تم اعتماد هذه الفرضية لتقيس تأثير هذه الممارسات على رضا الفاعلين، وقد أشارت النتائج إلى التالي:

يعتبر مؤشر الصلة القرابية أحد المصادر الهامة لامتلاك السلطة لدى الفاعلين، حيث تؤكد هذه النتيجة ما جاءت به دراسة كل من موسى خويلد 2013، ورزيق الدراجي 2016، أصحاب هذه القرابة يحاولون استثمار هذه الرابطة في الحصول على امتيازات تلبى رغباتهم وانتهاجهم لسلوكيات سلبية اتجاه العمل منها التحايل عن الوقت والعمل من دون أي مساءلة، وهذه المؤشرات هي انتهاك لمبادئ العقلانية في التنظيم، ورغم ذلك فإن العلاقة مع المسؤول اتصفت بالجيدة وهذا يعني الممارسة التقليدية لهذه السلطة القائمة على الروابط الشخصية بدل القوانين واللوائح، إلا أن هناك فئة لها صلة قرابية مع المسؤول وصفت علاقتها بالحسنة وهذا راجع إلى عدم تقبل المسؤول لهذه الممارسات لأنه يحمل ثقافة بيروقراطية تؤكد على أهمية الالتزام بالقواعد التنظيمية للعمل.

وعند الحديث عن سلوكيات سلبية اتجاه العمل بدون مساءلة يحيلنا مباشرة إلى التكلم عن وجود محاباة داخل المؤسسة، هذه المحاباة من نتائجها ظاهرة التمييز بين معارف المسؤول وباقي التابعين، في هذه المرحلة يكون الفاعلين أمام خيارين: الخيار الأول تقبل واقع هذه الوضعية الطبيعية في نظرم والعمل بشكل عادي نظرا لامتلاكهم ثقافة قبلية ولو أتاحت لهم الفرصة في مثل هذه المواقف سيمارسون المحاباة مع معارفهم، أما الخيار الثاني فهو إنكار هذه الممارسة ضمنا من خلال التراجع عن بذل الجهد أو التظاهر الشكلي بالعمل، أو علنيا بالتحايل عن الوقت وعدم الانصياع للأوامر ردا على هذا التمييز وبالتالي انخفاض مستوى العلاقة مع المسؤول من الجيد إلى الحسن، لأن هذا الأخير هنا لا يمكنه التظاهر بالممارسة البيروقراطية اتجاه هذه السلوكيات وهو في نفس الوقت ينتهج سلوكا متناقضا مع معارفه، في هذه اللحظة نحن أمام خلل وظيفي يعيق التسيير العقلاني للمؤسسة

إذا ما أخذنا في الحسبان السلوك الاستراتيجي للمسؤول اتجاه هذه الوضعية والمقابل الذي يدفعه الفاعلين كثنمن لهامش الحرية الذي خلفته الممارسة التقليدية للمسؤول.

أثبتت النتائج أن تقديم الولاء هو المقابل الذي يحتاجه المسؤول لهذه العلاقة التبادلية النافعة للطرفين، الطرف الأول وهم الفاعلون الذي يريدون كسب الحماية والقوة المعنوية وبعض الامتيازات المرغوبة، بينما المسؤول كطرف ثاني له استراتيجيات خاصة به لتعزيز سلطته الرسمية وغير الرسمية التفاوضية من خلال دعم الموالين له (لهذا جاءت دراسة موسى خويلد 2013 لتؤكد على أنه كلما زاد التضامن القبلي للفاعل زادت سلطته الرمزية داخل التنظيم)، إلا أن هناك فئة من المبحوثين (سواء كانت لهم صلة قرابية من عدمها) لا يرون تقديم الولاء لممارس السلطة كضرورة، لأن لهم موارد سلطوية أخرى (إقامة تحالفات شخصية مع متخذي القرار، أهمية المنصب، الكفاءة والخبرة) تحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وهو ما انعكس من خلال النتائج على رضاهم أولاً على نظام الترقية إذا كان يسير بمعايير المحاباة أو وفق القوانين حسب النسب المتحصل عليها في الجدول (31.4) لأنهم يفترضون أنهم أصحاب الأولوية في الترقية، وكذلك رضاهم على ظروف العمل حيث نجحوا في استغلال موارد السلطة في بناء بيئة عمل تتوافق مع احتياجاتهم ورهاناتهم، حيث تؤخذ أفكارهم وآراءهم بعين الاعتبار ويشاركون في عمليات اتخاذ القرار عن طريق استشارتهم والتدخل بالقوة ولأن القرار يخدمهم حسب ما أكدت عليه النتائج، وفي كل الحالات فهم يسعون من خلال هذه المشاركات إلى الدفاع عن مصالحهم حتى لو تعارضت مع رؤية المؤسسة.

من المصادر الأخرى التي تمكن الفاعل من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هو معرفة القوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالأعمال التي يتطلب انطلاقها إتباع سلسلة من الإجراءات القانونية، وهذا ما يكسب الفاعل قوة إضافية تفاوضية اتجاه الإدارة العليا والمسؤول المباشر، والعمال حيث يعتبر في نظرهم مرجعاً قانونياً ويكسبه الاحترام داخل التنظيم، ولذلك فإن تمكن الفاعل من بناء علاقات جيدة مع متخذي القرار تمكنه من بسط هيمنته داخل التنظيم عن طريق اتخاذ بعض الاستراتيجيات التي تساعد في تعزيز قوته اتجاه الأطراف التنظيمية، أحد هذه الأساليب التوسط بين الإدارة وباقي العمال عند التناظر في بيئة العمل، فتعمل الإدارة بواسطته على تهدئة الأوضاع وإلزام

الفاعلين بإتباع القوانين والإجراءات لمعرفته بالعواقب التي قد تتجر عن ذلك، وفي نفس الوقت يمرر رسائل ومطالب العمال للسلطة للدفاع عن مصالحهم وحقوقهم حسب ما تنص عليه القوانين واللوائح، هذه الممارسة تكسب الفاعل مكانة واحترام بين الأطراف الفاعلة وكما تكون له قدرة التهدئة لصالح الإدارة تكون له قدرة التعبئة ضدها.

يلجأ الكثير من الفاعلين غير الراضين على ظروف عملهم والعاجزين على تحقيق الإشباع داخل التنظيم بسبب شح الموارد السلطوية كالمعرفة والخبرة، وبالتالي ضعف الفعل الاستراتيجي لديهم، وهو ما يتوافق ما توصل إليه عبد الرؤوف السبع 2021 الذي أكد بأن ضعف وقلة استراتيجيات الفاعل بسبب افتقاره للمعرفة والخبرة، لذلك يلجأ الفاعل إلى الاستعانة بمصدر خارجي من ذوي النفوذ الخارجي وأصحاب المصلحة إلى التأثير في القرارات التي تخص الفاعل وتغيير وضعيته حسب رؤيته، وبالتالي ينعكس على مستوى رضاه عن ظروف العمل.

من بين الأساليب كذلك التي يتخذها الفاعل لمواجهة إكراهات النظام هو التحكم بالمعلومة النوعية أو التلاعب بها حسب الإستراتيجية المعتمدة هجومية للحصول على امتياز أو دفاعية للتغطية على تبعات انتشار المعلومة، أو عن طريق المساومة في وجود صراع ضمنى بين الأطراف الفاعلة.

مما تم عرضه نرى تحقق الفرضية الثالثة حيث أن الممارسات غير الرسمية للفاعلين الموجهة لتحقيق الرهانات الشخصية لها تأثير على مستويات الرضا لديهم متعلق بمدى نجاح تحقيق هذه الرهانات، أي كلما نجحت هذه الممارسات في تحقيق الأهداف المرغوبة كلما كان مستوى الرضا مرتفعاً.

4. مناقشة الفرضية الرابعة:

في هذه الفرضية أردنا معرفة تأثير ممارسات السلطة غير الرسمية على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فأشارت النتائج إلى ما يلي:

إن الأفراد الذين يستغلون الرابطة القرابية مع المسؤول وينتهجون سلوكيات سلبية اتجاه العمل (عدم الانصياع للأوامر، عدم الجدية والتظاهر الشكلي بالعمل) لعدم تعرضهم للمساءلة، لا يبنون أعمالهم في الوقت المحدد على عكس الذين أشاروا إلى أنهم يعملون بشكل عادي رغم صلتهم القرابية وينتهون مما هو مطلوب منهم، بينما الذين لا يملكون هذه

الصلة غالبيتهم يسعون إلى الانتهاء من أعمالهم لشعورهم بضعف الحماية أو الخوف من التعرض لإجراءات تأديبية، في حين لاحظنا أن الفئة المتبقية لا تنهي أعمالها كما هو مطلوب نظرا لعدة اعتبارات منها ضعف الرقابة والمساءلة في حال امتلاكهم للقوة، أو أن مهامهم تتحكم فيها جملة من العوامل تحول دون إنهاءها في وقتها مثل المهام المطلوب إنجازها في النشاط التقني الميداني.

ويمكن كذلك إرجاع اختلاف هذه الاستراتيجيات إلى شخصية المسؤول (المشارك، الصارم، المتساهل) التي تجعل من الفاعل أمام أحد التوجهات السلوكية (التفاني في العمل والانضباط واللامبالاة) على التوالي تجاه العمل، هذه السلوكيات من شأنها التأثير على تلقي التوضيحات الخاصة بأهداف العمل، حيث أن المتفاني في العمل له قابلية استجابة أعلى من المنضبط الذي يتأثر فهمه وتفسيره للأهداف مخافة التعرض للجزاء التأديبية مع المسؤول الحازم، بينما غير المبالين فتتأثر استجاباتهم بمهارة الاتصال لدى المسؤول المتساهل.

الأمر الآخر الذي يؤدي إلى إنجاز المهام في موعدها هو توفر الإمكانيات المادية لانجاز تلك الأعمال، وإذا حدث غير ذلك فيرجع تفسيرها إلى الاستغلال السلبي لهذه الموارد مثل استعمالها لقضاء المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة أثناء العمل، وقد أوضحت النتائج إلى أن الفئة الأكثر استغلال لهذه الموارد هم أولا من يملكون صلة قرابية وثانيا من يملكون قوة تجاه المؤسسة، والذين يعتقدون أن لهم تفضيل وامتنياز في استغلال هذه الموارد نظرا لضعف الجهاز الرقابي عليهم، ورغم ذلك فهناك بعض من هذه الفئات يرفض استغلال هذه الموارد للمصلحة الخاصة لأنه يعتبر هذا السلوك غير قانوني ومنافي للأخلاق المهنية.

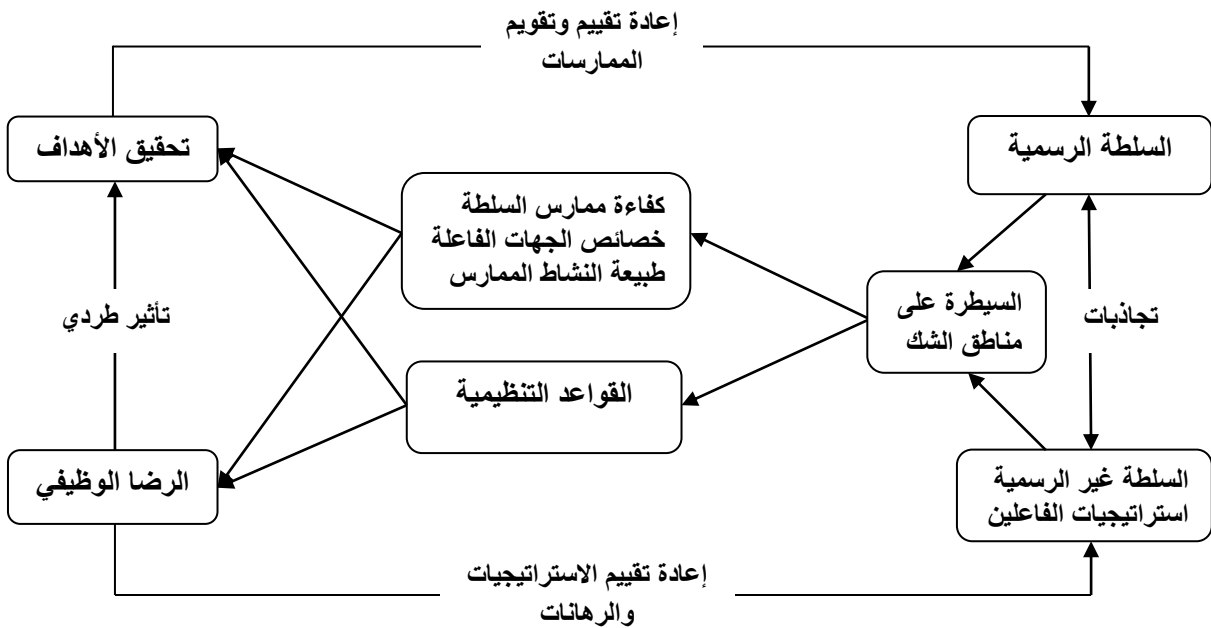
كذلك أكدت النتائج على أن من العوامل التي تساهم في الفهم المشترك للأهداف وتنفيذها بسهولة هو الحرص على تبادل الخبرات وتداول المعلومة، هذين العاملين يساعدان على خلق بيئة تعاونية تمكن الفاعلين من مشاركة تجاربهم ومعلوماتهم التي تساعد على معرفة الاستراتيجيات الأمثل لتنفيذ المهام وتفادي العراقيل الممكن مواجهتها، بينما إذا تم احتكار المعلومة من طرف الفاعل ضمن فريق العمل قد يؤدي ذلك إلى خفض إمكانية الفهم المشترك للأهداف.

آخر العوامل التي لها تأثير على تحقيق الأهداف حسب المؤشرات المطروحة هو الإستراتيجية المتبعة للفاعل عند مشاركته في عمليات اتخاذ القرارات التي تخص باقي الفاعلين، فمشاركة الفاعل عن طريق استشارته تتأثر بمدى موضوعيته أو انحيازه لأحد الأطراف سواء الإدارة أو باقي الفاعلين، بينما إذا شارك الفاعل عن طريق التدخل بالقوة أو لأن القرارات المتخذة تخدمه فإن القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف تتأثر بمدى انحياز الفاعل لنفسه أو للعمال حسب رهانه الشخصي الذي جعله يتدخل بالقوة.

إذن يمكن القول أن ممارسات السلطة غير الرسمية للفاعلين الموجهة لتحقيق الرهانات الشخصية لها تأثير على تحقيق الأهداف، وهو ما أشارت إليه الفرضية الرابعة فكلما كانت الاستراتيجيات المتبعة لبلوغ الغايات تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر رؤية المؤسسة كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية تحقيق الأهداف، وكلما تعارضت الاستراتيجيات مع خط سير المؤسسة أدى ذلك إلى إعاقة بلوغ الأهداف المرجوة.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تلخيص نتائج الدراسة في المخطط التالي:

الشكل رقم 3: يوضح نموذج نتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة

تعمل السلطة الرسمية على إيجاد الطرق والأساليب المناسبة لرؤيتها الإدارية لتوجيه وضبط الجهات الفاعلة وتضييق هوامش حريتهم بالسيطرة على مناطق الشك، من أجل بلوغ

مستويات مرغوبة من الفعالية التنظيمية، فإذا كانت هذه السلطة لا تأخذ بعين الاعتبار كفاءة ومؤهلات ممارسها، خصائص الجهات الفاعلة وطبيعة النشاط الممارس، فإن التأثير السلبي لهذه الممارسات هو المتوقع نحو تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي للفاعلين، مثالا على ذلك التفرد باتخاذ القرار من طرف مسؤول غير مؤهل تقع تحت تصرفه جهات فاعلة تتمتع بكفاءة عالية لإنجاز مهام تتميز بالتخصص الدقيق والمرونة وتخضع لتأثيرات البيئة الخارجية، بينما إذا كانت ممارسات السلطة تتوافق مع خصائص الجهات الفاعلة والمهام المبرمجة، يكون تأثيرها إيجابي على فعالية تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي بشكل نسبي، لأن الجهات الفاعلة لديها تطلعاتها الخاصة وترفض أن تكون مجرد أداة في يد النظام لتحقيق الأهداف العامة، لهذا تسعى من جهتها إلى السيطرة على مناطق عدم اليقين لكسب استقلالية نسبية تمكنها من وضع استراتيجياتها في شكل ممارسات غير رسمية لتحقيق رهاناتها الشخصية، وبالتالي إذا كانت هذه الممارسات متوافقة مع رؤية التنظيم، فإن تأثيرها إيجابي على فعالية هذا الأخير، بينما إذا تعارضت استراتيجيات الفاعلين مع القواعد والإجراءات التنظيمية فإن تأثيرها يكون سلبي على تحقيق الأهداف العامة، وإيجابي نسبيا مع الرضا الوظيفي إذا تمكنت الجهات الفاعلة من تحقيق رغباتها.

إن الحديث عن نسبية التأثير راجع للتغير المستمر للقضايا التي يدور حولها الرهان، فهي خاضعة لعقلانية الأطراف الفاعلة ولطبيعة الموقف والثغرات التنظيمية والموارد المحدودة داخل التنظيم، لذا نلاحظ الطابع الديناميكي لتجاذبات السلطة الرسمية وغير الرسمية عند الفشل في تحقيق الرهانات، فعدم بلوغ الأهداف أو ضعف تحقيقها يؤدي بالتنظيم إلى إعادة تقييم وتقويم ممارساته الضبطية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد لبلوغ مستويات عليا من الفعالية التنظيمية، من جهة أخرى فإن عدم تحقيق الرضا الوظيفي يؤدي بالجهات الفاعلة إلى إعادة تقييم استراتيجياتها والبحث عن ترتيبات تنظيمية جديدة يمكن استثمارها لكسب قضايا مرغوبة.

الطائفة

الخاتمة:

تعتبر السلطة الرسمية المحور الرئيسي الذي تدور حوله مختلف العمليات التنظيمية يمارسها أصحاب المستويات الإدارية العليا فتظهر فعاليتها على كافة المستويات الوسطى والدنيا منها كونها تلعب دورا هاما في رفع مستوى الأداء لدى العمال وما يتبعه من تحقيق للأهداف المسطرة.

والمؤسسة كونها نظاما اجتماعيا يتكون من فاعلين هم بدورهم يسعون إلى تحقيق غايات معينة قد تشترك مع أهداف المؤسسة ككل، يملكون من جانب آخر قدرا من السلطة غير الرسمية تظهر من خلال سلوكياتهم التنظيمية المتمثلة في الأداء فتكنولوجيا العمل المتمثلة في المعارف والأفكار والوسائل والأدوات اللازمة لأداء مهام وواجبات وظائفهم الرسمية تمنح لهم استراتيجيات خاصة يستغلونها في مناطق للتحرك من أجل الحصول على قدر أكبر من المصالح الشخصية.

ولهذه الاعتبارات جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة كيفية تأثير ممارسات السلطة الرسمية وغير الرسمية على فعالية المؤسسة، وسعت كذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف منها الكشف عن مختلف الاستراتيجيات غير الرسمية التي ينتهجها الفاعلين في مواجهة السلطة الرسمية من أجل الحفاظ على استقلاليتهم النسبية وتحقيق رهاناتهم الشخصية، وتأثير ذلك على مستويات الرضا لديهم وفعالية تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى معرفة أساليب السلطة الرسمية التي تعمل على توجيه الفاعلين والسيطرة على مناطق الشك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتأثيرها على مستويات الرضا والأداء لديهم.

ولبلوغ هذا الغايات تم بناء أربعة فرضيات على ضوءها، حيث تم اختبارها على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وفق المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات (احتوى على ثلاثة محاور و66 مؤشرا) مع استعمال أدواتي الملاحظة والمقابلة بدرجة جزئية، وقد تم معالجة البيانات إحصائيا بواسطة الجداول البسيطة والجداول الارتباطية البسيطة والمضاعفة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تشكل بالنسبة للفاعلين نسقا من القيود العقلانية المفروضة لتضييق مساحات اللعب للتأثير على موارد سلطتهم ورهاناتهم ودرجة

استقلاليتهم، ما يدفعهم إلى إعادة تقييم استراتيجياتهم وتكييفها مع الوضعية التنظيمية ومن ثم البحث عن مناطق شك جديدة، تتيح لهم هامش حرية يمكن استغلاله في القيام باستراتيجيات إما دفاعية للحفاظ على المكتسبات أو هجومية للحصول على رهانات جديدة حتى ولو تعارضت مع الأهداف الجديدة.

هذه السلطة الموازية لا يمكن مساواتها بالسلطة الرسمية الثابتة، لأنها ليست انعكاسا ونتاجا للسلطة الشرعية كصفة سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية، فالسلطة الموازية هي ملكية للشخص ويمكن الاستيلاء على وسائلها ومصادرها بعدة عوامل وإجراءات تنظيمية مختلفة، وهي ليست سوى نتيجة تعبئة الجهات الفاعلة لمصادر عدم اليقين التي يتحكمون بها بنية لعبة معينة لعلاقاتهم ومفاوضاتهم مع الجهات الفاعلة الأخرى، ولذلك هي علاقة ترتبط دائما بالموقف والقضية ذات الرهان المطلوب، لأن الجهات الفاعلة تختلف في أهدافها ومصالحها، وستغطي ممارسة السلطة استراتيجيات مختلفة اعتمادا على القضايا التي ينظرون إليها.

بالتالي؛ فالعلاقة السلطوية المتبادلة بين التنظيم والجهات الفاعلة لها أهمية كبيرة على الصحة التنظيمية، مما يعني إعطاء توازنا بين متطلبات التنظيم والأفراد العاملين، ولا يتم ذلك إلا بعد تجاذبات مستمرة ومناورات للسيطرة على الارتياحات وإعادة تكييف الإستراتيجيات والممارسات الرسمية مع ما يتمشى ومقتضيات التنظيم، ويعني ذلك حسب نتائج الدراسة أن الممارسات الرسمية لخلق مناطق الشك إذا توافقت مع متطلبات التنظيم وطبيعة النشاط الممارس وخصائص الجهات الفاعلة والرئيس، فسيؤدي ذلك إلى الحفاظ على مستوى الرضا وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل نسبي، لأن الجهات الفاعلة تبحث عن استقلاليتها لممارسة سلطتها المضادة وقدرتها على لتفاوض التحقيق تطلعاتها الشخصية، لهذا السلطة الرسمية تعمل من جديد على إنتاج قواعد تنظيمية جديدة لسد الثغرات المستغلة من طرف الجهات الفاعلة، والذين بدورهم يطورون استراتيجياتهم بما يضمن لهم هامش حريتهم للتحرك والمناورة، حتى تصل هذه التجاذبات السلطوية إلى تحقيق توازن نسبي للقوى الفاعلة داخل التنظيم.

وعلى ضوء ذلك ومن خلال نتائج الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- لا يوجد أسلوب قيادي مثالي لجميع المجالات وإنما يخضع إلى مؤهلات المسؤول وطبيعة النشاط الممارس وخصائص الفاعلين، لذلك يجب تكوين ممارسي السلطة الرسمية حول أساليب الإشرافية بإيجابياتها وسلبياتها.
- التعيين في المناصب العليا يتحدد بالكفاءة والتخصص، أي يجب أن يكون ممارسي السلطة تكنوقراطيين لهم دراية كافية بمهامهم ونشاط عملهم، مع شرط امتلاك مهارة التواصل مع المرؤوسين.
- عند تخطيط الاهداف التنظيمية يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار متطلبات الفاعلين في المؤسسة.
- نجاح المؤسسة وابتعادها عن الصراعات يبدأ من اعترافها بهوامش حرية الفاعلين ومحاولة تكييفها مع مقتضيات التنظيم.
- فعالية المؤسسة تنطلق من تحديدها لمصفوفة المهام وطرق العمل وبرنامج الإنجاز.
- لا يمكن تطبيق الأسلوب التسلطي في المهام التي تتداخل فيها عوامل عديدة خارجة عن نطاق الفاعل والمؤسسة، وخاصة العمل الميداني الخاص بالتقنيين، ولذلك فاعتماد الأسلوب التشاركي مع الفاعلين قد ينمي لديهم الرقابة الذاتية وروح المسؤولية.
- في الحقيقة لا يمكننا أن نوصي بعدم انحياز المسؤول لصلاته القربانية، أو أيتعامل معهم بموضوعية وعدم التمييز مع باقي الفاعلين، فطبيعة مجتمعاتنا تتسم بالنزعة القبلية، ولهذا يمكننا القول أنه يجب الالتزام بأخلاقيات العمل وتجنب الممارسات التي قد تعيق السير الحسن للمؤسسة.
- المسؤول الذي يصنع قراراته من خلال البدائل المطروحة من القاعدة، لا يمكنه النجاح في مهامه إلا من خلال إقامته لعلاقات اجتماعية مع مرؤوسيه.
- التحلي بالموضوعية في عمليات التوظيف والترقية وإخضاعها للقواعد التنظيمية المعمول بها، لأن المحسوبية والمصالح الشخصية تضعف دوافع الجهات الفاعلة نحو تحقيق أداء فعال.

آفاق بحثية:

- إعادة موضوع الدراسة باستعمال المنهج الكيفي أو المنهج المتكامل، وبالاعتماد على مقارنة متعددة المداخل.
- تناول موضوع الدراسة بالمقارنة بين القطاع العام والخاص.
- تجاذبات السلطة الرسمية وغير الرسمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مع اعتبار السلطة غير الرسمية كمتغير وسيط.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

① الكتب

1. ابن منظور: لسان العرب، ج7، دار صادر، بيروت، 2003.
2. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، ط1، دار الوفاء والطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
3. أنتوني غيدنز: علم الاجتماع، تر فايز الصياح، المنظمة العربية للترجمة، الأردن، 2005.
4. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
5. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.
6. بن يونس، عمر محمد: المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2004.
7. جازية عنتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط2، 1999.
8. جون سكوت: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، تر محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2009.
9. جون ه. جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، تر خالد حسن زروق، السعودية، إدارة البحوث، 1988.
10. جون ه. جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، تر خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، 1988.
11. حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
12. حسن ملحم: التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، 1993.
13. حسين عبد الحميد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010.
14. حمد سليمان الشموخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
15. خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1974.
16. خليل احمد خليل: معجم المصطلحات الاجتماعية، ط1، دار الفكر اللبناني، لبنان، بيروت، 1995.
17. خليل عمر معين: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط2، دار الشروق، عمان، 2005.
18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2007.
20. ريمون كيني، لوك فان كومبنهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، 1997.

قائمة المصادر والمراجع

21. سعد العنزي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور علمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014.
22. سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
23. الشرفاوي علي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ب س ن.
24. صلاح الشنواني: التنظيم وإدارة قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1983.
25. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
26. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت، 1998.
27. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
28. عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
29. عبد الوهاب سويسي، المنظمة، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
30. عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
31. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
32. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
33. علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1986.
34. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986.
35. غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر علم النفس وعلوم التربية، دار القدس للنشر، وهران، 2010.
36. غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
37. فاروق عبده فليح، عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014.
38. فتحي أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2013.
39. الكبيسي عامر: التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.
40. متولي السيد متولي: نظرية التنظيم - رؤية جديدة مفاهيم قديمة، مكتبة عين الشمس، 1997.
41. محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الاحصائية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2009.
42. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
43. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع، ط3، دار المعرفة، الإسكندرية، 2003.
44. محمد علي نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
45. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3 عمان، الأردن، 2008.
46. محمد قيس عبيدي: التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، القاهرة، 1997.
47. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

48. مورييس أنجرس: *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية،* تربيات علمية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
49. مولود زايد الطيب: *علم الاجتماع السياسي،* ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2007.
50. مؤيد سعيد السالم: *نظرية المنظمة الهيكل والتصميم،* دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2007.
51. ناصر دادي عدوان: *اقتصاد المؤسسة،* الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
52. نور الدين تاويريرت: *تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، فهم المبادئ حل للمشكلات التنظيمية،* عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
53. واصل جميل المومني: *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية،* دار حامد، عمان، 2006.

② المجلات والدوريات

54. جمال غريد: *العامل الشائع، عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري،* مجلة إنسانيات INSANIYAT، المجلد 1(01)، 1997-04-30، ص ص 7-23.
<https://doi.org/10.4000/insaniyat.11389>
55. جنيدي جميلة: *السلطة التنظيمية وتأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة -شركة الخطوط الجوية الجزائرية* انموذجا، شهادة ماجستير، التنظيم والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، 2014.
56. حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: *الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات،* مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12(2)، مارس 2020، ص ص 547-562
57. عبد الوهاب سويسي: *تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية،* مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 12(2)، 2008، ص ص 61-79.
58. محمد حسن آل ياسين: *تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي،* دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، أوت 2016، ص ص 49-96.

③ الرسائل والأطروحات

59. براهيمية إبراهيم: *الحوافز وإشكالية تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،* رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة البليدة 2، 2015.
60. حبيب الود: *أثر البيئة التنظيمية على ممارسة المرونة في العمل داخل المصالح الطبية،* دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية نفيسة حمودي، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2018.
61. خريش زهير: *المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية،* دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2018.
62. الدراجي رزيق: *أشكال السلطة داخل المؤسسة الصناعية وعوامل انتقالها،* مطاحن الحضنة أنموذجا، أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل، جامعة البليدة 2، 2019.
63. زينب قريوة: *الإدارة الالكترونية والفعالية التنظيمية،* دراسة ميدانية بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية سكيكدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قسنطينة، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

64. سامية نواصر: إزدواجية السلطة واستراتيجيات الفاعلين في المنظومة الصحية العمومية، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله النواورية عناية، شهادة الماجستير، التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2، 2015.
65. سعيدة حمصي: التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الوادي، 2019.
66. عبد المالك همال: أنماط البنى الاجتماعية وعلاقتها بممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، الخدمات الجامعية بانتة أنموذجا، أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، 2018.
67. لبنيس عماد: أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على جودة حياة العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم النفس والعمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، 2020.
68. نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006.
69. وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2014.

4 المؤتمرات والملتقيات

70. إبراهيم بو الفلفل: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الجزائرية الحكومية الخدماتية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
71. إحسان عبد الهادي النائب: مفهوم السلطة وشرعيتها، إشكالية المعنى والدلالة، مداخلة بالملتقى الدولي الأول حول رضا المجتمع هو مصدر شرعية الحكومات، ماي 2017، ص ص 63-80.
72. شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفعالية والأداء، ورقة بحث، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2008.

5 المواقع الإلكترونية

73. معجم المعاني الجامع - عربي عربي: تاريخ الزيارة 2022/03/18، 22:30 سا.
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>: visite
74. نبذة عن شركة اتصالات الجزائر. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1 Les Livres

75. Aim Roger: **L'essentiel de La Théorie des Organisations**, Gualino éditeur, Paris, 2006.
76. Alain Touraine: **La conscience Ouvrière**, Edition du seuil, Paris, 1966.
77. Barnard. C: **The functions of the executive**, Cambridge, Mass, Harvard university, Press, 1974.
78. Bernoux Philippe: **La Sociologie des Organisations**, Initiation théorique suivie de douze cas pratique, 6Ed, Editions du seuil, Paris, 2010.
79. Bernoux Phillipe et autres: **Les nouvelles approches des organisations**, Ed seuil, Paris, 1996.
80. Campbell, J.P: **On the Nature of Organizational Effectiveness**, (in) Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (eds.) "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Jossey-Bass, San Francisco, 1977.

81. Desreumaux. A: **Introduction la gestion des entreprises**, Ed, Armanac Colin, Paris, 1992.
82. Erhard Friedberg: **Le Pouvoir et Le Règle**, Dynamique de l'action organisée, Ed Seuil, 1993.
83. Fayol Henri: **Administration industrielle et générale**, Edi-Gestion & Andese, 2016.
84. Fred Luthans: **Organizational Behavior**, Besed Approach, 12th Ed, McGraw-Hill, New York, 2011.
85. Griffin R.W: **Management**, 4th ed, Houghton Mifflin Co, Boston, 1993.
Guide de proche sur le Leadership, L'institut Professionnel de la Fonction Publique, Canada, Livre électronique.
<https://pipsc.ca/sites/default/files/2018-07/leadership.fr.pdf>
86. Henry Mintzberg: **Le Pouvoir dans Les Organisations**, Editions d'organisation, Paris, 1986.
87. Jean Michel Morin: **Précis de Sociologie**, Paris, Ed Nathan, 1996.
88. Jean Michel Plane: **Théorie des organisations**, 2^{ème} Ed, Dunod, Paris, 2003.
89. Jean Michel Plane: **Théorie Des Organisations**, 3^{ème} Ed, Dunod, Paris, 2008.
90. Kondalkar V G: **Organizational Behaviour**, New Age International Publishers, New Delhi, 2007.
91. Lyman W. Porter and Other: **Organizational Influence Processes**, 2ed, Published by Routledge, 2015.
92. Martin Olivier, **L'enquête et ses méthodes, L'analyse de données quantitatives**, 2ed, Ar. Colin, Paris, 2009.
93. Michel Crozier, Erhard Friedberg: **l'acteur et le système**, édition de seuil, Paris, 1977.
94. Omar Actouf: **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, une introduction à la démarche classique et une critique, Les Presses de l'université du Québec, Montréal, 1987.
95. Pierre Clastres: **La société contre l'état, Recherches d'anthropologie politique**, Les éditions de minuit, Paris, 1974.
96. Quivy Raymond et autre: **Manuel de recherche en sciences sociales**, Bordas, Paris, 1988.
97. Ranaud Sainsaulieu: **L'identité au travail**, 4Ed, Paris, Presses de Sciences Po, 2019.
98. Richard L. Daft: **Organization Theory & design**, 3rd ed, West Publishing Co, St, Paul, Min, 1989.
99. Richard L. Daft: **Organization theory and design**, 10 ed, South-western Cengage Learning, USA, 2010.
100. Richard S, Ola A: **The MAX WEBER Dictionary**, Key words and central concepts, 2ed, by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, 2016.
101. Robbins Stephen: **Essentiaels of organizational behavior**, new jersy, Upper saddle river, 1997.
102. Rojot Jaques: **Théorie des organisations**, Edition ESKA, Paris, 2003.
103. Rouleau Linda: **Théorie des Organisations, Approches Classiques, contemporaines et de l'avant-garde**, P.U.Q, Quebec, 2007.
104. See Narayanan V.K, Nath R: **Organization Theory: A Strategic Approach**, Pub Richard D, Irwin, Inc, Burr Ridge, Illinois, 1993.
105. Stevan Ivanko: **Organizational Behavior**, Faculty of public administration, University Ljubljana, Slovinia, 2013.

② Les Articles

106. A Singh, F Asce: **Organizational Power In Perspective**, revue leadership and management in Engineering, Eng, 2009, PP 165-176.
107. Bernoux Phillippe et autre: **L'analyse des systèmes d'acteurs**, Diagnostique se territoire et systèmes d'acteurs, Rapport de recherche, CERTU, France, 21 Jun 2019, P29.
108. Boushara W.N: **The Effectiveness Management in Organizations**, Journal of education and Culture Studies, Vol 4, N° 4, 2020, PP 19-27.
109. Bruce A. Kirchof: **Organization effectiveness Measurement and Policy Research**, Academy of Management Review, july 1977, PP 347-355.
110. Callaway H G: **Iron Law of Oligarchy**, Temple University, January 2022, PP 1-6. <https://www.researchgate.net/publication/357975036>.
111. Cameron K.S and Whetton D.A: **Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles**, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 4, 1981, PP 525-544.
112. Cameron K: **Domains of organizational effectiveness in Colleges Universities**, Academy of Management Journal, Vol 24(1), 1981, PP 25-47.
113. Claude Jameux: **Analyse des Organisations et entreprise, Points de repère issus de la notion de pouvoir**, Science de la société, N° 33, 1994, PP 33-41.
114. Dominique Martin: **L'Analyse Stratégique en perspective**, Retour sur la sociologie des organisations de M.Crozier, Revue européenne des sciences sociales, N° 50.2, Décembre 2012, PP 93-114. DOI : 10.4000/ress.2255.
115. Erhard Freidberg: "Organisation", in : **Boudon, R. (Ed.). Traité de Sociologie**, Paris, P U F, 1992, pp 351-388.
116. Eze, Ikechukwu Bernard, Kabiru Umar: **Authority, Power, and Conflict in Organization: Analysis of the Impact of Their Functional Relationship In Organization Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.22, 2014, p 174-184.
117. Fathallah A. Ghanem: **The Degree of Organizational Effectiveness in the Palestinian Higher Education Institutions**, The International Journal of Management, Vol 4(03), July 2015, PP 13-30
118. Heather A. Haveman, Rachel Wetts: **Organizational Theory, From Classical Sociolory to the 1970s**, Journal Sociology Compass, Jun 2018, PP1-14. DOI: 10.1111/soc4.12627.
119. Hossien Eydi: **Analysis of Organizational Effectiveness Approaches** (Case Study: sporting Organization Field), International Journal of Management Science, March 2015, PP 1-8.
120. Hossien Eydi: **Organizational Effectiveness Models**, review and Apply in non-Profit sporting Organization, American Journal of Economics, Finance and Management, vol 1(5), 2015, PP 460-467.
121. Jean Francois, N E: **La Performance des Entreprises Est-Elle Liée au Style de Pouvoir du Dirigeant? Une étude à Partir des PME Camerounaise**, La Revue des Sciences de Gestion, n°230, Organisation, 2008, PP 79-86.
122. Jean Louis Bergeron: **Les Dimensions Conceptuelles du Leadership et Les Styles qui en découlent**, Relation Industrielles, 1979, PP 22-40 .
123. Jitesh Kumar Das: **Rensis Likert's Leadership style and Organizational Management**, An International Multidisciplinary Referred E-Journal, Vol 6, N° 6, June 2021, PP 01-11.

124. Kaleem Y, Asad S: **Leadership Styles, Using Appropriate Styles in different circumstances**, Sir Syed Univ of Engineering and Technology, Pakistan, April 2016, PP 01-06.
125. Lex Donalson: **Organizational Sociology, Historical Developments and Theoretical Approaches In Sociology**, Vol 02, UNESCO-EOLSS, 2006, PP 1-5.
126. Marcus Goncalves: **Leadership style, The Power to Influence Others**, International Journal of Business and Social Science, Vol 04, N° 04, April 2013, PP1-3.
127. McCann J: **the Changing Definition of Organizational effectiveness**, Human Resource Planing, Janv 2004, PP 12-27.
128. Michel Crozier: **Pouvoir et Organisation**, European Journal of sociologie, V 05, June 1964, P 52.
129. Muhammad Khan and other: **the style of Leadership, A Critical Review**, Public Policy and Administration Research, Vol 5, N° 3, 2015, PP 87-92.
130. Pfeffer, Hinings, CRL. Ec and other: **A strategy contingencies, theory of intraorganizational power**, administrative science quarterly, Vol 16, N°2 june 1977. P216.
131. Scott B, Van Den Herik P: **Exercising Power in Organizations**, ODN Practitioner Vol 40, N° 01, 2008, PP 29-35.
132. Yuchtman E, Stanley E: **A System Resource Approach to Organizational Effektivness**, American Sociologie Association Review, Vol 32, N°6, Dec 1967, PP 891-903.

3 Conferences

133. Anne L Balduck, Marc B: **A Tow Level Competing Values Approach to Mesure Nonprofit Organizational Effectiveness**, Working Paper, Universiteit Gent, April 2008, P18.
134. Peter L, Martin S: **Approaches to Organizational Effectiveness and their application to construction organization**, a paper to be submitted to the ARCOM conf, Sheffield Hallam University, UK, 11-13th sept 1996, PP 1-10.
135. Waiphot K and Other: **Organizational Effectiveness, A Second-order Confirmatory Factor Analysis**, Proceedings of the 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021), Published by Atlantis Press, 2021, PP 245-251.
136. Yunfei Xu and Other: **The theory and Methode of Organizational Effectiveness Evaluation**, Proceedings of the 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2022), Published by Atlantis SARL, 2022, PP 2419-2423.

4 Sites Web

137. Avijit Biswas: **9 Key Differences Between Power and Authority**, School of Political Science, Visited on 22.02.2023 at 11:30. <https://schoolofpoliticalscience.com/differences-between-power-and-authority>.
138. CATHERINE DESSINGES: **Le Concept de Pouvoir dans Les Organisations**, P 17, <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/le-concept-de-pouvoir-dans-les-organisations>.
139. Larousse: **Dictionnaires Français**, visite à 21:09h, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autorit/6838>

الألف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي
Université Echahid hamma Lakhdar-El Oued
كلية: العلوم الاجتماعية والانسانية
Faculté des sciences sociales et humaines

قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم: مدير اتصالات الجزائر بولاية الوادي

الموضوع: ب /خ طلب الترخيص بإجراء تربص

سيدي المدير تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة السماح والترخيص للطالب: فرحات حاج بلقاسم،
بإجراء تربص بمؤسستكم، علما أن الطالب المذكور مسجل ضمن السنة الثالثة دكتوراه الطور
الثالث في تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل بقسم العلوم الاجتماعية.

الوادي في : 2020/11/12

ع/ رئيس القسم
مساعد رئيس القسم
بالتدريس والتعليم في الخارج
د. أحمد جلول

CDIEM
اتصالات الجزائر
المدير العملي بالوادي
العمامرة البشير

ALGERIE TELECOM

دليل المقابلة

- ما هو النمط السلطوي المتبع في علاقتك بالواقعين تحت سلطتك؟
- هل تعتقد أنه الأمثل في كل الحالات؟
- هل لديك صلة قرابية مع أحد مرؤوسيك؟
- كيف تتعامل معه في حالة انحرافه عن القواعد التنظيمية المعمول بها؟
- إذا كنت تعتقد أن الصلة القرابية فوق كل اعتبار، كيف تتعامل مع انحرافات باقي الفاعلين اتجاه هذا التمييز؟
- هل تعتقد أنه يجب على المرؤوسين التقيد الحرفي بالتعليمات والأوامر؟
- هناك بعض الفاعلين بالمؤسسة لديهم مصادر سلطوية تمكنهم من فرض أنفسهم على المؤسسة، كيف تتعامل معهم في إطار علاقات السلطة؟: في حالة انحراف السلوك، وفي حالة فرض الرأي أو التدخل في صنع القرارات.



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان

أخي الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف البحث، الذي يدخل ضمن متطلبات إنجاز أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان:

ممارسة السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-

ونأمل منكم ملئ هذه الاستمارة وهذا بإعطاء رأيكم حول كل عبارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث . وعليه فإن الدقة والموضوعية في إجابتك هي السبيل لتحقيق أفضل النتائج.

نشكر لكم حسن تعاونكم

إشراف الأستاذ:

أ.د هويدي عبد الباسط

إعداد الطالب:

❖ فرحات حاج بلقاسم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الرتبة المهنية: عون تقني رئيس وحدة مكلف إطار عون مكتب
- الخبرة المهنية: (0-5 سنوات) (6-15 سنة) أكثر من 15 سنة
- طبيعة النشاط: الإداري التجاري التقني

المحور الأول: السلطة الرسمية:

1. ما هي الأسس التي يعتمد عليها النمط السلطوي لمسؤولك:
 الإقناع -المكافأة -القهر العقاب - الخبرة والمعرفة
2. من وجهة نظرك ما هي معايير الترقية والتعيين في المناصب العليا:
 الخبرة -الكفاءة - محاباة -مصالح مشتركة للفاعلين
3. تتركز السلطة في يد المسؤول وحده.
 دائما أحيانا أبدا
4. تقوم الإدارة على تشجيع الموظفين على الحوار من أجل فهم مشاكل العمل والتعاون على حلها.
 دائما أحيانا أبدا
5. يتجاوب المسؤول مع المرؤوسين بالاستماع لآراءهم وأفكارهم حول قضايا العمل.
 دائما أحيانا أبدا
6. يتدخل المدير في شؤون المرؤوسين التي لا تعنيه.
 دائما أحيانا أبدا
7. آراء وتطلعات العمال تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين.
 دائما أحيانا أبدا
8. يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة اعتمادا على:
 الخبرة السابقة الاعتماد على الزملاء اللوائح والقوانين المعطيات والمعلومات
9. يعتمد المدير في تسييره على القوانين بشكل بلم.
 دائما أحيانا أبدا
10. يقوم المسؤول بتفويض بعض صلاحياته للعمال.
 دائما أحيانا أبدا
11. يفرض المسؤول على العمال تنفيذ قراراته بحكم منصبه.
 دائما أحيانا أبدا
12. تنمي المؤسسة في موظفيها روح الرقابة الذاتية.
 دائما أحيانا أبدا
13. هل ترى مسؤولك: مختص في كل المهام والوظائف الخاصة بالتسيير تنقصه الدراية والمعرفة بمبادئ التسيير
 لا يعرف كيفية التعامل مع الموظفين
14. الأفكار الجيدة تقاوم عندما تخالف آراء المسؤولين.
 دائما أحيانا أبدا
15. يمكن لمسؤولي أن يوصي بترقيتي إذا كان أدائي فوق المتوقع. نعم لا

16. يهتم المسؤول بعلاقاته الاجتماعية مع العمال. دائما أحيانا أبدا
17. يحرص المسؤول على تنسيق الجهود. دائما أحيانا أبدا
18. ينفرد المسؤول باتخاذ الإجراءات. دائما أحيانا أبدا
19. يتمسك المسؤول بمواقفه إزاء العمل. دائما أحيانا أبدا
20. يوافق المسؤول على الأساليب المقترحة للعمال دون مناقشتها. دائما أحيانا أبدا
21. ينسب المسؤول نجاحات القسم لجهوده الخاصة. دائما أحيانا أبدا
22. ينسب المسؤول حالات الفشل للعمال التابعين له. دائما أحيانا أبدا
23. يسعى المسؤول إلى كسب رضا العمال. دائما أحيانا أبدا
24. يتعامل المسؤول بعدالة ومساواة مع الجميع. دائما أحيانا أبدا
25. يشجع المسؤول على العمل كفريق واحد. دائما أحيانا أبدا

المحور الثاني: السلطة غير الرسمية:

26. هل توجد بين وبينك مسؤلك: صلة قرابة زمالة نفس المنطقة مصالح شخصية لا توجد علاقة
- إذا كان نعم: ما هو سلوكك اتجاه العمل: العمل بشكل عادي التأخر عن الوقت الرسمي للعمل عدم الانصياع للأوامر
- عدم اخذ الأمور بجدية التظاهر الشكلي بالعمل
- إذا كان لا: ما هو سلوكك إذا أحسست أن المسؤول يميز بينك وبين معارفه: التراجع عن بذل الجهد التظاهر بالعمل التحايل عن الوقت
- هدر الممتلكات العمل بشكل عادي
27. هل تعتقد أن الولاء للجماعة القرابية التي تمارس السلطة ضرورة ملحة. إذا كان نعم: تكسب الفرد دعم وقوة معنوية تكسب الشعور بالحماية
- الحصول على بعض الامتيازات

- إذا كان لا: لأنك تعتقد أنه شيء كمالى تعتقد أنك تستطيع العمل بدونهم
28. اعتمد على بعض المصادر الخارجية من خارج المؤسسة للتأثير على القرارات التي تخصني.
دائما أحيانا أبدا
29. اعتبر منصبى الحالي هو العامل المهم الذي يساعدني في المشاركة في اتخاذ القرارات.
دائما أحيانا أبدا
30. اعتبر مهارتي في العمل وسرعة تنفيذي للمهام مصدر قوة بالنسبة لي.
دائما أحيانا أبدا
31. في بعض الأحيان يحس الزملاء ومسؤولي بأهميتي عند غيابي. نعم لا
32. معرفتي بقوانين العمل تمكنني من تقديم الاستشارة والتأثير في القرارات التي تخص العمل.
دائما أحيانا أبدا
33. يزداد التنافس بين العمال على الزيادة في الأداء للحصول على امتيازات غير متوفرة للجميع.
دائما أحيانا أبدا
34. لدي استعداد لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي.
دائما أحيانا أبدا
35. هل سبق وان شاركت في قرار ما؟
نعم: أنت تتدخل بقوتك عن طريق استشارتك لأنه يخدمك
لا: لأنه لا يهيك لأنك لا تستطيع التدخل
36. هل تعتقد أنك فارض نفسك على المؤسسة:
نعم: لأنك ذو كفاءة وخبرة من خلال التحالفات الشخصية التي تقيمها
لأهمية المنصب الممنوح لك
لا: لعدم أهمية المنصب الذي تشغله لأنه لا مجال للمناورة نظرا لتسلط المسؤول
لأن المسؤول متعصب للموالين له
37. شخصية مسؤولك تجعلك: منضب غير مبالي متفاني في عملي
38. أدرك طبيعة القوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسة.
دائما أحيانا أبدا
39. هل ترى أن أهدافك الشخصية تتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة. نعم لا
40. إذا كان لا: هل تسعى لتحقيقها حتى لو تعارضت مع الأهداف العامة. نعم لا
41. استخدم خبرتي في تقديم النصح والإرشاد للعمال.
دائما أحيانا أبدا

42. أقوم بالإنزام العمال بإتباع القرارات الإدارية بناء على مكانتي وموقعي ضمن الهيكل التنظيمي.

دائماً أحياناً أبداً

43. تسهم الخبرات والمعلومات التي امتلكها في بناء علاقات قوية مع الموظفين.

موافق بشدة موافق أبداً

44. لدي خبرة كبيرة في مجال عملي.

موافق بشدة موافق أبداً

45. يرغب العمال في إقامة علاقات شخصية معي.

موافق بشدة موافق أبداً

46. امتلك علاقات جيدة مع كافة متخذي القرار تخولني الدفاع عن مصالح الأفراد.

موافق بشدة موافق أبداً

47. احرص على عملية تداول المعلومات.

دائماً أحياناً أبداً

48. أقوم بانتقاء المعلومات التي سوف أفصح عنها.

دائماً أحياناً أبداً

49. من الأفضل أن اعمل ما يطلب مني دون أن اعمل من تلقاء نفسي.

موافق بشدة موافق أبداً

50. إخبار الآخرين بما يودون سماعه أفضل من قول الحقيقة.

موافق بشدة موافق أبداً

51. تستثمر بعض الموارد لتحقيق المصلحة الشخصية.

إذا كان لا: يكتشف أمرك غير قانونية غير أخلاقية

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية:

البعد الأول: الرضا الوظيفي:

52. كيف تصف علاقتك بمسؤولك: جيدة حسنة سيئة

53. هل أنت راض عن طريقة تسيير مسؤولك.

دائماً أحياناً أبداً

54. هل أنت راض عن فرص التطوير في العمل الحالي.

دائماً أحياناً أبداً

55. هل أنت راض عن نظام الترقيّة المتبع داخل المؤسسة.

دائماً أحياناً أبداً

56. تشعر بالرضا عن الظروف التي تعمل بها.

دائماً أحياناً أبداً

57. أفكارك وآراءك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولك

دائماً أحياناً أبداً

58. اشعر باحترام الآخرين لي في المؤسسة.

دائماً أحياناً أبداً

59. افتخر أمام زملائي في الخارج بالعمل في هذه المؤسسة.

دائماً أحياناً أبداً

البعد الثاني: تحقيق الأهداف:

60. لدى كل فرد من أفراد فريق معرفتي عن أهداف العمل.

دائماً أحياناً أبداً

61. يوضح لنا المسؤول أهداف العمل بشكل محفز.

دائماً أحياناً أبداً

62. تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والدقة مما يسهل تنفيذها.

دائماً أحياناً أبداً

63. هناك توافق بين إمكانيات المؤسسة وأهدافها.

موافق بشدة موافق أبداً

64. نوع القرارات المتخذة (التي تخص العمال) من طرف الإدارة تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

دائماً أحياناً أبداً

65. تساهم اللامركزية في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف.

دائماً أحياناً أبداً

66. أسعى لالانتهااء من العمل المسند إلي في الوقت المحدد.

دائماً أحياناً أبداً

67. ما هي في نظرك نتائج التطبيق الحرفي للقواعد والتنظيمات:

السرعة في الانجاز الدقة والإتقان جمود السلوك عدم المبادرة

مؤهلات المسؤؤل وطبيعة العلاقة مع المرؤوسين

Total	العلاقة مع المسؤؤل			
	سيئة	حسنة	جيدة	
97	0	29	68	Count
100.0%	0.0%	29.9%	70.1%	% within 13س
51	7	29	15	Count
100.0%	13.7%	56.9%	29.4%	% within 13س
29	3	22	4	Count
100.0%	10.3%	75.9%	13.8%	% within 13س
177	10	80	87	Count
100.0%	5.6%	45.2%	49.2%	% within 13س

من خلال معطيات الجدول نلاحظ العلاقات الجيدة مع المسؤؤل المختص في كل المهام بنسبة 70.1%، بينما ينخفض مستوى العلاقة كلما انخفضت مؤهلات المسؤؤل.

مؤهلات المسؤؤل والرضا على نمط إشرافه

Total	الرضا عن أسلوب الإشراف			
	أبدا	أحيانا	دائما	
97	8	28	61	Count
100.0%	8.2%	28.9%	62.9%	% within 13س
51	11	28	12	Count
100.0%	21.6%	54.9%	23.5%	% within 13س
29	9	15	5	Count
100.0%	31.0%	51.7%	17.2%	% within 13س
177	28	71	78	Count
100.0%	15.8%	40.1%	44.1%	% within 13س

معطيات الجدول توضح جيدا تأثير كفاءة المسؤؤل ومؤهلاته على رضا الفاعلين حول نمط إشرافه، حيث نلاحظ نسبة 62.9% تمثل الرضا الدائم عن أسلوب الإشراف للمسؤؤل المختص في كل المهام، بينما نرى أنه كلما انخفضت مؤهلات المسؤؤل انخفضت معها مستويات الرضا والتي توضحها نسب 54.9% و 31% على التوالي.

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة كيفية تأثير ممارسات السلطة الرسمية وغير الرسمية على فعالية المؤسسة ، وسعت كذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف منها الكشف عن مختلف الاستراتيجيات غير الرسمية التي ينتهجها الفاعلين في مواجهة السلطة الرسمية من أجل الحفاظ على استقلاليتهم النسبية وتحقيق رهاناتهم الشخصية، وتأثير ذلك على مستويات الرضا لديهم وفعالية تحقيق الأهداف، ولبلوغ هذه الغايات تم بناء أربعة فرضيات على ضوءها، حيث تم اختبارها على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وفق المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رى يسية لجمع البيانات، وقد تم معالجة البيانات إحصائيا بواسطة الجداول البسيطة والجداول الارتباطية البسيطة والمضاعفة.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توافق الأسلوب السلطوي مع طبيعة النشاط الممارس وخصائص الفاعلين يؤثر إيجابيا على تحقيق الأهداف العامة.
 - ممارسات السلطة الرسمية التي تأخذ في الاعتبار الوجود الاجتماعي للفاعلين تؤثر على مستوى الرضا لديهم.
 - توافق استراتيجيات الفاعلين مع توجهات السلطة الرسمية يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تحقيق الرهانات الشخصية للجهات الفاعلة يؤثر إيجابا على مستويات الرضا لديهم.
- الكلمات المفتاحية:** السلطة الرسمية، السلطة غير الرسمية، استراتيجيات الفاعلين، مناطق الشك، الفعالية التنظيمية

Abstract:

This study was conducted to understand the impact of formal and informal power practices on the organizational effectiveness of Algerian institutions. It also aimed to achieve several objectives, including uncovering various informal strategies employed by actors in response to formal power in order to maintain their relative independence and achieve personal goals. The study investigated the influence of these strategies on satisfaction levels and the effectiveness of goal achievement. To achieve these goals, four hypotheses were formulated and tested on employees at the Algerian Telecommunications Company in El Oued, using a descriptive methodology and surveys as the main data collection tool. Data was statistically processed using simple tables, correlation tables, and cross-tabulation.

The study found the following:

- The authoritarian style aligns with the nature of the practiced activity and the characteristics of the actors, positively affecting the achievement of general objectives.
- Formal power practices that consider the social existence of actors influence their satisfaction levels.
- Alignment of actors' strategies with the directions of formal power helps achieve organizational goals.
- Achieving personal goals for actors positively influences their satisfaction levels.

Key Words: Formal power, informal power, actor's strategies, Zone of uncertainty, organizational effectiveness