

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية الخدمائية

مفتشية الضرائب - بالنزلة - ولاية تقرت نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

شعوي فضيلة

إعداد الطلبة:

- قدوري عائشة

- بن سعد رميصاء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
كريمة محمدي	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
شعوي فضيلة	أستاذ محاضر أ	مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بخته بن فرج الله	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2024/2023

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية الخدمائية

مفتشية الضرائب - بالنزلة - ولاية تقرت نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

شعوي فضيلة

إعداد الطلبة:

- قدوري عائشة

- بن سعد رميصاء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
كريمة محمدي	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
شعوي فضيلة	أستاذ محاضر أ	مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
بخته بن فرج الله	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل
أهدي ثمرة هذا الجهد إلى اللذان كانا سببا
في وجودي إلى الأم الغالية التي لم تدخر جهدا
في الحرص على تربيتي وتعليمي وإلى والدي
الخطوف، رحمهما الله وأسكنهما الفردوس
الأعلى، إلى كل إخوتي وخاصة الكبرى، إلى
أخي العنون الذي أعتبره الأب الثاني، إلى
زوجي الكريم الذي رافقني في كل خطوة
أخطوها في هذه المرحلة الجامعية، إلى
صديقاته الغاليات اللواتي حرصن على نصحي
لأكمال دراستي.

عائشة

الإهداء

إلى مهجة نفسي وريحانة حبي وقرّة عيني

أمي

إلى من أهداني روعة الحياة في زمن التحدي

أبي

إلى جواهر الصمت تاج أسراري لمواصلة النصر

إخوتي

عبد الرحمان * علي * إسراء

ابتسام * سلاف * إستيرق * سندس * أسماء * آلاء

رميصاء

الشكر و التقدير

أتوجه بخالص شكري وتقديري أولاً إلى
عميد جامعة حماة لخصر بالوادي ورئيس
القسم إلى كل أساتذتي الأفاضل، إلى
الأستاذة المشرفة، إلى كل زميلات وزملاء
الدراسة الجامعية على يد العون
والمساعدة، إلى الصديقات العزيزات
اللواتي تعرفن عليهن في هذه الفترة
الوجيزة، ، إلى زملاء العمل وعلى رأسهم
سيادة المدير، إلى مديرية الضرائب
بالنزلة، وكل موظفي مفتشية الضرائب
بالنزلة، وإلى كل من ساندني من قريب أو
بعيد ولم يدخر جهداً في مساعدتي

شكراً للجميع

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية بمفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل العام: ما دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية بمفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟ للإجابة على هذا التساؤل، اعتمدنا على المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري للدراسة من خلال التعرف على متغيرات الدراسة (البنية التنظيمية والعلاقات الاجتماعية)، أما الجانب الميداني تم توزيع الاستبيانات على 44 موظف بمفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية:

1. واقع البنية التنظيمية في مجسد مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت.
2. تساعد البنية التنظيمية إلى حد ما على تنمية علاقات التعاون بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت.
3. تساهم البنية التنظيمية إلى حد ما في الحد من الصراعات بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت.
4. تعمل البنية التنظيمية إلى حد ما على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت.

Summary

This study aimed to reveal the role of the organizational structure in building social relations at the tax inspectorate -Nezla- wilayat Touggourt, this study started from the general question; what is the role of the organizational structure in building social relations at the tax inspectorate? To answer this question, we conducted a theoretical study of the two variables of the study (organizational structure and social relations), on the field side, after getting to know the study population, which consists of (44) employees, we distributed questionnaires, all of which were answered, then analyzed the data using the SPSS program.

The study arrived at the answer to sub-questions

1. The reality of the organizational structure is embodied in the tax inspectorate.
2. The organizational structure helps to some extent to develop cooperative relations between employees of the tax inspectorate.
3. The organizational structure contributes to some extent to reducing conflicts between inspectorate employees.
4. The organizational structure to some extent improves social relations by increasing trust and mutual respect among employees of the tax inspectorate.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر والتقدير
VII	الملخص
X	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
XIII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
21	أولاً: تعريف البنية التنظيمية
21	ثانياً: تعريف العلاقات الاجتماعية
22	المبحث الثاني: العلاقة بين البنية التنظيمية و العلاقات الاجتماعية
22	أولاً: خصائص البنية التنظيمية
23	ثانياً: خصائص العلاقات الاجتماعية
23	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
23	أولاً: الدراسات السابقة

24	ثانيا: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
25	ثالثا: المقاربة النظرية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التطبيقية	
28	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
29	أولا: الطريقة
30	ثانيا: الأدوات
32	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
32	أولا: عرض نتائج الدراسة
43	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات
48	خلاصة الفصل
50	الخاتمة
52	قائمة المصادر و المراجع
56	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي	01
31	ثبات عبارات الاستبيان	02
32	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	03
33	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	04
34	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	05
35	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية	06
36	واقع البنية التنظيمية لدى مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت	07
38	دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين	08
40	مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين	09
41	البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	10
46	النتائج الخاصة بالدرجة الكلية للمقياس	11

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	المهكل التنظيمي لمؤسسة الضرائب	01
32	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	02
33	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
34	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	04
35	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية	05

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
56	الاستبيان	01
58	مخرجات الـSPSS	02

مقائمة

مقدمة

1. توطئة

تعتبر المؤسسة كيانا اجتماعيا منظما ابتدعه الإنسان لتحقيق أهداف عامة ومشاركة بفضل تعاون وتضافر جهود وكفاءات وخبرات جميع الفاعلين المشاركين فيها والمساهمين في نشاطها، وذلك من خلال التزامهم بمجموعة من القواعد والمعايير، وكل مؤسسة تقوم بمهام وأنشطة خاصة بها، وتحدد دور ووظيفة الأفراد المنتمين لها، وحتى تضمن السير الفعال والمنتظم والعمل على تحقيق مطلب التعاون، والحد من الصراعات التي قد تحدث بين الفاعلين، تعتمد على المساهمات الجزئية للأفراد من أجل تحقيق الهدف المشترك للمؤسسة، وبفضل تنسيق نشاط ومهام مختلف الوحدات والأقسام الجزئية من خلال مجموعة من الإجراءات العملية التي يتم صياغتها في شكل قوانين، بتفويض وإسداء الأوامر وتقديم التوجيهات عبر قنوات الاتصال الشكلي وأساليب عقلانية تشكل في مجملها ما يطلق عليه بالبنية التنظيمية التي تمثل البعد الشكلي للمؤسسة. فقد تختلف هذه البنية التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى حسب ما يقتضيه نشاطها ومهام أعضائها.

إلى جانب البعد الشكلي الذي تجسده البنية التنظيمية، يتشكل بعد لا شكلي يتمثل في العلاقات الاجتماعية التي تجمع بين الأفراد المنتمين إليها، فبناء علاقات اجتماعية جيدة بين الأفراد داخل المؤسسة يساعد من تحسين أداء العمل الجماعي، كما يمكن أن تتميز هذه العلاقات بالجمود والتوتر في حالة وجود صراعات، وهذا دون شك يقف كعائق أمام المؤسسة وينقص من سيرها الحسن وتطورها واستمرارها، خاصة وأنها في تحرك مستمر، ولتحقيق ذلك يستلزم الأمر قدرات وكفاءات عالية ومتميزة. وتختلف العوامل التي تتحقق عن طريقها نجاعة المؤسسة، ولعل أهمها هو توفير مناخ تنظيمي صحي للعمل، بحيث يتميز بالعلاقات الودية والتفاهم والاهتمام بين الجميع وفي مختلف المستويات الوظيفية، وتعد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة من أهم العوامل والركائز الأساسية التي تساهم في إبقاء النسيج الاجتماعي مترابطا ومتلاحما.

تختلف المؤسسة العمومية التابعة للدولة عن المؤسسة الخاصة التي يحكمها صاحبها ويدير شؤونها، فالمؤسسة العمومية تخضع لقوانين الدولة، وتعتمد في سيرها على السلم الإداري فهو الذي يحدد مهام ومسؤوليات الموظفين وفقا وقواعد وقوانين تضبط سلوكياتهم وعلاقاتهم. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الاستطلاعية لمفتشية الضرائب للبحث عن دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية سواء كانت بين الرؤساء والمرؤوسين أي علاقة عمودية، أو بين الموظفين ذاتهم أي علاقة أفقية.

2. الإشكالية

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟

تدرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

1- ما واقع البنية التنظيمية في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟

- 2- هل تساعد البنية التنظيمية على تنمية علاقات التعاون بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟
- 3- هل تساهم البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟
- 4- هل تعمل البنية التنظيمية على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟

3. مبررات اختيار الموضوع

• المبررات الذاتية

- دراسة موضوع "دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية" يندرج ضمن التخصص الأكاديمي (علم اجتماع تنظيم وعمل).
- الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع المتعلق بمفتشية الضرائب.

• المبررات الموضوعية

- إثراء المكتبة بالدراسات الأكاديمية.
- التعرف على واقع البنية التنظيمية و دورها في بناء العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن للمؤسسة أن تعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية إذا كانت جيدة، والبحث عن حلول في حالة وجود صراعات.

4. أهداف الدراسة وأهميتها

• أهداف الدراسة

- الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومدى تحققها على أرض الواقع.
- الكشف عن طبيعة العلاقات الاجتماعية بالبنية التنظيمية، سواء كانت هذه العلاقات عمودية بين المسؤولين والمرؤوسين أو أفقية بين المرؤوسين ذاتهم، وخاصة أن الموظفين يقضون معظم وقتهم بالمؤسسة.
- التعرف على دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت.
- التعرف على دور البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت.
- التعرف على كيف تعمل البنية التنظيمية على تحسين العلاقات الاجتماعية بين موظفي مفتشية الضرائب.

• أهمية الدراسة

- التعرف على دور البنية التنظيمية في المؤسسة.
- موضوع البنية التنظيمية من المواضيع التي قلما يتناولها الباحثون بالدراسة - وهذا في حدود علمنا - رغم أهمية دراسة هذه المواضيع للمؤسسة العمومية الجزائرية.
- من خلال هذه الدراسات يمكن للمؤسسة العمومية الجزائرية أن تكتشف طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل بنيتها التنظيمية وبالتالي تعمل على حل المشاكل التي قد تحدث بين جماعة العمل، وتعزز العلاقات الايجابية.

- معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل البنية التنظيمية يسمح للمؤسسة بإصدار بعض التعليمات أو الأوامر التي تخدم مصلحة المؤسسة.

5. حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمفتشية الضرائب - بالنزلة - ولاية تقرت.

الحدود البشرية: تتمثل في موظفي مفتشية الضرائب - بالنزلة - ولاية تقرت.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في شهر أفريل 2024.

6. منهج الدراسة

طبيعة الدراسة تفرض على الباحث إتباع منهج معين، حيث يعرفه "محمد بدوي" على أنه: مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية (بدوي، صفحة 19) والمنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة الظواهر، ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من المحتوى أو المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره (عليان و عثمان، 2000، الصفحات 42-43). كما يعرف أيضا على أنه: التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وتنبؤات مستقبلية. (محجوب، 2005، صفحة 243). الهدف من موضوع الدراسة هو البحث ورصد دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية بمفتشية الضرائب، لذلك كان المنهج المستعمل في المنهج الوصفي.

7. صعوبات الدراسة

- أهم الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة هو عدم وجود الوقت الكافي لانجازها بسبب ظروف العمل.
- رغم وجود مكاتب عمومية بالمنطقة (تقرت) إلا أن الكتب المتعلقة بتخصص علم الاجتماع قليلة، إضافة إلى عدم فتح مكتبة الجامعة في يوم العطلة (السبت) للموظفين.
- تخوف بعض الموظفين من الإجابة على عبارات الاستبيان.

8. هيكلية البحث

فُسم هذا البحث إلى فصلين حسب طريقة IMRAD، الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية، المبحث الثاني: العلاقة بين متغيري الدراسة (البنية التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربات النظرية، أما الفصل الثاني تمثل في الدراسة الميدانية التطبيقية. الذي فُسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول: الطريقة والأدوات، المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد

البنية التنظيمية للمؤسسة يتم من خلالها تحديد مهام العاملين بها كل حسب وظيفته، و خبرته، ومؤهلاته، ومن خلال الاتصالات والروابط بين العاملين أو ما يسمى بالعلاقات الاجتماعية يتم التنسيق والتعاون بين المصالح والهدف منه تحقيق أهداف المؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، وسنتناول فيه مباحث ثلاث: المبحث الأول والثاني يخص الأدبيات النظرية للدراسة ؛ حيث أن المبحث الأول سيتم فيه سرد كل ما يتعلق بمتغيري الدراسة (البنية التنظيمية والعلاقات الاجتماعية) ؛ والمبحث الثاني يتضمن العلاقة بين متغيري الدراسة ؛ أما المبحث الثالث سنتعرف فيه على الأدبيات التطبيقية من خلال الدراسات السابقة، والمقاربات النظرية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

الإطار المفاهيمي للبحث العلمي يعمل على تحديد مساراته وتوجهاته، فهو الأداة التي تقود موضوع الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، وبالتالي تضمنت هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية وتمثلت في:

أولاً: تعريف البنية التنظيمية

• التعريف اللغوي

تعريف البنية: يعرفها معجم المعاني الجامع على أنها التركيبية، والبنية الاجتماعية للمجتمع: تركيبها، نمطها.

تعريف التنظيم: لغة من المصدر نظم، فتنظيم العمل يعني ترتيبه و تديره بطريقة معينة.

• التعاريف الاصطلاحية

عرفها "سايمون" بأنها عبارة عن هيكل مركب من مجموعة الاتصالات و العلاقات و بين مجموعة من الأفراد، فهو عملية إدارية تعمل على الاهتمام في العديد من الأنشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف (سلطانية و فيرة، 2008، صفحة 47).

عرف "هاربرت سيمون" و "جامس مارش": البنية التنظيمية ببساطة هي تلك المظاهر الخاصة بنموذج السلوك المنتهج داخل التنظيم، والتي تتميز باستقرار نسبي ولا تتغير إلا بوتيرة بطيئة (March & Simon, p. 166). أما "جون دانيال رينود" يعرفها بأنها: نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، ويفترض أن يشغل هذا النظام من خلال إسناد نشاطات محددة لأشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من قبل كل عضو فيه والتنسيق بين هذه الأنشطة (فريدمان و نافيل، 1985، صفحة 85).

• التعريف الإجرائي

يقصد بالبنية التنظيمية: ذلك الإطار التنظيمي أو الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي لمفتشية الضرائب - بالنزلة - الذي يحدد الإدارات والمصالح والأقسام التي تتكون منها، فهي الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات الوظيفية القائمة في المؤسسة وأنشطتها عمودياً وأفقياً لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة الوظائف المؤداة.

ثانياً: تعريف العلاقات الاجتماعية

• تعاريف اصطلاحية

يعرف "أحمد زكي" العلاقات الاجتماعية بأنها: أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة كما تنطوي العلاقات الاجتماعية على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية" (بدوي أ.، 1978، صفحة 262).

عرف "اللوزي" العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة: "بأنها مرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتعد من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام والوحدات الإدارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة" (موسى، 2002، صفحة 38).

أما "السيد" عرف العلاقات الاجتماعية بأنها: "تلك العلاقات التي تنشأ بين الناس بفضل إشراكهم وارتباطهم معا في عملية الإنتاج التعاوني، وتساهم كل من التكنولوجيا وتقسيم العمل في تشكيل هذه الأنماط، وعلى سبيل المثال تختلف العلاقات الاجتماعية في المصنع اليدوي عن العلاقات الاجتماعية في المصنع الذي نستخدم فيه الآلات وهكذا" (السيد، 1985، صفحة 38).

• التعريف الإجرائي

العلاقات الاجتماعية هي مجموعة الروابط والاتصالات التي تكون بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة، وقد تقوم هذه الروابط على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وتحدد سلوكياتهم، وطريقة تفاعلهم مع بعضهم أثناء تأدية نشاطهم داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: خصائص البنية التنظيمية و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الخدمائية

تري "ماري هاتش Mary Jo Hasch" على أن العلاقة الاجتماعية هي التي تجمع أجزاء الكل المنظم، وهي نوعان: النوع الأول يتمثل في البنية الفيزيائية، التي تعتبرها الباحثة الكيان المادي للتنظيم والمكونات المكتبية أو الشروط الفيزيائية للنشاط الوظيفي - و تقوم بربطها بالمنطقة الجغرافية التي يتواجد فيها التنظيم - أما النوع الثاني من البنية يتمثل في البنية الاجتماعية، التي تجمع العناصر الاجتماعية للتنظيم (Hatch, 2000, p. 177).
وفقا "لمينتز برغ" البنية التنظيمية تمثل الجانب الشكلي، والعلاقات الاجتماعية تمثل الجانب اللاشكلي، واللاشكلي مشروط بالاشكلي، واللاشكلي له تأثير كبير على ما يسري داخل الشكلي وفي بعض الأحيان هو الصورة التي يكون عليها الشكلي مستقبلا (ناصر، 2011، صفحة 07).

خصائص البنية التنظيمية

لكي تحقق البنية التنظيمية للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري، فلا بد من اتسامها بالخصائص الآتية:

- **التوازن:** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية البنية التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال (الشماع و خضير، 2007، صفحة 165).

– الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم البنية التنظيمية بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة (الشماع و خضير، 2007، صفحة 166).

خصائص العلاقات الاجتماعية

– التفاعل: أهم خاصية في العلاقات الاجتماعية، فعندما نقرر أن هناك علاقة اجتماعية نشأت بين فردين أو أكثر، فإننا نقر هذا بعد أن نكون قد شاهدنا مرارا وتكرارا ما يقوم بينهما من تفاعل، أي ما يصدر عن كل منهما من سلوك عند مواجهة للطرف الآخر (كمال، 2005، صفحة 133). ينشأ عن التفاعل داخل المؤسسة ثلاثة أنماط من العلاقات: إيجابية متبادلة أو سلبية أو مختلطة تجمع بين السلب والإيجاب، معنى هذا أن التفاعل ودرجته هم من يحدد شكل العلاقة الاجتماعية بين الأفراد (شنب، 2006، صفحة 284).

– الاتصال: أحد مفاتيح النجاح داخل المؤسسات الحديثة، إذ يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى رضاهم عن العمل، ما ينعكس إيجابا على سلوكهم وتوجيههم، وبالتالي فهو يؤثر إيجابا على أداء العمال وأداء المؤسسة (قاسم، 2009، صفحة 191).

– القيم والمعايير: تنشأ العلاقة الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة وفق قيم ومعايير معينة يضعها أطراف العلاقة لتساهم في تنظيم سلوكهم وتحديد أدوارهم الوظيفية والاجتماعية والتنسيق بينها (الدقس، 2005، صفحة 144).

– التعاون: وهو التضافر الذي يحدث بين الأفراد من خلال جهودهم للوصول إلى هدف مشترك، وهو كل أنواع النشاطات الموجودة في المجتمع (محمد، 1995-1996، صفحة 32).

– الأهداف: تنشأ العلاقات الاجتماعية المتبادلة لتحقيق أهداف معينة من خلال تبادل الأدوار والمهام بين الأفراد والتنسيق بينها، وكلما كانت هذه الأهداف مشتركة كلما كانت العلاقة تتميز بالتماسك والتكامل (عوض، 2009، صفحة 191).

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

1. الدراسات السابقة

الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة للبحث العلمي، فهي التراث العلمي الذي يبرز جانب لظاهرة اجتماعية حدثت خلال فترة زمنية، ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

الدراسة الأولى: دراسة عبد المالك مجادبة بعنوان: (أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة: التأسيس والزخرفة ADICOR، بوفاريك، البليدة) مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2011.

إشكالية الدراسة: ما هي أشكال العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على ولاء الأفراد داخل المنظمة؟

فرضيات التي قامت عليها الدراسة

نتائج الدراسة:

- في الفرضية الأولى وجد الباحث أن عامل الأقدمية يزيد من خبرة العامل ويزيد من ولائه للمنظمة، ويظهر ذلك في علاقاته الاجتماعية الوطيدة مع الإدارة، ويعبر العمال عن ولائهم للمنظمة بالتضحية أي زيادة التفاني في العمل والتعاون فيما بينهم، كما يظهر الصراع مع العمال الجدد.

- في الفرضية الثانية وجد الباحث أن علاقات المصالح تتعدد أشكالها، وبالتالي تفرز أشكالاً مختلفة من الولاء، لأن المصالح قد تحركها جماعة الجهوية أو ذوي النفوذ. كلما زادت قوة العلاقات غير الرسمية وانتشارها داخل التنظيم ضعف الولاء للمؤسسة.

- تتوافق الفرضية الثانية مع الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، فالولاء ينتقل بحسب انتقال المصلحة.

استنتج الباحث أن العلاقات الاجتماعية الموجودة مسبقاً في المجتمع تحافظ على استمراريتها داخل المنظمة ببعض أشكالها كالعشائرية والتكتل على أساس جهوي؛ تبين من هذه الدراسة أن الولاء لا يمثل قيمة لدى الفاعلين بقدر ما فعل يعاد إنتاجه باستمرار وفق المصالح والعلاقات الأولية.

الدراسة الثانية: دراسة محمد عبد الرؤوف بن سبع، بعنوان (البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقة السلطة داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة نقدية للسلطة المهنية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 نموذجاً-) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2021.

تمثل التساؤل الرئيس في: كيف تسهم الشروط البنائية للتنظيم المهني في تحديد علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية؟ اعتمد الباحث في هذه الدراسة الكيفية على منهج دراسة الحالة، استخدم أداة المقابلة نصف الموجهة، والملاحظة بالمشاركة، وتحليل الوثائق؛ مجتمع الدراسة تمثل في (207) أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الحاج لخضر باتنة؛ أما عينة الدراسة حددت بـ 30 فرداً، أي 19 أستاذ مهني (مدرس بالجامعة) و11 إداري (العميد، رئيس القسم...).

الإجابة المتوصل إليها: إن الشروط البنائية الرئيسة التي تمتاز بها التنظيمات المهنية تسهم على نحو مباشر في تشكيل سلطة غير متوازنة قائمة على الصراع بين فئة المهنيين وبين فئة المسؤولين المهنيين في البنية الإدارية.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. نقاط التشابه

- استفادت الدراسة الحالية من الوصول إلى المنهج المناسب (المنهج الوصفي)،
- استخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان).
- استخدامنا أحد المتغيرين من كل دراسة.

2. نقاط الاختلاف

اعتمدت دراستنا على مجموعة من أبعاد مختلفة عن الدراسات السابقة. دراستنا انطلقت من تساؤلات، الدراسات السابقة انطلقت من تساؤلات وبناء فرضيات. الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان فقط، الدراسات السابقة اعتمدت على عدة مناهج دراسة الحالة، تحليل المضمون، واستخدمت عدة أدوات المقابلة، الملاحظة.

المقاربات النظرية

نظرية "ماكس فيبير": يعتبر "ماكس فيبير" أول من قدم صياغة منظمة لتصور السوسيولوجي للتنظيمات، فقد ناقش "فيبير" مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية، والتي اعتبرها تمثل نوع من العلاقات الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدودا معينة على عضويتها من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها، وإذن فالجماعة التضامنية تسير وفقا لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضائها يمارسون أنماطا معينة من السلوك، باعتبارها وظائف دائمة ومنتظمة (سرار، 2017، صفحة 11).

نظرية المنظمة: وقد أوضح "ميرتون" أنه مع زيادة عدد التنظيمات البيروقراطية أصبحت العلاقات الاجتماعية محددة أكثر.... ليس هناك حق لأي شخص في امتلاك المنصب الرسمي، ولا امتلاك المكتب وما فيه، كما أن تولى الوظائف لا يقوم على نظام وراثي، بناء على هذه النقطة فإن البيروقراطية تفصل الأموال و الأدوات عن الملكية الخاصة للعامل.

مقاربة لوثر كوليک: يمكن إيجاز المبادئ الأساسية التي نادى بها "لوثر كوليک" كما يأتي:

- تقليص العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى، وكذلك تقليص عدد الرؤساء المسؤولين في الهياكل التنظيمية.
- تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يسهم في تحقيق أهدافها.
- وحدة السلطة الآمرة لكي تستطيع المنظمة تحقيق وحدة فاعلية الانجاز.
- اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي).
- تكافؤ السلطة (الصلاحيات) والمسؤولية.
- ضرورة العمل على تحويل (تفويض) السلطات (أو الصلاحيات) واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء (Management by Exception).
- اعتماد المستشارين والمساعدین لغرض تقديم المعلومات والبيانات، وإبداء الرأي والمشورة، حسب مقتضيات العمل الإداري، (الشماع و خضير، 2007، صفحة 57).

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا إلى الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة والمتمثلة في:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية، تناولنا فيه الإطار المفاهيمي المتعلق بمتغيري الدراسة وهما: البنية التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية، من خلال التطرق إلى التعاريف اللغوية والاصطلاحية والإجرائية لمتغير البنية التنظيمية (البنية، التنظيم، البنية التنظيمية)، ثم التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لمتغير العلاقات الاجتماعية.

المبحث الثاني تناولنا فيه العلاقة بين متغيري الدراسة (البنية التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية)، وكذلك أهم خصائص كل منهما.

أما المبحث الثالث تضمن الأدبيات التطبيقية، تمثلت في الدراسات السابقة، أما المقاربات النظرية (نظرية ماكس فيبر، نظرية المنظمة لميرتون، مقارنة لوثر كوليك)



الفصل الثاني:
الأدبيات الميدانية و التطبيقية

تمهيد

بعد التعرض لإطار الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، تأتي في هذا الفصل أهم مرحلة وهي الدراسة الميدانية التطبيقية، وذلك بمحاولة إسقاط ما تم تناوله سابقا نظريا في الجانب الميداني التطبيقي، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المنهج المتبع، مجتمع الدراسة ومواصفاته، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أدوات القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة، المبحث الثاني سنعرض فيه تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

أولاً: الطريقة

مجتمع الدراسة

قبل المباشرة في الإجراءات المنهجية للدراسة لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي يعرفه "موريس أنجرس" على أنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي (أنجرس، 2006، صفحة 298).

تمثل مجتمع الدراسة في المسح الشامل لجميع الموظفين العاملين بمفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تفرت والذي بلغ عددهم 44 موظف، تم توزيع الاستبيانات على كل الموظفين، وتم استرجاعها كلها بعد الإجابة عليها.

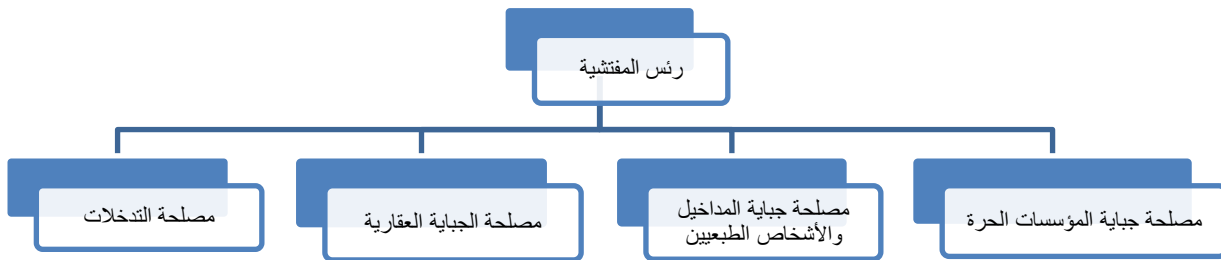
التعريف بالمؤسسة

مفتشية الضرائب التي كان مقرها في تفرت تابعة للمديرية الجهوية للضرائب بولاية ورقلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (91-60) المؤرخ في 23-02-1991، الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجباية واختصاصاتها (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 09، ص: 352)، ثم جاء القرار المؤرخ في: 19-12-1995 الذي يتضمن إحداث مفتشيات الضرائب في الولايات التابعة للمديرية الجهوية للضرائب بورقلة حسب المادة الأولى من هذا القرار تم إنشاء مفتشية الضرائب ببلدية النزلة ولاية تفرت (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 79 ص: 39).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تضم مفتشية الضرائب الكائن مقرها ببلدية النزلة عدة مصالح حسب ما جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية، المادة: 13، العدد: 79 لسنة 1998.

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضرائب



المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة: 13، 1998، العدد: 79، ص: 18.

2. متغيرات الدراسة وطرق قياسها

تبنى كل دراسة على مجموعة من المتغيرات التي يتم تفكيكها إلى أبعاد ومؤشرات حتى يتمكن الباحث من معرفة الأدوات والأساليب التي تسهل عليه عملية جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية، وعليه فإن متغيرات دراستنا هذه تمثلت في:

أ- المتغير المستقل: البنية التنظيمية

ب- المتغير التابع: العلاقات الاجتماعية، وقد اعتمدنا فيه على الأبعاد التالية:

- علاقات التعاون بين الموظفين.
- الحد من الصراعات بين الموظفين.
- تحسين العلاقات بين الموظفين.

وهذه المتغيرات تم قياسها بتدريج "ليكرت" الثلاثي، وهو ما مكنا من التعامل معها كمتغيرات فترية.

ثانيا: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. أدوات جمع البيانات:

تعرف أداة جمع البيانات على أنها التحقيقات (أي البحوث الكمية) بأنها التي تسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر لآخر من مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات بقيام الإحصاءات وبشكل أهم التحليل الكمي للمعطيات (ريمون، 1972، صفحة 37).

وتعرف الأداة أيضا بأنها الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، واللافت أن هناك كثير من الأدوات والوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، كما يمكن استخدام عدد من الأدوات معا في البحث الواحد وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها، وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب (لطفي، 2005، صفحة 85). تم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة الاستبيان.

الاستبيان:

هو أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء (عاقل، 1979، صفحة 225). ويعرف الاستبيان أيضا على أنه التقنية المباشرة للاستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد، والتي تسمح لمساءلتهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والحصول على نتائج كمية من أجل إيجاد علاقات إحصائية ومن أجل القيام بمقارنات عديدة (Maurice, 1997, p. 60).

تضمن هذا الاستبيان خمسة محاور، بحيث يضم كل محور مجموعة من الفقرات المنظمة والمصنفة، قدرت بـ

26 فقرة وهي كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية ويضم 04 بنود.
- المحور الثاني: واقع البنية التنظيمية ويضم 06 فقرات.

- المحور الثالث: تنمية علاقات التعاون ويضم 05 فقرات.
 - المحور الرابع: الحد من الصراعات ويضم 05 فقرات.
 - المحور الخامس: تحسين العلاقات الاجتماعية ويضم 06 فقرات.
- تم تقسيم الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي بإعطاء ثلاثة أوزان على النحو التالي:
- موافق تأخذ الوزن ثلاثة (3).
 - موافق إلى حد ما تأخذ الوزن اثنان (2).
 - غير موافق تأخذ الوزن واحد (1).

والجدول أدناه يوضح تقدير الدرجات وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي:

جدول رقم (01): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.66	من 0.01 إلى 1.66	غير موافق
متوسط	0.66	من 1.67 إلى 2.33	موافق إلى حد ما
مرتفع	0.66	من 2.34 إلى 0.03	موافق

● قياس ثبات عبارات الاستبيان

الجدول رقم (02): ثبات عبارات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
الاستبيان	22	0,863	0,928

الثبات المرتبط بعبارات الاستبيان ككل البالغ عددها 22 عبارة، نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ بلغت قيمة قدرها 0,863 وهي أكبر قيمة الثبات 0,6 مما يدل على أن هناك ثبات قوي في عبارات الاستبيان ككل مما يؤكد على دخول جميع عبارات الاستبيان ككل في التحليل.

كما نجد أيضا أن قيمة معامل الصدق التي هي عبارة عن الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات عرفت هي الأخرى ارتفاع، حيث فاقت قيمته نسبة 60% في جميع المحاور والاستبيان ككل أيضا.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، من خلال ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برمجية SPSS، وهو اختصار لكلمة Statistical Package for the Social Sciences أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهي حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات

وتحليلها، أول نسخة ظهرت عام 1968، ويعتبر البرنامج من أكثر البرامج استخداماً لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع (الفقي، 2014، صفحة 17).

ثم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

أ) استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير ونسبته المئوية من المجموع الكلي.

ب) استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة إلى أي مجال تنتمي إليه إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ج) استخدام الانحراف المعياري.

3. البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة اختصاراً بـ (SPSS)، وذلك بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واستخلاص النتائج.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

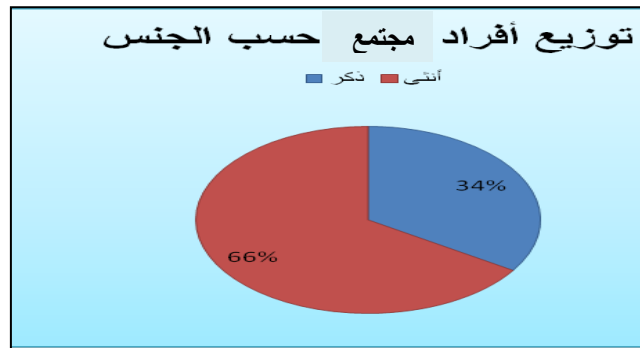
أولاً: عرض نتائج الدراسة الميدانية

1- وصف مجتمع الدراسة

جدول رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
34,1	15	ذكر
65,9	29	أنثى
100,0	44	المجموع

الشكل رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

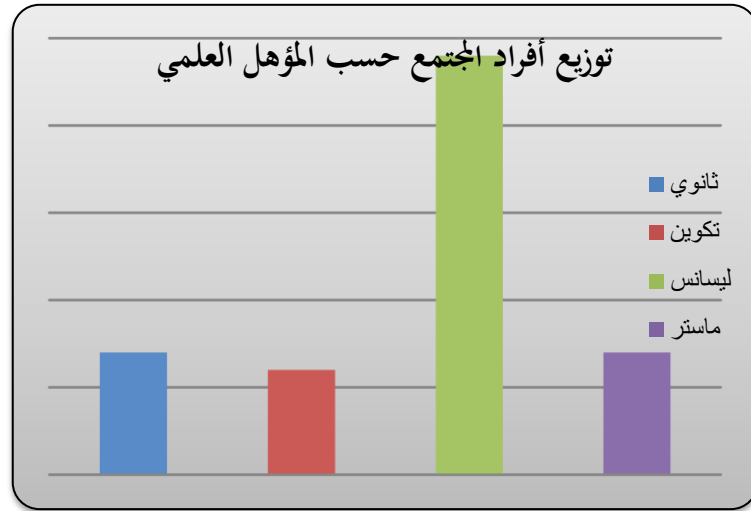


من خلال الجدول (03) والشكل (02) يتبين أن مجتمع الدراسة بلغ 44 فرد، حيث مثلت فئة الإناث حصة الأسد في المجتمع، حيث بلغت نسبتها قيمة قدرها 65,9% وفاقته بذلك مجتمع الذكور التي بلغت 34,1% مما يبين أن الفئة الغالبة كانت من الإناث حيث قاربت أن تكون ضعف فئة الذكور.

جدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
15,9	7	ثانوي
13,6	6	تكوين
54,5	24	ليسانس
15,9	7	ماستر
100,0	44	المجموع

الشكل رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

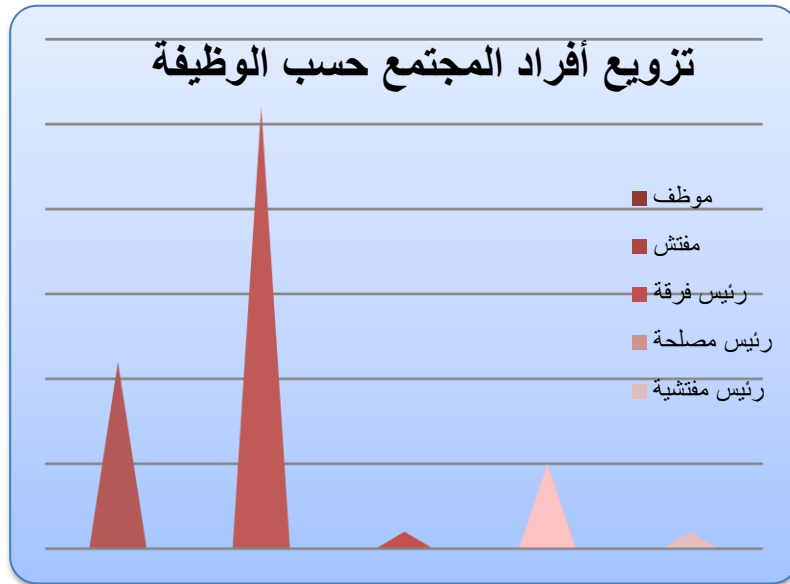


من خلال الجدول (04) والشكل (03) يتبين أن توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أكبر فئة هي لحاملي شهادة ليسانس، وذلك بنسبة 54.5%، أي أن أكثر من نصف المجتمع متحصل شهادات عليا، ثم تليها فئة مستوى ماستر والثانوي بنسبة 15.9% لكلاهما، وفي الأخير فئة حاملي شهادة التكوين بنسبة 13.6%. ويدل هذا على أن الموظفين ذوي المؤهلات العليا مطلوبة في المؤسسات وخاصة المؤسسات المالية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف	11	25,0
مفتش	26	59,1
رئيس فرقة	1	2,3
رئيس مصلحة	5	11,4
رئيس مفتشية	1	2,3
المجموع	44	100,0

الشكل رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة



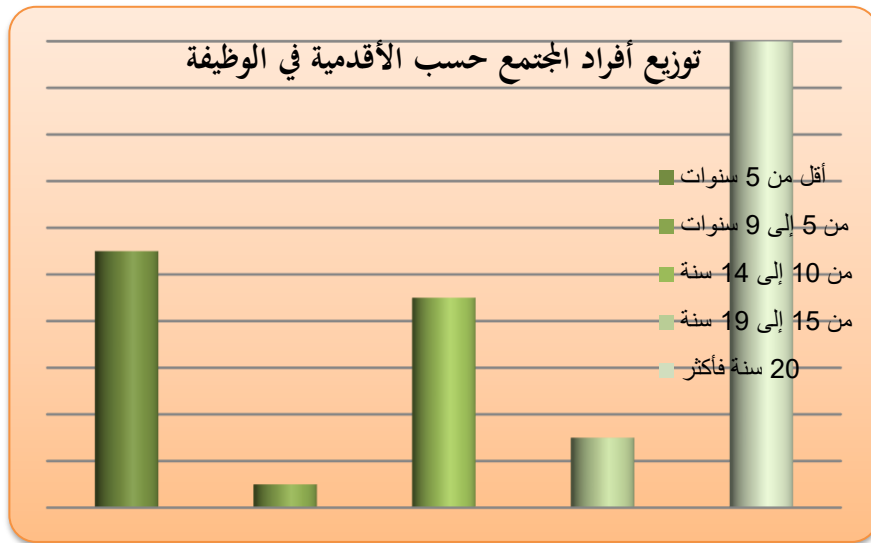
من خلال الجدول (05) والشكل (04) يتبين أن توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة أكبر فئة هي مفتش وذلك بنسبة 59.1%، ثم تليها فئة موظف عادي بنسبة 25%، رئيس مصلحة بنسبة 11.4%، ورئيس فرقة بنسبة 2.3%، ثم رئيس مفتشية 2.3%.

يتضح أن البنية التنظيمية مقسمة إلى عدة مصالح وتدرجات في الوظائف (رئيس المفتشية هو المسئول الأول في المفتشية، رؤساء المصالح، مفتشين، أعوان)

جدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
25,0	11	أقل من 5 سنوات
2,3	1	من 5 إلى 9 سنوات
20,5	9	من 10 إلى 14 سنة
6,8	3	من 15 إلى 19 سنة
45,5	20	20 سنة فأكثر
100,0	44	المجموع

الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية



من خلال الجدول (06) والشكل (05) يتبين أن توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة أن أغلب الموظفين من فئة أكثر من 20 سنة لديهم أقدمية بنسبة 45.5%، ثم تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 25%، تليها فئة 10-14 سنة بنسبة 20.5%، ثم تأتي فئة 15-19 سنة بنسبة 6.8%، وأخيرا فئة 05-09 سنوات بنسبة 2.3%.

تقريبا نصف الموظفون لديهم أقدمية في العمل، تليها نسبة أقل من 05 سنوات عمل وهذا دليل على أن المؤسسة فتحت أبواب التوظيف في الآونة الأخيرة.

2- تحليل فقرات الاستبيان

• تحليل فقرات محور واقع البنية التنظيمية لدى مفتشية الضرائب بالنزلة:

تم قياس محور واقع البنية التنظيمية لدى مفتشية الضرائب بالنزلة بست (06) فقرات، والجدول الموالي يبين فقرات قياس هذا المحور فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

جدول رقم (07): واقع البنية التنظيمية لدى مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت

رقم الفقرة	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	تتمتع المؤسسة بالوضوح في وظائف موظفيها	التكرار	3	22	19	2,36	0,613	2	مرتفع
		النسبة	6,8	50,0	43,2				
02	تميز المؤسسة بتقسيم المهام إلى أنشطة متشابهة حسب التخصص	التكرار	8	20	16	2,18	0,724	4	متوسط
		النسبة	18,2	45,5	36,4				
03	شغل المناصب العليا يكون لذوي الخبرة	التكرار	4	15	25	2,48	0,664	1	مرتفع
		النسبة	9,1	34,1	56,8				
04	شغل المناصب العليا يكون لحاملي الشهادات العليا	التكرار	13	16	15	2,05	0,806	6	متوسط
		النسبة	29,5	36,4	34,1				
05	تمتلك المؤسسة سهولة الاتصال بين الهرم والقاعدة بشكل سلس	التكرار	9	18	17	2,18	0,756	3	متوسط
		النسبة	20,5	40,9	38,6				
06	تمتلك المؤسسة نطاق إشراف واسع دون تداخل في الصلاحيات.	التكرار	12	17	15	2,07	0,789	5	متوسط
		النسبة	27,3	38,6	34,1				
متوسط	المحور الثاني: واقع البنية التنظيمية				2,21	0,481			

يوضح الجدول رقم (07) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المحور الثاني (واقع البنية التنظيمية في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت)، حيث أن:

الفقرة 03: جاءت في المرتبة الأولى تنص على: (شغل المناصب العليا يكون لذوي الخبرة) بانحراف معياري 0.664 ومتوسط حسابي 2.48، بإجمالي موافق 25 مستجيب من أصل 44 مفردة.

الفقرة 01: جاءت في المرتبة الثانية، تنص على: (تتمتع المؤسسة بالوضوح في وظائف موظفيها)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.613 وقيمة المتوسط الحسابي 2.36 بإجمالي موافق 19 مستجيب من أصل 44 مفردة.

الفقرة 04: جاءت في المرتبة الأخيرة تنص على: (شغل المناصب العليا يكون لحاملي الشهادات العليا) بقيمة انحراف معياري 0.806 ومتوسط حسابي 2.05 وهو ما يقابل درجة موافق إلى حد ما في مقياس "ليكرت" الثلاثي الموضح سابقا في الجدول (01) إذ تراوحت قيمة المتوسط ما بين 1.66 و 2.33. أمّا عن إجمالي موافق إلى حد ما فقد بلغ العدد 16 مستجيب من أصل 44 وهو ما يمثل نسبة 36.4%، أي أن قرابة ثلث أفراد مجتمع الدراسة يوافقون إلى حد ما على أن شغل المناصب العليا يمنح لحاملي الشهادات العليا.

من جهة أخرى يتضح من الجدول (07) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني (واقع البنية التنظيمية في مفتشية الضرائب بالنزلة) بلغ 2.21 كما بلغ الانحراف المعياري 0.481 وهو ما يقابل الموافقة إلى حد ما، أي أن مستوى إجابات أفراد مجتمع الدراسة على واقع البنية التنظيمية يعتبر متوسط.

يدل ذلك على تباين اتجاهات الموظفين نحو البنية التنظيمية.

• تحليل فقرات محور دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين

تم قياس محور البنية التنظيمية ودورها في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين بخمس فقرات، والجدول الموالي يبين فقرات قياس هذا المحور فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

جدول رقم (08): دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين

رقم الفقرة	العبارات	التكرار و النسبة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	توفر البنية التنظيمية للمؤسسة جواً مناسباً للموظفين يشجعهم على العمل جماعة	التكرار	10	21	13	2,07	0,728	4	متوسط
		النسبة	22,7	47,7	29,5				
02	تتضافر جهود الموظفين في تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	2	14	28	2,59	0,583	1	مرتفع
		النسبة	4,5	31,8	63,6				
03	تسعى المؤسسة نحو إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	التكرار	8	17	19	2,25	0,751	2	متوسط
		النسبة	18,2	38,6	43,2				
04	يفضل الموظفون أداء عملهم في المؤسسة بشكل انفرادي	التكرار	21	7	16	1,89	0,920	5	متوسط
		النسبة	47,7	15,9	36,4				
05	تحرص المؤسسة على إلزام موظفيها بالعمل الجماعي	التكرار	9	17	18	2,20	0,765	3	متوسط
		النسبة	20,5	38,6	40,9				
متوسط	المحور الثالث: دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين					2,20	0,444		

يوضح الجدول (08) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المحور الثالث (دور

البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين) حيث أن:

الفقرة 02: جاءت في المرتبة الأولى تنص على: (تتضافر جهود الموظفين في تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة) بانحراف معياري 0.583 ومتوسط حسابي 2.59، بإجمالي موافق 28 مستجيب من أصل 44 مفردة، ما يمثل نسبة 63.6%.

الفقرة 03: جاءت في المرتبة الثانية تنص على: (تسعى المؤسسة نحو إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.751 وقيمة المتوسط الحسابي 2.25 بإجمالي موافق 19 مستجيب من أصل 44 مفردة، ما يمثل نسبة 43.2% ..

الفقرة 04: جاءت في المرتبة الأخيرة تنص على: (يفضل الموظفون أداء عملهم في المؤسسة بشكل انفرادي) بقيمة انحراف معياري 0.920 ومتوسط حسابي 1.89 وهو ما يقابل درجة موافق إلى حد ما ؛ أمّا عن إجمالي موافق إلى حد ما فقد بلغ العدد 7 مستجيب من أصل 44 مفردة وهو ما يمثل نسبة 15.9% .

من جهة أخرى يتضح من الجدول (08) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث (دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين) بلغ 2.20 كما بلغ الانحراف المعياري 0.444 وهو ما يقابل الموافقة إلى حد ما، أي أن مستوى إجابات أفراد مجتمع الدراسة على (دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين) يعتبر متوسط.

دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين، جاء بدرجة متوسطة، يرجع إلى الاختلاف المتباين في تركيبة بنية المؤسسة، حيث فئة الإناث تغلب فئة الذكور، هناك موظفين لديهم أكثر من 20 سنة أقدمية وموظفين أقل من 05 سنوات أقدمية، إضافة إلى أن كل موظف لديه وظيفته ومهامه الموكلة إليه.

● تحليل فقرات محور مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين

تم قياس محور مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين بخمس فقرات، والجدول الموالي يبين فقرات قياس هذا المحور فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

جدول رقم (09): مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين

رقم الفقرة	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	حل خلافات الموظفين يتم على مستوى السلم الإداري	التكرار	8	14	22	2,32	0,771	1	متوسط
		النسبة	18,2	31,3	50,0				
02	تتدخل إدارة المؤسسة في حل الخلافات الحاصلة بين الموظفين	التكرار	10	14	20	2,23	0,803	3	متوسط
		النسبة	22,7	31,8	45,5				
03	تساعد البنية التنظيمية للمؤسسة في تحديد مستوى صلاحيات موظفيها	التكرار	6	19	19	2,30	0,701	2	متوسط
		النسبة	13,6	43,2	43,2				
04	يتم الاتصال بالمسئول المباشر فقط في حال نشوب صراع بين الموظفين	التكرار	15	7	22	2,16	0,914	4	متوسط
		النسبة	34,1	15,9	50,0				
05	يلجأ الموظفون للشبكات غير الرسمية في حل الخلافات التي تحدث بينهم	التكرار	37	4	3	1,23	0,565	5	منخفض
		النسبة	84,1	9,1	6,8				
متوسط	المحور الرابع: مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين								

يوضح الجدول (09) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المحور الرابع (مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين) حيث أن:

الفقرة 01: جاءت في المرتبة الأولى تنص على: (حل خلافات الموظفين يتم على مستوى السلم الإداري) بانحراف معياري 0.771 ومتوسط حسابي 2.32، بإجمالي موافق 22 مستجيب من أصل 44 مفردة، ما نسبته 50.0%
الفقرة 03: جاءت في المرتبة الثانية تنص على: (تساعد البنية التنظيمية للمؤسسة في تحديد مستوى صلاحيات موظفيها)، حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.701 وقيمة المتوسط الحسابي 2.30 بإجمالي موافق إلى حد ما 19 مستجيب من أصل 44 مفردة، ما نسبته 43.2%.

الفقرة 05: جاءت في المرتبة الأخيرة تنص على: (يلجا الموظفون للشبكات غير الرسمية في حل الخلافات التي تحدث بينهم) بقيمة انحراف معياري 0.565 وقيمة متوسط حسابي 1.23 وتشير النتائج إلى أن إجمالي عدم الموافقة بلغ 37 مستجيب من أصل 44 مفردة، ما نسبته 84.1% أي أن أكثر من ثلاثة أرباع أفراد مجتمع الدراسة لا يلجئون للشبكات غير الرسمية في حل الخلافات التي تحدث بينهم.

من جهة أخرى يتضح من الجدول (09) أن المتوسط الحسابي للمحور الرابع (مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين) بلغ 2.04 كما بلغ الانحراف المعياري 0.406 وهو ما يقابل الموافقة إلى حد ما، أي أن مستوى (مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين) يعتبر متوسط. ويرجع هذا إلى أقدمين الموظفين في العمل ووضوح وظائفهم تجعل علاقاتهم ببعضهم يسودها الاحترام، أغلبية مجتمع المؤسسة إناث فهن يملن إلى التفاهم، كل موظف لديه ما يشغله من أعمال لخصوصية المالية للموظفة.

• تحليل فقرات محور البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

تم قياس محور البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بست فقرات، والجدول الموالي يبين فقرات قياس هذا المحور فضلاً عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

جدول (10): البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

رقم الفقرة	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	تقدم المؤسسة حوافر مادية ومعنوية لموظفيها عرفانا وتقديرا لمجهوداتهم.	التكرار	23	15	6	1,61	0,722	6	منخفض
		النسبة	52,3	34,1	13,6				
02	تحرص المؤسسة على حماية موظفيها من أي ضرر عند القيام بمهامهم من أجل تعزيز ثقتهم بها.	التكرار	9	16	19	2,23	0,774	4	متوسط
		النسبة	20,5	36,4	43,2				
03	يقدم رئيس المؤسسة تبييرا مناسباً للقرارات التي تتخذ حول عمل الموظف	التكرار	6	14	24	2,41	0,726	2	مرتفع
		النسبة	13,6	31,8	54,5				
04	تتضمن المؤسسة مع موظفيها في الحالات الحرجة الملمة بهم احتراماً لهم	التكرار	4	17	23	2,43	0,661	1	مرتفع
		النسبة	9,1	38,6	52,3				
05	تعتمد المؤسسة من خلال بنيتها التنظيمية	التكرار	4	19	21	2,39	0,655	3	مرتفع

				47,7	43,2	9,1	النسبة	على الاتصالات الدائمة بين جميع الموظفين، وفي جميع الاتجاهات بغية توطيد العلاقات فيما بينهم	
متوسط	5	0,843	2,18	20	12	12	التكرار	تبدي إدارة المؤسسة اهتماما واضحا بحقوق الموظفين حين تتخذ قرارا يتعلق بوظيفتهم	06
				45,5	27,3	27,3	النسبة		
متوسط		0,528	2,208	البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين					

يوضح الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المحور الخامس (مساهمة البنية التنظيمية في تحسين العلاقات الاجتماعية) حيث أن:

الفقرة 04: جاءت في المرتبة الأولى تنص على: (تتضامن المؤسسة مع موظفيها في الحالات الحرجة الملمة بهم احتراماً لهم) بانحراف معياري 0.661 ومتوسط حسابي 2.43، بإجمالي موافق 23 مستجيب من أصل 44 مفردة، ما يمثل نسبة 52,3% من النسبة الإجمالية..

الفقرة 03: جاءت في المرتبة الثانية تنص على: (يقدم رئيس المؤسسة تبريراً مناسباً للقرارات التي تتخذ حول عمل الموظف) حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.726 وقيمة المتوسط الحسابي 2.41 بإجمالي موافق 24 مستجيب من أصل 44 مفردة ما يمثل نسبة 54.5% من النسبة الإجمالية.

الفقرة 01: جاءت في المرتبة الأخيرة تنص على: (تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عرفانا وتقديراً لمجهوداتهم) بقيمة انحراف معياري 0.722 وقيمة متوسط حسابي 1.61 وتشير النتائج إلى أنّ إجمالي عدم الموافقة بلغ 23 مستجيب من أصل 44 مفردة، ما نسبته 52.3% أي أنّ أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة يرون أنّ المؤسسة لا تقدم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عرفانا وتقديراً لمجهوداتهم.

من جهة أخرى يتضح من الجدول (10) أنّ المتوسط الحسابي للمحور الخامس (البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين) بلغ 2.208 كما بلغ الانحراف المعياري 0.528 وهو ما يقابل الموافقة إلى حد ما، أي أنّ البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين يعتبر متوسط.

اتجاه الموظفين نحو واقع البنية التنظيمية جاء بدرجة متوسطة فانعكس ذلك على تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

1. يشير التساؤل الأول إلى تحديد وتشخيص واقع البنية التنظيمية في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت. من خلال الاستعراض السابق يتضح من دلالات العبارات الخاصة بواقع البنية التنظيمية لدى مفتشية الضرائب، أن إجابات المبحوثين تعزز هذا الواقع بدرجة مرتفعة من خلال أن المناصب العليا تمنح لذوي الخبرة، وكذا من خلال وضوح وظائف الموظفين داخل هذه المؤسسة، وكلها مواقف تؤكد على متانة البنية التنظيمية داخل هاته المؤسسة. من جهة أخرى يأتي تعزيز واقع البنية التنظيمية في المؤسسة بدرجة متوسطة من خلال تصريح إجابات المبحوثين بالنسبة لبقية العبارات بموافقتهم إلى حد ما من خلال امتلاك المؤسسة نطاق إشراف واسع دون تداخل في الصلاحيات، وكذا منح المناصب العليا أحيانا فقط لحاملي الشهادات العليا كونها تمنح لذوي الخبرة كما ذكرنا سابقا، من جهة أخرى يوافق أفراد مجتمع الدراسة إلى حد ما على أن المؤسسة تتميز بتقسيم المهام إلى أنشطة متشابهة حسب التخصص. وعموما توحى هذه الإجابات بتجسيد البنية التنظيمية داخل مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت.

فالوضوح في الوظائف والترقيات إلى المناصب بالأقدمية، هي ما يميز المؤسسات العمومية، فهي حق من حقوق كل موظف، ومن هنا يتحقق مبدأ التوازن التنظيمي بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما أشرنا إليه سابقا من خصائص البنية التنظيمية وهو التوازن.

كما أن المبادئ الأساسية التي جاء بها "لوثر كوليك" حول الهيكل التنظيمي تتماشى مع واقع البنية التنظيمية لمفتشية الضرائب والمتمثلة في:

- تقليص العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى (رئيس المفتشية)، وكذلك تقليص عدد الرؤساء المسؤولين في الهياكل التنظيمية (تحديد رؤساء المصالح).
- تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة (كل موظف في المنصب المؤهل له) بشكل يساهم في تحقيق أهدافها.
- وحدة السلطة الأمره لكي تستطيع المنظمة تحقيق وحدة فاعلية الانجاز (سلطة الدولة والقانون).
- اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي).
- تكافؤ السلطة (الصلاحيات) والمسؤولية.
- ضرورة العمل على تخويل (تفويض) السلطات (أو الصلاحيات) واعتماد الأسلوب الإداري

2- يشير التساؤل الثاني إلى ما إذا كانت البنية التنظيمية تساعد على تنمية علاقات التعاون بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت

من خلال الاستعراض السابق توصلنا إلى أنّ صور مساعدة البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة تجسد في مواقف تضافر جهود الموظفين في تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة يدعم العمل الجماعي في المؤسسة، ويدل هذا على التعاون الوظيفي بين موظفي المفتشية، ومن هنا تتحدد مكانة كل عضو فيها ودوره في تقوية أداء المؤسسة وتدعيم صف الجماعة ومستوياتها التنظيمية، وفي الحقيقة أنّه وفي ظل رسم صور من التعاون بين الموظفين سيساعد وبلا شك على تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة. عموما يتضح من دلالات العبارات السابقة الخاصة بهذا التساؤل، أن إجابات المبحوثين تعزز مساهمة البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين موظفي بدرجة متوسطة، فاختلفت الدراسة الحالية مع (دراسة عبد المالك مجادبة 2010-2011)، في الفرضية الأولى حيث وجد الباحث أن عامل الأقدمية يزيد من خبرة العامل ويزيد من ولاءه للمنظمة، ويظهر ذلك في علاقاته الاجتماعية الوطيدة مع الإدارة، أما موظفو المفتشية فأكثر من النصف لديهم أكثر من 20 سنة أقدمية، إضافة أن غالبية الموظفين إناث، مما يجعل العلاقات أكثر تحفظا.

3- يشير التساؤل الثالث إلى ما إذا كانت البنية التنظيمية تساهم في الحد من الصراعات بين الفاعلين في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت

من خلال الاستعراض السابق توصلنا إلى أنّ صور مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين في مفتشية الضرائب بالنزلة تجسد في مواقف حل خلافات الموظفين يتم على مستوى السلم الإداري، بحيث تتدخل الإدارة في حالة وجود خلافات، كما تقوم تحديد مستوى صلاحيات موظفيها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الموظفين لا يلجئون في حل خلافاتهم إلى الشبكات غير الرسمية التي أصلها الثقافة المحلية، وقد يجد ذلك تفسيره جزئيا دلالات على اقتناع الموظف بفاعلية التنظيم الرسمي فضلا عن صلابة العلاقات الرسمية. عموما يتضح من دلالات العبارات السابقة الخاصة بهذا التساؤل أن إجابات المبحوثين تعزز دور البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين بدرجة متوسطة.

نتائج دراستنا دلت أن البنية التنظيمية يمكنها الحد من الصراع بين موظفي المفتشية وإن كان بدرجة متوسطة وهي تختلف عن النتائج التي أشار إليها الباحث محمد عبد الرؤوف بن سبع في دراسته حول (البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقة السلطة داخل المؤسسة الجزائرية)، فهناك صراع حاد بين السلطة العليا والموظفون المهنيون (الأساتذة) وسبب هذا الصراع حسب ما جاء به الباحث هو التمايز بين المهنيين (الأساتذة) والبيروقراطيين (الإداريين)، فقد أشار في هذه الدراسة بأن الإداريين يتميزون بقوة السلطة، من خلال الشرعية التي اكتسبها من السلطة المركزية نتيجة التنظيم المركزي الذي يخضع له التنظيم المهني الجزائري، ما تسبب في مصادرة سلطة المهنيين (الأساتذة)، وبالتالي فهي تعتمد على القوانين التي لا يعرفها إلا الإداريين، والمقصود هنا أن هناك

علاقة سلطة غير متوازنة تقوم على الصراع بين المهنيين (الأساتذة) وبين فئة المسؤولين المهنيين في البنية الإدارية، هذا كما ورد في مقابلة التي أجراها الباحث مع أستاذ إداري، حيث يقول: (استفدت من الإدارة كوني تعلمت القوانين، كما لاحظت أن الأساتذة يجهلون القوانين المرتبطة بمهنتهم، الآن فأنا على دراية كافية بالطريقة القانونية التي اعتمدها لحل المشاكل، وحتى فيما يتعلق بالأنشطة التي أقوم بها أنا أعلم حدودي وحقوقني التي يكفلها لي القانون، ولا يستطيع أي أحد أن يتلاعب بي أو يوجهني إلى الخطأ).

4- يشير التساؤل الرابع إلى ما إذا كانت البنية التنظيمية تعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة

من خلال الاستعراض السابق توصلنا إلى أنّ صور عمل البنية التنظيمية على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة تجسدت في مواقف ومشاهد متعددة أهمها تضامن المؤسسة مع موظفيها في الحالات الحرجة الملمة بهم احتراماً لهم، وكذا تقديم رئيس المؤسسة تبريراً مناسباً للقرارات التي تتخذ حول عمل أي موظف، فضلاً عن اعتماد المؤسسة من خلال بنيتها التنظيمية على الاتصالات الدائمة بين جميع الموظفين. وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن الفعل الاجتماعي داخل المفتشية في مجال العمل يقوم على الاحترام المتبادل وتقدير كل فرد موظف، وإمكاناته. بمعنى أن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين أو بين الموظف والمسئول إلى درجة الاعتراف بالفرد العامل كإنسان ومعاملته على هذا الأساس هذا وقد ساعدت هذه المواقف في مجملها على تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين مما يشير إلى الدور الفعّال الذي تشيد به البنية التنظيمية للمؤسسة.

بالرغم من عدم تقديم المؤسسة حوافز مادية أو معنوية للموظفين عرفانا بهم وتقديراً لجوداتهم، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من توطيد العلاقات لا سيما بين القمة والقاعدة، إلا أنه يتضح من دلالات العبارات السابقة الخاصة بالبنية التنظيمية ودورها في تحسين العلاقات الاجتماعية أن إجابات الباحثين تعزز القيم الخاصة بهذا المحور، ولو أن ذلك جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على أن الموظفين لديهم إحساس ضعيف نسبياً تجاه البنية التنظيمية ودورها في تحسين العلاقات الاجتماعية.

وفقاً "لمينتز برغ" البنية التنظيمية تمثل الجانب الشكلي، والعلاقات الاجتماعية تمثل الجانب اللاشكلي، واللاشكلي مشروط بالاشكلي، واللاشكلي له تأثير كبير على ما يسري داخل الشكلي، ومن جانب آخر أكد "ماكس فيبير" في مقارنته النظرية من منظور تصوره السوسولوجي للتنظيمات، مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية، والتي اعتبرها تمثل نوع من العلاقات الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدوداً معينة على عضويتها من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها، وإذن فالجماعة التضامنية تسير وفقاً لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضائها يمارسون أنماطاً معينة من السلوك، باعتبارها وظائف دائمة ومنظمة. أي أن الجماعة التضامنية (الموظفون) تنتمي إلى هذا التنظيم (المؤسسة) فهي في علاقة اجتماعية مقيدة بالبنية التنظيمية التي تنتمي

إليها ومقيدة بالقوانين التي تحكمها، وأوقات العمل، وهذا يجعل الموظفون يمارسون سلوكهم وفق ما يمليه هذا النظام بسبب تواجدهم الدائم والمنتظم في العمل.

• مناقشة نتائج التساؤل الرئيسي

جدول رقم (11): النتائج الخاصة بالدرجة الكلية للمقياس

الاتجاه	المتوسط المرجح	المحاور
موافق إلى حد ما	2.20	البنية التنظيمية وتنمية علاقات التعاون بين الموظفين
موافق إلى حد ما	2.04	البنية التنظيمية ومساهمتها في الحد من الصراعات بين الفاعلين
موافق إلى حد ما	2.20	البنية التنظيمية ودورها تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل
موافق إلى حد ما	2.15	المقياس

يتضح من الجدول السابق: أن المتوسط المرجح لمقياس دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية بالكامل بلغ 2.15 وهو ما يعادل اتجاه (موافق إلى حد ما) على مقياس "ليكرت" الثلاثي ؛ أي أنّ مستوى دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية لدى مفتشية الضرائب بالنزلة يعتبر متوسط، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن الموظفين لديهم إحساس ضعيف نسبياً تجاه هذا الدور.

3. النتائج العامة للدراسة

بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تجسيد واقع البنية التنظيمية لدى مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت بدرجة متوسطة من خلال: (المناصب العليا لدوي الخبرة بنسبة 56.8%، وظائف الموظفين واضحة بنسبة 43.2%، سهولة الاتصال بين القمة والقاعدة 40,9%، بتقسيم المهام إلى أنشطة متشابهة حسب التخصص 45,5%، نطاق إشراف واسع دون تداخل في الصلاحيات 38,6%، حاملي شهادات جامعية 36,4%).
- تساهم البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين بدرجة متوسطة من خلال: (تبادل المعلومات 63,6%، المشاركة في اتخاذ القرارات 38,6%، الإلزام بالعمل الجماعي 38,6%، توفير جو يشجع على عمل جماعي 47,7%، العمل بشكل انفرادي 15,9%) مما يدل على أن الموظفين لديهم اتجاه ضعيف نسبياً نحو البنية التنظيمية ودورها في تنمية علاقات التعاون.
- تعمل البنية التنظيمية على الحد من الصراعات بين الموظفين في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت، بدرجة متوسطة من خلال: (حل خلافات الموظفين يتم على مستوى السلم الإداري 31,3%، تساعد البنية

التنظيمية للمؤسسة في تحديد مستوى صلاحيات موظفيها 43,2%، تتدخل إدارة المؤسسة في حل الخلافات الحاصلة بين الموظفين 31,8% ، يتم الاتصال بالمسئول المباشر فقط في حال نشوب صراع بين الموظفين 15,9%، يتم الاتصال بالمسئول المباشر فقط في حال نشوب صراع بين الموظفين 15,9% ، يلجأ الموظفون للشبكات غير الرسمية في حل الخلافات التي تحدث بينهم 9,1%)

• تعمل البنية التنظيمية على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة جاء بدرجة متوسطة من خلال: (التضامن في الحالات الحرجة 52,3% ، تقديم رئيس المؤسسة تبريرا للقرارات حول عمل الموظف 54,5% ، الاتصالات الدائمة في كل الاتجاهات لتوطيد العلاقات 47,7% ، حماية الموظفين من أي ضرر 36,4% ، الاهتمام بحقوق الموظفين عند اتخاذ قرارا يتعلق بالوظيفة 27,3%، تقدم حوافز مادية ومعنوية 52,3%).

• دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية لدى موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقوت يعتبر متوسط. وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن الموظفين لديهم تفاعل نسبي نحو هذا الدور، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة ، من خلال تعاملات مالية، وتعاملات مع مؤسسات مختلفة، وهذا يتطلب جهد كبير من الموظفين لأداء أعمالهم، إضافة إلى انطباع علاقاتهم الاجتماعية بالرسومية نوعا ما، وهذا ما لاحظناه في الدراسة الميدانية.

اقتراحات

- إعطاء مجال أوسع للموظفين للتعبير عن ذواتهم وتنمية الروح المعنوية لديهم من خلال التحفيز المادية والمعنوية.

- العمل على تنمية التعاون بين الموظفين فهذا يزيد من تفاعلهم، وبالتالي تزداد العلاقات الاجتماعية ترابطا.

- التركيز على الأساليب العلمية الحديثة كالتنمية البشرية لرفع الرتبة والملل التي قد تصيب الموظف في مسيرته الوظيفية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل الذي تناولنا فيه الدراسة الميدانية والتطبيقية التي تعتبر مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، حيث تساعد على استخلاص النتائج من خلال عرض وتحليل وتفسير البيانات على ضوء التساؤلات، ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة والمقاربات النظرية تم التوصل إلى أن البنية التنظيمية لها دور في بناء العلاقات الاجتماعية بمفتشية الضرائب بدرجة متوسطة، وهذا نتيجة الطابع الرسمي الذي يغلب عليها.

خاتمة

خاتمة

تعد مفتشية الضرائب مؤسسة من مؤسسات الدولة الحساسة، فهي مؤسسة مالية خدمتية تعنى بجباية الضرائب ومختلف المعاملات المالية والمحاسبية، ولها تعاملات مع مؤسسات مختلفة طبيعية كانت أو معنوية، لذلك أردنا دراسة هذه المؤسسة من الناحية السوسولوجية من خلال البنية التنظيمية و دورها في بناء العلاقات الاجتماعية، فكانت الإشكالية التالية: ما دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟ تندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

1. ما واقع البنية التنظيمية في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟
2. هل تساعد البنية التنظيمية على تنمية علاقات التعاون بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟
3. هل تساهم البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين في مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟
4. هل تعمل البنية التنظيمية على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين موظفي مفتشية الضرائب بالنزلة ولاية تقرت؟

وبعد تناولنا لهذه الدراسة بشقيها النظري والميداني كانت إجابات على التساؤلات واقع البنية التنظيمية مجسد إلى حد ما في مفتشية الضرائب، تساعد البنية التنظيمية على تنمية علاقات التعاون بين الموظفين إلى حد ما ، تعمل البنية التنظيمية على الحد من الصراعات بين الموظفين إلى حد ما، تعمل البنية التنظيمية على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين موظفي مفتشية الضرائب إلى حد ما. كانت الإجابة على التساؤلات متوسطة، أي أن دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية بين الموظفين نسبي، ويرجع ذلك لطبيعة نشاطها، فالعمل في مؤسسة مالية يتطلب الكثير من العمل الجاد والتركيز لتجنب الأخطاء التي قد تكلف المؤسسة خسائر كبيرة، فمن الطبيعي أن يكون دور البنية التنظيمية يتميز بال رسمية في العلاقات الاجتماعية، ومع ذلك لا بد من الاهتمام بجانب العلاقات الاجتماعية للموظفين فهو يزيد من تفاعلهم، ويساعدهم على التغلب على صعوبات العمل.

قائمة المصادر والمراجع

الفهرس

I. المراجع بالعربية

1. أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، 1978.
2. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم - دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر 2008.
3. بودون رمون، مناهج علم الاجتماع، (ترجمة: شبثون الحاج هالة) ط1، بيروت، منشورات عويدات، 1972.
4. جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2006.
5. جورج فريدمان وبيار نافيل ومجموعة من الباحثين، رسالة في سوسيولوجيا العمل، الجزء الثاني، ترجمة: حسين حيدر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007.
7. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
8. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارسته العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2000.
9. رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة الأردن، 2008.
10. السيد السيد، علم الاجتماع الصناعي، ط1، الإسكندرية، مصر، المعرفة الجامعية، 1985، ص: 132.
11. طارق كمال، أساسيات في علم النفس الاجتماعي، مؤسسة باب الجامعة، ط1، مصر، 2005.
12. طلعت إبراهيم لظفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995.
13. عامر عوض، السلوك التنظيمي والإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
14. عبد اللاه إبراهيم محمد علي الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. فاخر عاقل، أسس البحث العلمي، بيروت، دار العلم للملايين، 1979.
16. محمد بدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية، تونس، دار الطباعة والنشر، (د.ت.ن).
17. محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020.

18. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
19. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي والإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
20. موريس أنجيس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، (ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون)، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006.
21. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
22. وجيه محجوب، أصول البحث العلمي ومنهجه، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ط2، عمان - الأردن، 2005.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

23. Cf, Mary Jo Heath, **Théorie des organisations**, Traduit par Christine Delahaye, Paris, De Boeck Université, 2000.
24. Angers Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie**, Alger, Casbah Université, 2^{ème}, 1997.
25. J.G March et H-A-Simon, les organisations problèmes psychosociologiques, op.cit .

III. المجلات والجرائد الرسمية

26. اللوزي موسى، 2002، التنظيم وإجراءات العمل، وائل للنشر والطباعة، الأردن: عمان، مجلة التنمية الإدارية 2010. تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة عدد: 128.
27. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1991، العدد 09.
28. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1995، العدد 79.
29. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1998، العدد 37.

المذكرات

30. محمد بن عبد الرؤوف بن سبع، البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1- الجزائر، 2021.
31. شفيقة سرار، "نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2- الجزائر، 2017.
32. عبد المالك مجادبة، أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة: التآييث والزخرفة ADICOR، بوفاريك، البلدة، 2011.
33. محمد برغوثي، أنماط العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ والأساتذة وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي لتلاميذ التنظيم الثانوي، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 1995-1996.

الملاحق

استبيان مذكرة بعنوان:

دور البنية التنظيمية في بناء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على موظفي مفتشية الضرائب - بلدية النزلة - ولاية تقرت

إعداد الطالبتين:

. قدوري عائشة

. بن سعد رميصاء

نحيطكم علما بأن هذا الاستبيان يدخل في إطار التحضير لشهادة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، سيتم توجيهه محتوى هذا الاستبيان من خلال مجموعة من العبارات لوضع علامة أمام الخانة التي ترونها مناسبة، الرجاء عدم ترك أي عبارة دون تأشير؛ كما نحيطكم علما بأن هذا لغرض البحث العلمي فقط.

مثال توضيحي:

الرقم	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	تتمتع المؤسسة بالوضوح في وظائف موظفيها.	X		

الملحق رقم (01): الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي تكوين ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه
- الوظيفة
- الأقدمية في العمل أقل من 05 سنوات 09-05 سنوات 14-10 سنة
- 19-15 سنة 20 سنة فأكثر

ثانياً: الاستبيان:

واقع البنية التنظيمية في مفتشية الضرائب بالنزلة.			
الرقم	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما
01	تتمتع المؤسسة بالوضوح في وظائف موظفيها.		
02	تتميز المؤسسة بتقسيم المهام إلى أنشطة متشابهة حسب التخصص.		
03	شغل المناصب العليا يكون لذوي الخبرة.		
04	شغل المناصب العليا يكون لحاملي الشهادات العليا		
05	تمتلك المؤسسة سهولة الاتصال بين الهرم والقاعدة بشكل سلس.		
06	تمتلك المؤسسة نطاق إشراف واسع دون تداخل في الصلاحيات.		
دور البنية التنظيمية في تنمية علاقات التعاون بين الموظفين			
07	توفر البنية التنظيمية للمؤسسة جواً مناسباً للموظفين يشجعهم على العمل جماعة.		
08	تتضافر جهود الموظفين في تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة من أجل		

			تحقيق أهداف المؤسسة.	
			تسعى المؤسسة نحو إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	09
			يفضل الموظفون أداء عملهم في المؤسسة بشكل انفرادي.	10
			تحرص المؤسسة على إلزام موظفيها بالعمل الجماعي.	11
مساهمة البنية التنظيمية في الحد من الصراعات بين الموظفين				
			حل خلافات الموظفين يتم على مستوى السلم الإداري.	12
			تتدخل إدارة المؤسسة في حل الخلافات الحاصلة بين الموظفين	13
			تساعد البنية التنظيمية للمؤسسة في تحديد مستوى صلاحيات موظفيها.	14
			يتم الاتصال بالمسئول المباشر فقط في حال نشوب صراع بين الموظفين	15
			يلجأ الموظفون للشبكات غير الرسمية في حل الخلافات التي تحدث بينهم.	16
البنية التنظيمية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين				
			تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عرفانا وتقديرا لمجهوداتهم.	17
			تحرص المؤسسة على حماية موظفيها من أي ضرر عند القيام بمهامهم من أجل تعزيز ثقتهم بها.	18
			يقدم رئيس المؤسسة تبريرا مناسباً للقرارات التي تتخذ حول عمل الموظف.	19
			تتضامن المؤسسة مع موظفيها في الحالات الحرجة الملمة بهم احتراما لهم.	20
			تعتمد البنية التنظيمية على الاتصالات الدائمة بين جميع الموظفين، وفي جميع الاتجاهات بغية توطيد العلاقات فيما بينهم.	21
			تبدي إدارة المؤسسة اهتماما واضحا بحقوق الموظفين حين تتخذ قرارا يتعلق بوظيفتهم.	22

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS v27

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتمتع المؤسسة بالوضوح في وظائف موظفيها.	44	1	3	2,36	,613
تتميز المؤسسة بتقسيم المهام إلى أنشطة متشابهة حسب التخصص.	44	1	3	2,18	,724
شغل المناصب العليا يكون لذوي الخبرة.	44	1	3	2,48	,664
شغل المناصب العليا يكون لحاملي الشهادات العليا	44	1	3	2,05	,806
تمتلك المؤسسة سهولة الاتصال بين الهرم والقاعدة بشكل سلس.	44	1	3	2,18	,756
تمتلك المؤسسة نطاق إشراف واسع دون تداخل في الصلاحيات.	44	1	3	2,07	,789
Valid N (listwise)	44				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v27

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثالث

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر البنية التنظيمية للمؤسسة جوا مناسباً للموظفين يشجعهم على العمل جماعة.	44	1	3	2,07	,728
تتضافر جهود الموظفين في تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	44	1	3	2,59	,583
تسعى المؤسسة نحو إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	44	1	3	2,25	,751
يفضل الموظفون أداء عملهم في المؤسسة بشكل انفرادي.	44	1	3	1,89	,920
تحرص المؤسسة على إلزام موظفيها بالعمل الجماعي.	44	1	3	2,20	,765
Valid N (listwise)	44				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v27

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الرابع

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
حل خلافات الموظفين يتم على مستوى السلم الإداري.	44	1	3	2,32	,771
تتدخل إدارة المؤسسة في حل الخلافات الحاصلة بين الموظفين	44	1	3	2,23	,803
تساعد البنية التنظيمية للمؤسسة في تحديد مستوى صلاحيات موظفيها.	44	1	3	2,30	,701
يتم الاتصال بالمسؤول المباشر فقط في حال نشوب صراع بين الموظفين	44	1	3	2,16	,914
يلجأ الموظفون للشبكات غير الرسمية في حل الخلافات التي تحدث بينهم.	44	1	3	1,23	,565
Valid N (listwise)	44				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V27

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الخامس

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لموظفيها عرفانا وتقديرا لمجهود أتم.	44	1	3	1,61	,722
تحرص المؤسسة على حماية موظفيها من أي ضرر عند القيام بمهامهم من أجل تعزيز ثقتهم بها.	44	1	3	2,23	,774
يقدم رئيس المؤسسة تبريرا مناسباً للقرارات التي تتخذ حول عمل الموظف.	44	1	3	2,41	,726
تتضامن المؤسسة مع موظفيها في الحالات الحرجة الملمة بهم احتراما لهم.	44	1	3	2,43	,661
تعتمد المؤسسة من خلال بنيتها التنظيمية على الاتصالات الدائمة بين جميع الموظفين، وفي جميع الاتجاهات بغية توطيد العلاقات فيما بينهم.	44	1	3	2,39	,655
تبدي ادارة المؤسسة اهتماما واضحا بحقوق الموظفين حين تتخذ قرارا يتعلق بوظيفتهم.	44	1	3	2,18	,843
Valid N (listwise)	44				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v27