

## السلطة التنظيمية ودورها في فعالية العاملين

### بالمؤسسة الجزائرية

### - دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية بالرباح - الوادي -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع  
تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبان: زواري أحمد علاء الدين -  
إشراف الأستاذة: د. خديجة لبيبي -  
دغوم عبد الحافظ -

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/05

أمام اللجنة المكوّنة من الأساتذة:

| الصفة        | الجامعة                      | الرتبة           | اللجنة       |
|--------------|------------------------------|------------------|--------------|
| رئيسا        | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | أستاذ تعليم عالي | لامية بوبيدي |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | أستاذ محاضر أ    | خديجة لبيبي  |
| ممتحنا       | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | أستاذ محاضر أ    | يوسف بالنور  |

# شكرًا وإعترافًا

بعد الحمد والشكر للمولى عز وجل لتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل نتقدم  
بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذتنا الفاضلة الدكتورة خديجة لبيهي

لقبولها الإشراف على هذه المذكرة

والتي لم تبخل علينا بوقتها ونصائحها وتوجيهاتها

وكذا الجهود القيمة التي بذلتها في التصحيح والتصويب والتشجيع

طيلة مرحلة الانجاز

فجازها الله خير الجزاء ووفقها في خطاها وأكرمها برضاها

كما نتقدم بجزيل الشكر والاحترام والعرفان

إلى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الذين رافقونا طيلة هذه السنوات الدراسية

وإلى كل من ساعدنا سواء من قريب أو بعيد

من أجل إنجاز هذا البحث.

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور السلطة التنظيمية في فاعلية العاملين بالمؤسسة الجزائرية، وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: هل تلعب السلطة التنظيمية دورا في تحقيق فاعلية العاملين داخل المؤسسة

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية :

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في فاعلية العامل داخل المؤسسة ؟

- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في فاعلية العامل بأداء مهامه بالمؤسسة ؟

- هل تساهم طريقة توزيع المهام في فاعلية العامل داخل المؤسسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو الأنسب لمثل هذه الدراسات، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مقياس خاص بالسلطة التنظيمية ودورها في فاعلية العاملين وتم تطبيقه بعد التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق- الثبات)، على عمال الوحدة الثانوية للحماية المدنية بالرباح البالغ عددهم 31 عاملا

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرقابة التنظيمية على فاعلية العاملين
- توجد دلالة إحصائية في اثر المشاركة على اتخاذ القرار على فاعلية العاملين.
- لا يوجد اثر لتوزيع المهام على فاعلية العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** السلطة التنظيمية - فاعلية العاملين - المؤسسة الجزائرية

## **Abstract**

The current study aims to know the role of the regulatory authority in the effectiveness of employees in the Algerian institution, and the problem of the study revolved around the following question: Does the organizational authority play a role in achieving the effectiveness of employees within the institution?

From this main question, the following sub-questions are branched:

- Does organizational control contribute to the effectiveness of the worker within the institution?

- Does participation in decision-making contribute to the employee's effectiveness in performing his duties in the institution?

- Does the method of distributing tasks contribute to the effectiveness of the worker within the organization?

The study used the exploratory descriptive approach, which is the most appropriate for such studies. The study relied on collecting data on a scale specific to the regulatory authority and its role in the effectiveness of workers, and it was applied after verifying the psychometric characteristics (honesty - stability) on the workers of the secondary unit of civil protection in Al-Rebah, who numbered 31 workers.

The study concluded the following results:

- There are statistically significant differences in the impact of organizational control on the effectiveness of employees

- There is a statistical indication in the impact of participation in decision-making on the effectiveness of employees.

- There is no effect of the distribution of tasks on the effectiveness of workers.

**Keywords:** Organizational authority - employee effectiveness - Algerian institution

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | المحتويات  |
|---|--|
|   | شكر وعران  |
|   | ملخص   |
|   | فهرس المحتويات                                   |
|   | فهرس الجداول                                     |
|   | فهرس الأشكال                                     |
| 8   | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>   |  |
| 15  | المبحث الأول: الأدبيات النظرية                   |
| 15  | 1- تعريف السلطة التنظيمية                        |
| 17  | 2- تعريف الفاعلية التنظيمية                      |
| 18  | 3- تعريف الرقابة                                 |
| 18  | 4- اتخاذ القرار                                  |
| 19  | 5- المشاركة في اتخاذ القرار                      |
| 20  | 6- توزيع المهام                                  |
| 21  | المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة       |
| 22  | المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية                |
| 22  | 1- الدراسات السابقة                              |
| 24  | 2- أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسات        |
| 24  | 3- القيمة المضافة للبحث من خلال الدراسات السابقة |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والتطبيقية</b> |  |
| 28  | تمهيد:   |
| 28  | المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة         |
| 28  | 1- منهج الدراسة                                  |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 29 | 2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:        |
| 29 | 3- حدود الدراسة                      |
| 29 | 4. عينة الدراسة                      |
| 32 | 5- أدوات الدراسة                     |
| 32 | 6- وصف الاستبيان                     |
| 33 | 7- الخصائص السيكومترية للأداة        |
| 34 | 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة      |
| 35 | المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها |
| 35 | 1- عرض نتائج الفرضية الأولى          |
| 36 | 2- عرض نتائج الفرضية الثانية         |
| 38 | 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة         |
| 39 | 4- عرض نتائج ومناقشة الفرضية العامة  |
| 40 | خلاصة الفصل                          |
| 42 | الخاتمة                              |
| 44 | قائمة المصادر والمراجع               |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                      | الرقم |
|--------|---|-------|
| 29     | يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 1     |
| 30     | يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة           | 2     |
| 31     | يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير تدخلات الحماية   | 3     |
| 33     | يوضح معاملات الارتباط كل محور مع الاستبيان        | 4     |
| 33     | يوضح ثبات الاختبار                                | 5     |
| 35     | يوضح نتائج الفرضية الأولى                         | 6     |
| 37     | يوضح نتائج الفرضية الثانية                        | 7     |
| 39     | يوضح نتائج الفرضية الثالثة                        | 8     |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                       | الرقم |
|--------|---|-------|
| 30     | يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي | 1     |
| 31     | يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة           | 2     |
| 32     | يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير تدخلات الحماية   | 3     |

# مقدمة

## توطئة:

تشكل السلطة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، تأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض، كان البحث لإحداث التغيير والتطوير أمرا ضروريا ومهمة لا تتحقق إلا بالأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات الإدارية هدف تحقيق الأهداف المحددة.

ولبلوغ الأداء الجيد والتميز لمختلف الأنشطة من قبل المورد البشري، المورد الهام لمواكبة التطور، لابد من سلطة تنظيمية واعية، تعمل على توجيه قدرات واهتمامات الآخرين في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف بالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. فالسلطة التنظيمية الهادفة تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، من خلال قادة إداريين قادرين على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة لتوجيه جهود العاملين، تقييم وتنمية كفاءة بأعلى مستوى في أدائهم، والعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة ومنافسة حادة.

## 1- الإشكالية :

تعتبر المؤسسات العمومية أنساقا عامة تضم أنساقا فرعية تسعى إلى تحقيق أدوارها ووظائفها حسب المهام الموكلة إليها في المجتمع لتحقيق الاستقرار، في إطار عمل منظم وعقلاني رشيد قائم على الاستغلال الأمثل للموارد المادية كالمالية والبشرية من طرف المسؤولين الذين يمارسون السلطة في المؤسسات.

وأصبح لزاما على القادة والمسؤولين استغلال إمكانياتها المتنوعة وفق سياسات واستراتيجيات مخطط لها مسبقا انطلاقا من أبنيتها التنظيمية أهمها السلطة التي تعتبر ظاهرة إنسانية واجتماعية تقوم على أساس القبول الطوعي والامتثال داخل البناء التنظيمي.

وتتطلب السلطة التنظيمية قيادة ملائمة للمؤسسة تعتمد سرعة اتخاذ القرار وفعالية الاتصال ركيزة أساسية مما يجعلها أحد الركائز الأساسية لتأدية الوظائف وهذا لضمان فعالية وديمومة المؤسسة، وتعتبر السلطة التنظيمية سلوك إنساني بحت يرتبط بالسلوك عموما والسلوك الانساني في مواقع العمل بصفة خاصة.

فهي تعتمد على أشخاص ذوي مهارات علمية وخبرات فنية وقدرة اجتماعية على تفهم الآخر، والتواصل معه والتأثير فيه، إذ يلعبون دورا هاما في تحسين أداء العامل، هذا الأخير بصفته مورد بشري وثروة حقيقية للمؤسسة، فهو محور العمل لما ينجزه من نشاطات مختلفة تتطلب جهدا وقدرات فنية وفكرية وتكنولوجية والتزام بالمهام المكلف بها وانضباطه، حتى يحقق أداء فعال يتوافق ومتطلبات العمل بالمؤسسة، ومنه يتم التصدي لكل التحديات وتقادي لكل المعوقات الممكنة، بناء على أن السلطة ظاهرة سوسيوتنظيمية تتواجد في ظل أفراد متفاعلين في علاقات تبادلية تؤثر في الأداء باعتباره سلوك تنظيمي يفهمه والتنبؤ به.

وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

**هل تلعب السلطة التنظيمية دورا في تحقيق فعالية العاملين داخل المؤسسة ؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية :

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في فاعلية العامل داخل المؤسسة ؟

- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في فاعلية العامل بأداء مهامه بالمؤسسة ؟
- هل تساهم طريقة توزيع المهام في فاعلية العامل داخل المؤسسة ؟

## 2- فرضيات البحث:

- تساهم الرقابة التنظيمية في فاعلية العامل داخل المؤسسة.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في فاعلية العامل بأداء مهامه بالمؤسسة.
- تساهم طريقة توزيع المهام في فاعلية العامل داخل المؤسسة.

## 3- مبررات اختيار الموضوع:

- الحاجة المسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع السلطة التنظيمية وفاعلية العمال وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس وما هو معاش في الواقع.
- قابلية الظاهرة للدراسة.
- الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال دراستنا وبناءها على أسس علمية منطقية هادفة.

## 4- أهداف البحث:

- معرفة كيفية مساهمة الرقابة التنظيمية في فاعلية العامل داخل المؤسسة.
- الوقوف عند أهمية المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في فاعلية العامل بأداء مهامه بالمؤسسة.
- معرفة كيف تساهم طريقة توزيع المهام في فاعلية العامل داخل المؤسسة.

## 5- أهمية البحث:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز هذه الأهمية كما يلي: للموضوع أهمية نظرية وأخرى تطبيقية:
- أ- الأهمية النظرية: كون الموضوع يمثل أهمية وتحدي كبيرين بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تتواجد بيئة تنافسية صعبة تفرض عليها التعايش مع متغيرات البيئة.

• تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهو الفرد كونه الفاعل والمحور الأساسي لعملية التنمية لذلك فالسلطة التنظيمية يتوجب عليها البحث بجدية على الآليات المناسبة لتفعيل دور العامل داخل المنظمة ومحاولة كسب ولائه وذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل أو الموظف بالمؤسسة كلما أيقن أنه يتحصل على كل حقوقه المادية والمعنوية كلما كان أدائه أحسن.

• إضافة جديدة للبحث العلمي.

ب- **الأهمية التطبيقية:** يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على المستوى الأمبريقي للمؤسسة المدروسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى.

## 6- حدود البحث:

### 6-1- المجال المكاني للدراسة

بعد أخذ الترخيص من طرف إدارة الكلية من أجل زيارة وحدة الحماية المدنية بالرباح بالوادي، وبعد موافقتهم لنا، قمنا بالزيارات الميدانية لهاته الوحدة، ومن خلالها قمنا بإجراء الدراسة الميدانية.

### 6-2- المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية:

يعود زمن بداية الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة للموسم الدراسي 2023/2022 بولاية الوادي. وتم تطبيق البرنامج في شهرين (أفريل - ماي) بواقع ثلاث زيارات وقد استمر العمل.

## 7- منهج البحث:

إن القيام بأي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عليها ويتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن دور السلطة التنظيمية في فاعلية أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهدف أولا إلى جمع

بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة.

## 8- صعوبات الدراسة:

تتضمن صعوبات الدراسة حول موضوع السلطة التنظيمية ودورها فاعلية العاملين في المؤسسة العديد من العوامل، منها:

1- تعقيد الموضوع: يتضمن هذا الموضوع العديد من الجوانب المختلفة والمعقدة التي تتطلب فهماً عميقاً للقوانين واللوائح والممارسات العامة المتعلقة بالسلطة التنظيمية وأثرها على فاعلية العاملين في المؤسسة.

2- قلة المصادر: يعتبر هذا الموضوع نسبياً جديداً ولا يوجد الكثير من الدراسات والأبحاث المتاحة حوله، مما يجعل من الصعب الوصول إلى مصادر موثوقة وشاملة.

3- تنوع المؤسسات: يختلف دور السلطة التنظيمية وأثرها على فاعلية العاملين من مؤسسة لأخرى بسبب اختلاف تصميم النظام التنظيمي والثقافة المؤسسية وحجم المؤسسة ونوع العمل الذي تقوم به.

4- التحديات النظرية: يوجد الكثير من التحديات النظرية المتعلقة بدراسة السلطة التنظيمية ودورها في فاعلية العاملين، مثل تحديد نوعية السلطة التي تؤثر بشكل أكبر على العاملين والتأثير المتبادل بين السلطة التنظيمية والعاملين.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

## 1- تعريف السلطة التنظيمية:

## أ- تعريف السلطة:

- لغة: السلطة في اللغة تعني السيطرة والتسلط والتحكم، ومنه سلطة أي أطلق له السلطان والقدرة، وعليه: مكنه فيه، ومنه: تسلط عليه، تحكم وتمكن وسيطر<sup>1</sup>. فهي قوة نظامية وشرعية في مجتمع معين مرتبط بنسق الجماعة ويوافق عليها من جميع أفراد المجتمع<sup>2</sup>.

- اصطلاحاً: تعرف السلطة بأنها: "الحق" في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، وهي لا تعني إجبار العاملين في المنظمة على إنجاز أعمالهم، أو أن للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات، وإنما يستمد الرئيس سلطته من رؤوسيه وليس من رؤسائه، وبهذا فالسلطة عبارة عن علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس، وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة"<sup>3</sup>

ويعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية، والسلطة لا تفرض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز<sup>4</sup>.

## ب- تعريف السلطة التنظيمية:

يقصد بالسلطة التنظيمية، ذلك الاختصاص المنوط لهيئات السلطة التنفيذية، وذلك عن طريق سن قواعد قانونية عامة ومجردة، لا تختلف من الناحية الموضوعية والمادية عن

<sup>1</sup> محمد عاطف: غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة - مصر، 1997م، ص32.

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة - مصر، 1970م، ص318.

<sup>3</sup> ممدوح سودي منوخ الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن، 2012م، ص 11

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، عوض خلف العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 1، سوريا، 2005م، ص29.28.

القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية، بحيث يمارسها رئيس الجمهورية عن طريق المراسيم الرئاسية<sup>1</sup>.

كما تعرف السلطة التنظيمية، أيضا بأنها تلك النصوص أو القرارات التنظيمية العامة، والتي تتضمن قواعد عامة ومجردة تتعلق بجملة من الحالات والمراكز القانونية والأفراد غير المحددين بذواتهم، بهدف خلق أو تعديل أو إلغاء المراكز القانونية، وبالتالي فهو بمثابة نص تشريعي تختص بتشريع السلطة التنفيذية ووفقا لأحكام الدستور<sup>2</sup>، وعرفت أيضا السلطة التنظيمية:

كما عرفها بعض الفقهاء أيضا بأنها صلاحية رئيس الجمهورية في إصدار قرارات تنظيمية في شكل مراسيم<sup>3</sup>، وبالعودة إلى نص المادة 125 من القانون الدستوري الجزائري القديم<sup>4</sup> والمادة 143/1 من التعديل الدستوري 2016 والتي تنص على: يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون<sup>5</sup>، نستنتج أن السلطة التنظيمية هي سلطة دستورية ممنوحة لرئيس الجمهورية يصدر بمقتضاها تنظيمات مستقلة تنظم المسائل والميادين غير المخصصة للقانون.

### التعريف الاجرائي:

السلطة التنظيمية هي الجهة المسؤولة عن وضع القواعد والتشريعات التي تنظم سلوك الأفراد والمؤسسات في مجال محدد، وتنفيذ هذه القواعد والتشريعات من خلال إصدار القرارات والتوجيهات والتعليمات والرسوم والغرامات.

<sup>1</sup> بعلي محمد الصغير القانون الإداري التنظيم الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 94.

<sup>2</sup> بلحاج نسيم، "العلاقة بين النصوص التشريعية والتنظيمية (... ضوابط دستورية... ضمانات المشروعية...)"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 19، الجزائر سنة 2008، ص 20.

<sup>3</sup> قصير مزياني فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري، مطبعة عمار قرفي، الجزائر، 2001، ص 154.

<sup>4</sup> المادة 125 من دستور 1996.

<sup>5</sup> المادة 143 من التعديل الدستوري 2016.

## 2- تعريف الفاعلية التنظيمية

## أ- الفاعلية:

- لغة: أصل اللغوي للفاعلية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فعال"، والفاعلية مصدر صناعي اختاره مجمع | العربية بالقاهرة للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإيقان.<sup>1</sup>

## ب- تعريف الفاعلية التنظيمية:

نجد كل من "باري" "Barry" و"ميلس" "Miles" قد عرفا الفاعلية التنظيمية بأنها "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفاعلية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب.<sup>2</sup>

ويضيف "صالح بن نوار" تعريف آخرًا للمؤسسات الصناعية بأنها "نظاماً اجتماعياً متكاملًا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية منظمة ومترابطة تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد .<sup>3</sup>

## التعريف الاجرائي:

الفاعلية التنظيمية هي القدرة الفعالة للسلطة التنظيمية على تحقيق أهدافها المحددة، من خلال تنفيذ سياساتها وإجراءاتها التنظيمية بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفاعلية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة العدد 54، الرياض، جويلية 1987، ص10.

<sup>2</sup> إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 279.

<sup>3</sup> صالح بن نوار الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين". رسالة دكتوراة دولة غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة 2004 - 2005، ص 25

## 3- تعريف الرقابة:

- لغة:

أصل كلمة الرقابة يرقب رقوبا ورقابة أي حرس ،انتظر -حاذر رصد رقابة الله في امره خافه.<sup>1</sup>

- اصطلاحا:

ولقد شمل مفهوم الرقابة من الناحية الاصطلاحية عدة تعاريف :  
حيث يعرفها علي الحبيبي بأنها نشاط تمارسه الإدارة في المهمة من أن العمل فيها يسير وفق للسياسات والخطط الموضوعة للأهداف المنظمة والكشف عن الانحرافات والكشف على إصلاحها أشار هذا التعريف إلى أن الرقابة عملية أو نشاط إداري.<sup>2</sup>  
وتعرف أيضا أنها مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه.<sup>3</sup>

## التعريف الإجرائي:

الرقابة هي عملية تقييم ومراقبة السلوك والأنشطة والممارسات لضمان التزامها بالمعايير والقواعد المعمول بها. وتستخدم الرقابة في مختلف المجالات، سواء كانت العامة أو الخاصة، مثل الرقابة الحكومية على الشركات والمؤسسات والمنظمات، أو الرقابة الداخلية في المؤسسات الخاصة.

<sup>1</sup> ابراهيم قلاتي " قاموس الهدى " مكتب الدراسات ، دار الهدى عين مليلة الجزائر ب

<sup>2</sup> الحبيب علي :الإدارة العامة ، د ط، مكتبة عين شمس القاهرة ، 43

<sup>3</sup> - عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا: الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 12

## 4- اتخاذ القرار

يعرف القرار (هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها).<sup>1</sup> اتخاذ القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>2</sup>

عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة)<sup>3</sup>

**التعريف الاجرائي:**

اتخاذ القرار هو العملية التي يقوم فيها الفرد أو المجموعة بتحليل المعلومات والبيانات المتاحة وتقييمها وتفسيرها، واتخاذ الخطوات التي تؤدي إلى اتخاذ قرار نهائي بشأن الأمر المعني.

## 5- المشاركة في اتخاذ القرار:

يشير الكاتبان نويستروم ودفيس NEWSTROM ET DAVIS إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.<sup>4</sup>

من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة، ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف. الإسكندرية مصر. 1993. ص 341.

<sup>2</sup> علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 11

<sup>3</sup> بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليزوري العلمية عمان الأردن 1998، ص148.

<sup>4</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،

يمكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولاً لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكناً الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة... ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا...<sup>1</sup>.

### التعريف الاجرائي:

المشاركة في اتخاذ القرار تشير إلى إشراك الأفراد والجماعات المختلفة في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر هذه العملية جزءاً هاماً من الديمقراطية والحوكمة الجيدة. وتساعد المشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الشفافية والمساءلة وتحسين جودة القرارات المتخذة وتعزز الثقة في العملية الحكومية والديمقراطية.

### 6- توزيع المهام

إن أساس نجاح أي عمل يقوم على تقسيم العمل وتوزيع الأدوار؛ إذ يسهم في تحقيق الأهداف ويساعد على إنجاز المهام في وقت وجهد أقل، هذا المبدأ النواة الأولى في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

يعرف على أنه هو نشاط إداري مخطط وهاذف يسعى الى توصيف الوظائف وأنشطة وربطها بالأفراد تحقيقاً لمقولة الموظف المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 13.

<sup>2</sup> ليلي محمد حسني، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الاصلالة والحدائثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2013،

## المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

تتعلق السلطة التنظيمية بالقدرة التي يمتلكها القائد أو المدير في توجيهه وتحكم سلوك الموظفين في المؤسسة. وتعتمد فاعلية العاملين بدورها على قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة والإسهام في نجاحها.

ومن المهم أن يتمتع القائد بالسلطة التنظيمية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن يجب أن يكون لديه أيضاً القدرة على إدارة هذه السلطة بطريقة فعالة وملائمة. ويمكن للقائد تحقيق ذلك عن طريق تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين وتشجيع المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، بالإضافة إلى توفير الدعم اللازم للموظفين وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الشخصية والمهنية. وعندما يتمتع الموظفون بالثقة في القائد وتوجيهاته، فإنهم يصبحون أكثر فاعلية في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتتأثر فاعلية العاملين أيضاً بعوامل أخرى مثل البيئة المؤسسية والثقافة التنظيمية ومستوى الدعم والتوجيه الذي يتلقونه من المديرين والزملاء. وعندما يتم توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة ومحفزة، فإنه يمكن للعاملين أن يشعروا بالرضا والإنجاز والتحفيز لتحقيق الأهداف المحددة.

وبشكل عام، يمكن القول أن السلطة التنظيمية وفاعلية العاملين تتأثر ببعضها البعض، ويجب أن يتم التوازن بينهما لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام. ولتحقيق ذلك، يجب أن يتم توفير بيئة عمل مواتية وداعمة، بالإضافة إلى تطوير مهارات القائد والعاملين وتعزيز التواصل والتعاون بينهم.

## المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

## 1- الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع السلطة التنظيمية الذي نادرا ما يتم تناوله من طرف الباحثين، مما أدى إلى نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع السلطة التنظيمية يمكن حصر ما يلي:

1-1- دراسة قجة رضا (2011): "فعالية نسق السلطة التنظيمية في المؤسسة حالة

المؤسسة الجزائرية العمومية: وهدفت الدراسة إلى الوقوف على ماهية السلطة التنظيمية في خضم مظاهرها (عملية اتخاذ القرارات وعملية الاتصالات)، ومن ثم معالجة السلطة التنظيمية في التنظيم الجزائري العام.

وخلصت الدراسة في المعالجة البحثية للسلطة التنظيمية في التنظيم الجزائري العام إلى أن السلطة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية ظلت مكبلة بقيود المركزية المفرطة وما ترتب عنها من سلبيات البيروقراطية، ومن انخفاض روح المبادرة والابداع والاستياء في القاعدة.

1-2- دراسة عثمان اسماعيل عثمان (2017): "الدور الوسيط للقوة التنظيمية في

العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الاداري":

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة (تفويض الصلاحيات تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين، التنظيم الاداري) على الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، حل المشكلات) ومعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي. استهدفت هذه الدراسة عينة من مدراء المصارف السودانية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الاولية للدراسة وذلك لإختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة. وتم اختبار الفروض باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) بنسبة استجابة بلغت (84%) حيث وزعت عدد (120) استبانة على المدراء بالمصارف في المستويات الادارية (العليا والوسطى).

وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين الابداع الوظيفي والقوة التنظيمية، واتضح من نتائج الدراسة أن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي. وقد أوصت الدراسة قطاع المصارف بضرورة تفويض السلطة للمرؤوسين وذلك لتسهيل اجراءات العمل داخل المصارف، ويوصي بضرورة الاهتمام بإبداع العاملين وتشجيعهم لذلك.

**1-3- دراسة بشاغة علي (2022): "السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسات**

التعليم الثانوي الجزائري - دراسة في تمثيلات الفاعلين التربويين:-

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أنماط السلطة السائدة في المؤسسات من وجهة نظر الباحثين، وكذلك تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة من قبل ممارسي السلطة التنظيمية بمؤسسات التعليم الثانوي وأساليب ادارة الخلافات التنظيمية. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن نمط السلطة الديمقراطي هو السائد لدى القيادات الادارية لمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية.

- وجود علاقة بين أنماط السلطة المتبعة من قبل القيادات الادارية وفعالية إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائرية من وجهة نظر الفاعلين التربويين.

**1-4- دراسة وفاء مليك (2018): "أثر التنظيم الاداري على فعالية أداء العاملين**

داخل المؤسسة"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الاداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من 30 إداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، وقد تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة و يسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية، ونطاق الاشراف في كل وظيفة.

- عمل مختلف الوظائف الادارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم.
- سعي إدارة المستشفى في المحافظة على مصالح عمالها المختلفة، مما يجعلها كعنصر عالي الأهمية ناجحة وتؤثر بالإيجاب على أداء عاملها.

## 2- أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسات

### 2-1- أوجه الشبه:

- كانت كل الدراسات قد تناولت القوة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية وهذا ما يؤكد على الاهتمام الكبير لموضوع القوة التنظيمية لدى الباحثين.
- اتفقت الدراسات في أداة الدراسة حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من طرف المبحوثين.

### 2-2- أوجه الاختلاف:

نجد أن الدراسات المذكورة أنفا اختلفت في هدف الدراسة وهذا من رغبة الباحث بالإضافة إلى اختلاف في أحجام العينات المبحوثة وهذا ما يشك في مصداقية الإجابات وعدم القدرة على تعميمها.

### 2-3- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

تتميز الدراسة الحالية كونها تتناول موضوع السلطة التنظيمية ودوره على فعالية العاملين في المؤسسة الجزائرية وهذا ما لم يورد في الدراسات السابقة.

### 3- القيمة المضافة للبحث من خلال الدراسات السابقة

بحث موضوع السلطة التنظيمية ودورها في فاعلية العاملين في المؤسسة الاقتصادية هو موضوع مهم وحيوي يشغل الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة والأعمال. وقد شكلت الدراسات السابقة في هذا المجال قاعدة قوية للبحث الحالي، وتقدم الدراسة الحالية قيمة مضافة مهمة على النحو التالي:

- توفير نظرة شاملة للعلاقة بين السلطة التنظيمية وفاعلية العاملين في المؤسسة الاقتصادية: حيث تتيح الدراسات السابقة فهماً أفضل للمتغيرات المؤثرة على العلاقة بين السلطة التنظيمية وفاعلية العاملين في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدماتية لا سيما مؤسسة الاتصالات التي لها دور مهم في الآونة الأخيرة مع الطلب المتزايد على الشبكة العنكبوتية للكافة الشرائح المجتمع، بالإضافة إلى معرفة العوامل التي قد تؤدي إلى تحسين أو تدهور العلاقة بين المتغيرين.

- توفير دليل قوي على تأثير السلطة التنظيمية على فاعلية العاملين: حيث أظهرت الدراسات السابقة تأثير السلطة التنظيمية على العديد من جوانب فاعلية العاملين، بما في ذلك الإنتاجية، والرضا، والالتزام، والإبداع.

- توفير أدوات إضافية لتقييم وتحسين السلطة التنظيمية: حيث يمكن استخدام نتائج الأبحاث السابقة لتطوير أدوات ومعايير جديدة لتقييم السلطة التنظيمية وتحسينها، بما في ذلك تطوير برامج تدريبية وأدوات لتعزيز السلطة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.

- توفير دعم لاتخاذ القرارات: حيث يمكن استخدام نتائج الأبحاث السابقة لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، وخاصة فيما يتعلق بتحسين السلطة التنظيمية وتعزيز فاعلية العاملين. وأما الدراسة الحالية فقد تضي على الموضوع اقتراحات محينة في مجال السلطة التنفيذية ودورها في فاعلية العاملين.

وبشكل عام، فإن الدراسات السابقة في مجال السلطة التنظيمية ودورها في فاعلية العاملين في المؤسسات الاقتصادية توفر إطاراً مهماً للبحث الحالي والبحوث الأخرى سواء الوصفية منها أو التجريبية وتساعد على توجيه اهتمامات الباحثين والممارسين في هذا المجال وتوفير الدعم اللازم لاتخاذ القرارات الفعالة.

## خلاصة الفصل

نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة، أن معظمها كانت ترتبط بمتغيرين مختلفين كالسلطة التنظيمية وعلاقتها فاعلية العاملين، وبما أن السلطة التنظيمية محل الدراسة واهتمام الباحثين جاءت استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال وسد النقص في هاته الدراسة أو بالأحرى الاهتمام بالجوانب التي تم الاغفال عنها.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والتطبيقية

**تمهيد:**

بعد التطرق للجانب النظري الذي يعتبر بمثابة الأساس النظري لأي دراسة عملية والذي اعتمدنا عليه كإطار مرجعي لدراستنا الميدانية، وسيتناول الطالب في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، والذي يعتبر جزء مهم في تصميم البحوث العلمية، حيث سيتم التطرق للمنهج المتبع والدراسة وكذا التطرق إلى إجراءات الدراسة الاستطلاعية من خلال التعرف لأهدافها وتوضيح حدودها الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وكذا أدوات جمع البيانات وأخيرا البيانات التطرق الى خصائص السيكومترية لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة.

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة****1- منهج الدراسة:**

أن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبع من المناهج المختلفة، وبداية يمكن ان نعرف المنهج العلمي بانه "الطريقة الموضوعية" التي يسلكها الباحث في دراسته او وتتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، ويسهل معرفة أسبابها ومؤثراتها والأشكال التي تتخذها والعوامل التي أثرت فيها وطرق قياس الأثر التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق ويفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية وبهدف الوصول الى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها وتصميمها.

أن طبيعة دراستنا الحالية هي التي تفرض على الباحث المنهج الواجب استخدامه في البحث وتهدف هذه الدراسة الى معرفة دور السلطة التنظيمية في فاعلية العاملين بالمؤسسة الجزائرية، ولذلك استخدمنا المنهج الوصفي في كونه الأنسب لموضوعنا المدروس.

## 2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

1. إعداد استبيان وتطبيقه على العينة الإستطلاعية.
  2. الاطلاع اكثر على جوانب الموضوع . والتأكد من وجود مشكلة للدراسة بإستخدام إستبيان
  3. التعرف على مجتمع الدراسة.
  4. تقدير الوقت اللازم للدراسة الأساسية والفترة الزمنية الأنسب لإجرائها.
  5. التعرف على الصعوبات التي من الممكن أن تعيق البحث لتفاديها في الدراسة الأساسية
  6. التعرف على الخصائص السكومترية للأداة “ الصدق والثبات
- ### 3- حدود الدراسة:

**3-1 الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الاستطلاعية من تاريخ 01 مارس إلى غاية 12 مارس 2023.

**3-2 الحدود المكانية:** يتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في وحدة الحماية المدنية بالبرباح بولاية الوادي

**3-3 الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على 31 موظف وتم اختيارهم بطريقة قصدية.

**4. عينة الدراسة:**

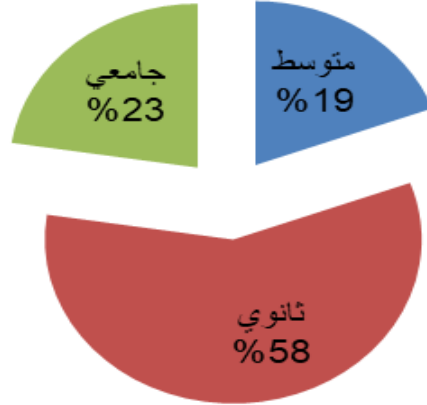
تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال التابعين لوحددة الحماية المدنية بالبرباح ولاية الوادي. والبالغ عددهم 31 موظف.

**1.4 عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.**

**الجدول رقم 01: يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

| النسبة المئوية% | التكرارات | مستوى الدراسي |
|-----------------|-----------|---------------|
| 19.4 %          | 6         | متوسط         |
| 58.1 %          | 18        | ثانوي         |
| 22.6 %          | 7         | جامعي         |
| 100 %           | 31        | المجموع       |

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن أفراد العينة نسبة 58.1% منهم من الطور الثانوي وهذا راجع إلى نمط التكوين بمؤسسات الحماية المدنية وبنسبة 19.4% منهم من المرحلة المتوسطة والمستوى الأعلى كان نسبة قليلة تقدر بـ 22.6%.



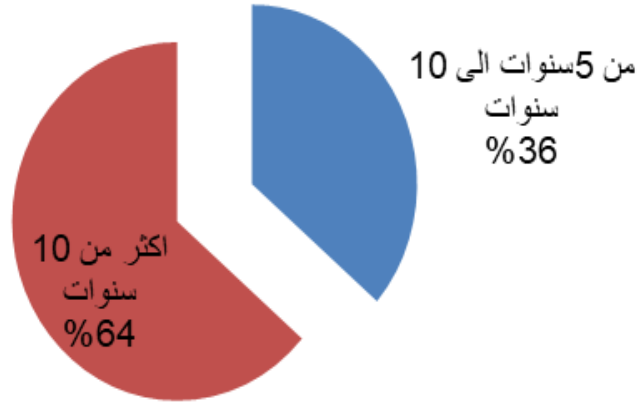
الشكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي

#### 2.4 وصف مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم 02: يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة

| النسبة المئوية% | التكرارات | الخبرة                     |
|-----------------|-----------|----------------------------|
| 36%             | 4         | من خمس سنوات إلى عشر سنوات |
| 64%             | 27        | أكثر من عشر سنوات          |
| 100%            | 31        | المجموع                    |

ما يظهره الجدول هو أن أفراد العينة قداماء في العمل بنسبة كبيرة منهم والتي تقدر 22.6% لديهم خبرة مهنية تفوق عشر سنوات بتكرار 27 مفردة، وهذا ما يضيفي جودة المهنة والمرونة في العمل، وفي المقابل نجد 36% لديهم خبرة ما بين خمس إلى عشر سنوات.



الشكل رقم 02: يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة

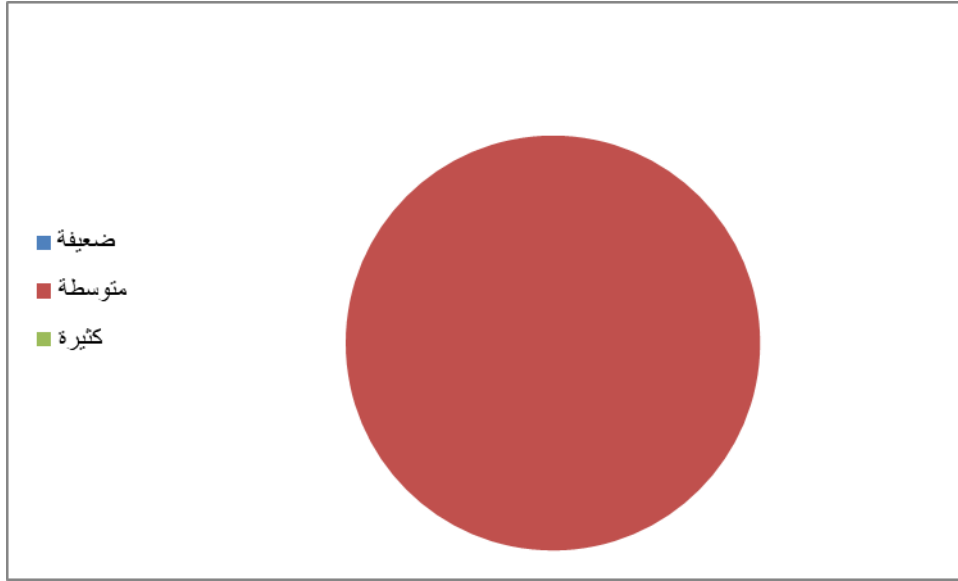
3.4 وصف مجتمع الدراسة حسب متغير تدخلات الحماية

الجدول رقم 03: يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير تدخلات الحماية

| النسبة المئوية % | التكرارات | تدخلات الحماية |
|------------------|-----------|----------------|
| 0                | 0         | ضعيفة          |
| 100 %            | 31        | متوسطة         |
| 0                | 0         | كثيرة          |
| 100 %            | 31        | المجموع        |

من خلال الجدول أجمع أفراد العينة على أن تدخلات الحماية المدنية كانت متوسطة

وليس بكثيرة وهذا نظرا لطبيعة المنطقة المتواجدة فيها.



الشكل رقم 03: يوضح وصف مجتمع الدراسة حسب متغير تدخلات الحماية

#### 5- أدوات الدراسة:

بعد عملية اختيار منهج الدراسة المناسب ننتقل إلى المرحلة الموالية من مراحل البحث العلمي وهو عملية اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات والبيانات وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية غير انها تحدد تبعاً لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضاً لطبيعة فرضيات البحث. واستناداً على ما سبق وتماشياً مع هذا التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا باستمارة الاستبيان كأداة أساسية.

#### 6- وصف الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تحدد مسبقاً، هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رقاني شريفة وصنقلي عائشة: الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة أدرار، الجزائر، سنة 2020، ص 48.

وقد احتوت الاستمارة على 31 سؤالاً بحيث تم تقسيمها إلى البيانات الشخصية و3 محاور:

**البيانات الشخصية:** يتعلق بالبيانات الشخصية، ويتضمن 03 أسئلة.

**المحور الأول:** بيانات متعلقة بالرقابة التنظيمية وتضمن 12 سؤالاً.

**المحور الثاني:** بيانات متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويتضمن 07 أسئلة.

**المحور الثالث:** بيانات متعلقة بتوزيع المهام، وتضمن 12 سؤالاً.

#### 7- الخصائص السيكو مترية للأداة:

##### 7-1- الصدق: صدق الاتساق الداخلي

الجدول رقم 04: يوضح معاملات الارتباط كل محور مع الاستبيان

| المحور                   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | القرار |
|--------------------------|----------------|---------------|--------|
| الرقابة التنظيمية        | 0.65           | 0.01          | دال    |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 0.75           | 0.05          | دال    |
| توزيع المهام             | 0.80           | 0.05          | دال    |
| درجة الاستبيان ككل       | 0.73           |               |        |

من خلال الجدول أعلاه يوضح أن محاور الاختبار صادقة في مضمونها وقد تراوحت معاملات الصدق الداخلي ما بين 0.65 إلى 0.80 وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يمكن القول أن الاختبار صادقاً لما بني له.

##### 7-2- ثبات الاختبار

الجدول رقم 05: يوضح ثبات الاختبار

| المحور                   | عدد البنود | قيمة الفا | مستوى الدلالة | القرار |
|--------------------------|------------|-----------|---------------|--------|
| الرقابة التنظيمية        | 12         | 0.65      | 0.05          | دال    |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 7          | 0.72      | 0.05          | دال    |
| توزيع المهام             | 12         | 0.75      | 0.05          | دال    |
| الاستبيان ككل            | 31         | 0.92      | 0.05          | دال    |

من خلال الجدول يتبين أن معامل ثبات الاستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ بلغ **0.97** وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات الاختبار.

#### 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

##### التقنين الأداة.

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- اختبارات لدراسة الفروق.
- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

##### النتائج:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- اختبارات لحساب الفروق.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

### 1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

والذي يقول توجد دلالة إحصائية في اثر الرقابة التنظيمية على فاعلية العاملين

#### الجدول رقم 06: يوضح نتائج الفرضية الأولى

| المحور            | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة | قيمة sig | مستوى الدلالة | القرار |
|-------------------|--------|-----------------|-------------------|-------------------------------|----------|---------------|--------|
| الرقابة التنظيمية | 12     | 24.51           | 5.51              | 0.28                          | 0.02     | 0.05          | دال    |

من خلال الأرقام المبينة في الجدول أعلاه ومن خلال قيمة ت المحسوبة التي بلغت 0.02 حسب برنامج الرزم الإحصائية اقل من 0.05 منه نقبل الفرض القائل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرقابة التنظيمية على فاعلية العاملين.

وأكدت الدراسة الميدانية بأن الرقابة لديها ارتباط وثيق بفاعلية العاملين، كما تتخذ أشكالاً، حيث دلت النتائج المتحصلة عليها من أفراد مديرية الحماية المدنية، حيث أن الرقابة ينظر إليها أنها تفتيش ومتابعة الأداء وهذا ما جعلها أن تكون دورية، أي أنها تتخذ شكل الرقابة أثناء العمل مما يؤكد أن الإدارة تسهر على أن تؤدي الأعمال في أوقاتها، فهي إن لم نقل تتنبأ بحدوث الخطأ، فإنها تؤدي إلى اكتشافه قبل وقوعه، وإن وقع تسعى لتقديده والوقوع في نفس الانحرافات، فالرقابة تؤكد على أنها لازمة فهي توجد وتطبق على طول الزمن.

وتؤكد نتائج العينة على أنها تقوم بالمشاركة في وضع النظام الرقابي وهذا دلالة على أنها تقوم بالمشاركة في وضع النظام الرقابي وهذا ما يدل على وجود علاقة ممتازة في العمل، واعتبار النظام الرقابي فعال ومجدي لتحسين الأداء العمال مما يسمح بتقييم ناجح.

وخلفت الرقابة التنظيمية أثارا ايجابية في الحضور للعمل حيث كان ما يفوق 90 % يحضرون إلى العمل بصفة منضبطة وهذا راجع إلى الرقابة التي يقوم بها مسير الوحدة تجاه

أعوان الذين تحت إدارته، ما قد يبرهنه جودة العمل وحسن الأداء وخاصة أن الحماية المدنية التي تتطلب التدخل السريع في الحالات المفاجئة.

فالرقابة التنظيمية دور مهم على فاعلية العاملين، فإنه يتعين على القائد أن يقوم بمراقبة أداء الموظفين وتحديد الأخطاء والتحديات التي يواجهونها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتجاوز هذه التحديات. ويمكن للقائد أن يستخدم مختلف أدوات الرقابة التنظيمية مثل المراجعات الدورية للأداء وتقييم الأداء ومناقشة الأداء مع الموظفين لتحديد الأسباب وراء أي خلل في الأداء وتحديد الحلول اللازمة لتحسين الأداء. ويجب أن تكون الرقابة التنظيمية عادلة وموثوقة وتتم بطريقة شفافة ومفتوحة للنقاش والتواصل مع الموظفين. وبشكل عام، يمكن القول أن توزيع المهام واتخاذ القرار والرقابة التنظيمية هي جميعها عوامل مهمة لضمان فاعلية العاملين في المؤسسة، ويجب على القائد أن يتبع نهج شامل ومتوازن لتحسين فاعلية العاملين وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام. ويمكن للقائد أن يحقق ذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة وتحديد المهام المناسبة لكل عامل وتقديم التوجيه والدعم اللازم للعاملين، ومن خلال تقييم أداء الموظفين ومراقبة الرقابة التنظيمية على أداء الموظفين وتحديد الأخطاء والتحديات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

## 2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد دلالة إحصائية في اثر المشاركة في اتخاذ القرار على فاعلية العاملين

جدول رقم 07: يوضح نتائج الفرضية الثانية

| المحور                   | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة | قيمة sig | مستوى الدلالة | القرار |
|--------------------------|--------|-----------------|-------------------|-------------------------------|----------|---------------|--------|
| المشاركة في اتخاذ القرار | 7      | 11.56           | 1.62              | 0.43                          | 0.04     | 0.05          | دال    |

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة ت المحسوبة اقل من 0.05 حسب برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) وهذا يدل على وجود اثر لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار على فاعلية العاملين ومنه نقبل الفرض الذي توجد دلالة إحصائية في اثر المشاركة على اتخاذ القرار على فاعلية العاملين.

وعملية اتخاذ القرار عملية مهمة في المؤسسة وهي محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال

التي يقوم بها المدير، بل هي صلب عمل المدير، فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات، ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة. وتمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة. ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة، ولكن قد عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب.

ونظراً لأهمية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة التي تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقاً لمرحل ودراسات تقوم بها قبل اتخاذ القرار.

توزيع المهام بشكل مناسب يمكن أن يساعد على زيادة فاعلية العاملين في المؤسسة، إذ يمكنهم بذل الجهد والتركيز على المهام التي تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم، والتي تتيح لهم الفرصة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. وعند توزيع المهام، يجب أن يتم اعتماد نهج شامل ومتوازن لتحديد الأولويات والمهام الرئيسية، وتحديد الأشخاص المناسبين لتنفيذها بناءً على مهاراتهم وخبراتهم.

أما بالنسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية العاملين، فيجب أن يتم اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على أدلة وبيانات دقيقة وموثوقة. ويجب أن يتم اتخاذ القرارات بشكل شفاف وعادل، وأن تكون مستندة إلى معايير محددة ومتفق عليها مسبقاً. وعند اتخاذ القرارات، يجب أن يتم احترام حقوق ومصالح العاملين، وأن يتم توفير الدعم اللازم لهم لتحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن أن يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية العاملين عن طريق مجموعة من الأساليب والأدوات، مثل التقييم الدوري لأداء الموظفين ومراجعة الأهداف والمهام المحددة لتحديثها بشكل منتظم، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتحسين مهاراتهم وزيادة فاعليتهم، وتوفير الإرشاد والتوجيه اللازم للعاملين لتحسين أدائهم، وتعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والقيادة لتحقيق التناغم والتعاون الفعالين. ويجب أن يتم توفير الدعم والمساندة للعاملين الذين يواجهون صعوبات في أداء مهامهم، والعمل على تحسين بيئة العمل للمساعدة في تعزيز الرضا والإنتاجية. ويمكن أن تساعد جميع هذه الأساليب على تحسين فاعلية العاملين في المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل.

### 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

الذي يقول يوجد اثر توزيع المهام على فاعلية العاملين

#### الجدول رقم 08: يوضح نتائج الفرضية الثالثة

| المحور       | البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة | قيمة sig | مستوى الدلالة | القرار |
|--------------|--------|-----------------|-------------------|-------------------------------|----------|---------------|--------|
| توزيع المهام | 12     | 23.18           | 4.93              | 0.37                          | 0.06     | 0.05          | دال    |

من خلال الجدول الموضح أعلاه تضح أن قيمة كا<sup>2</sup> التي بلغت 0.37 وقيمة sig بلغت 0.06 اكبر من 0.05 ومن هنا الفرض القائل بوجود اثر لتوزيع المهام على فاعلية العاملين. ونقبل الفرض البديل الذي يقول لا يوجد اثر لتوزيع المهام على فاعلية العاملين. أن توزيع المهام داخل المؤسسة حسب خبرتهم الميدانية والتكوينية مهم جدا حيث يعطى دفعا مهما لمسار المؤسسة نحو الإنتاج وتخدم الخدمات على أكمل وجه.

ولكن حسب نتائج المتحصل من عينة الدراسة وفي سؤال طرح: هل أنت متخصص في وظيفتك نجد أكثر من نصف أفراد العينة غير متخصصين في مناصبهم وذلك بنسبة 51.6% ممن أجابوا على خيار لا. وفي سؤال آخر طرح حول التخصص ومدى أهميته في

تجنب الأخطاء المهنية حيث طرح كالتالي: هل تعتقد أن التخصص الوظيفي يجنبك الوقوع في الأخطاء في العمل وكانت الإجابات كالتالي: 58.1% ممكن أجابوا بنعم ونسبة 41.9% ممن أجابوا بـ أحيانا. ومن هنا يتضح أن التخصص الوظيفي مهم جدا في الارتقاء بالمؤسسة وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

توزيع المهام بشكل فعال يعد أحد عوامل النجاح الرئيسية في أي مؤسسة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف بشكل فعال ومستدام. وتتأثر فاعلية العاملين بشكل كبير بطريقة توزيع المهام، حيث يجب أن يتم توزيع المهام بشكل متوازن وملائم لمهارات وقدرات كل عامل. ويجب أن يتم توزيع المهام بطريقة تجعل العاملين يشعرون بالتحدي والإنجاز، دون أن يتسبب ذلك في إرهاقهم أو تحميلهم بمهام لا تتناسب مع مهاراتهم. ويجب أن يتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح ودقيق، وتحديد مهام كل عامل بشكل ملائم وفقاً لمهاراته وخبراته. ويجب أن يتم توزيع المهام بشكل عادل بين العاملين، حيث يجب توزيع المهام بناءً على قدرات العامل وليس بناءً على العلاقات الشخصية أو الصداقات. كما يجب توزيع المهام بشكل منهجي ومنظم، حيث يجب تحديد الأولويات وتحديد الوقت المناسب لإنجاز المهام.

ويمكن تحسين فاعلية العاملين عن طريق توزيع المهام بشكل جيد، حيث يمكن للعاملين الشعور بالمسؤولية والتحدي والإنجاز عندما يتم توزيع المهام بشكل مناسب وواضح. كما يمكن للتوزيع الجيد للمهام أن يساعد في تطوير مهارات العاملين وزيادة خبراتهم، حيث يتم توزيع المهام بناءً على مهارات كل عامل وتوفير الفرص لتعلم مهارات جديدة وتحسين مهاراتهم الحالية.

ويجب أن يتم إعطاء العاملين الدعم اللازم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، بما في ذلك الموارد والوقت والتوجيه والتدريب. كما يجب أن يكون هناك تواصل وتعاون جيد بين العاملين والمديرين لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

وبشكل عام، يمكن القول أن توزيع المهام بشكل فعال يعد عاملاً هاماً في تحسين فاعلية العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. يجب أن يتم توزيع المهام بشكل متوازن وعادل وبناءً على مهارات العاملين، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح ودقيق. كما يجب توفير الدعم اللازم للعاملين لتنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية، وتوفير الفرص لتطوير مهاراتهم وتحسين خبراتهم. ويجب أن يتم تحسين التواصل والتعاون بين العاملين والمديرين لضمان تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.

## 4- عرض نتائج ومناقشة الفرضية العامة:

والذي تقول هل هناك اثر السلطة التنظيمية على فاعلية العاملين من خلال النتائج المقدمة الخاصة بفرضيات الجزئية المذكورة آنفا يتضح ان للسلطة التنظيمية اثر واضح على فاعلية العمال داخل المؤسسات سواء المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية.

والبحث في السلطة التنظيمية وإشكالية ممارستها داخل المؤسسة باعتبارها بناء تنظيمي واجتماعي أوصلنا إلى فحص كل بعد تنظيمي وتحديد فعاليته، حيث يتطلب ذلك قيادة تؤثر على العنصر البشري بتنمية مهاراته واشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، مما يستدعي توفر قادة مسؤولين ورؤساء عمل أكفاء يقومون بتوجيه العمال وتعديل سلوكهم التنظيمي والعمل في إطار الرسمي الذي تنظمه قوانين المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.

وأكدت أيضا نتائج الدراسة الحالية أن للسلطة التنظيمية أثرا على فاعلية العاملين، فهذا ما يقدم دليلاً قوياً على تأثير السلطة التنظيمية على فعالية الموظف: كما أظهرت الأبحاث السابقة أن السلطة التنظيمية لها تأثير على العديد من أبعاد فعالية الموظف، بما في ذلك الإنتاجية والرضا والالتزام والإبداع.

**خلاصة الفصل:**

من خلال عرض الجانب الميداني للدراسة الحالية اتضح ان السلطة التنظيمية لها دور فاعل في فاعلية العاملين بالمؤسسات الجزائرية وخاصة في بعدي الرقابة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار اللذان يساهمان إسهاما كبيرا في فاعلية العمال بالمؤسسات وتطويرها.

# الختامة

## الخاتمة

في الظواهر الاجتماعية الموجودة بدرجات متفاوتة في المجالات الاجتماعية، فإن سلطة الشخص الذي يتصرف داخلها هي السلطة لتوجيه سلوك الآخرين نحو هدف محدد، بينما في دراسة مؤسسات العمل، قد يكون لبعض الأفراد سلطة في مسؤول الأهلية، ولكن دون التأثير على الأشخاص الآخرين الخاضعين لولايتها. في حالات أخرى، تكون القوة فعالة للغاية.

## أولاً: النتائج المتوصل إليها

تسمح لنا دراسة القوة التنظيمية وممارستها داخل المؤسسات كهيكل تنظيمي واجتماعي بفحص كل بُعد تنظيمي وتحديد فعاليته حيث تتطلب القيادة تطوير مهاراتهم وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وتطلعاتهم للتأثير على الناس، الأمر الذي يتطلب قادة مسؤولين و أرباب عمل أكفاء لتوجيه العمال وتغيير سلوكهم، والتنظيم والعمل ضمن الإطار الذي حدده القانون المؤسسي لتحقيق أهدافهم، وخاصة لتقييم عملية اتخاذ القرار لأن صانعي القرار ذوي الصلة هم الذين يتمتعون بقواعد السلطة قابلة للتطبيق في النظام، مما يجعل قراراتهم مشروعة وصالحة، مثل سلطة القانون، "على سبيل المثال، للمشاركة في صنع القرار". اللامركزية هي أسلوب إدارة حديث، وهي طريقة لتحفيز الموظفين وتدريبهم ليكونوا متحمسين لإنجاز المهمة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب ممارسة السلطة نظام اتصال دقيق، يتميز بتسلسل قوي وواضح، مما يسمح بإقامة علاقات اجتماعية تنظيمية من خلال قنواتها، وبالتالي الحصول على التغذية الراجعة والمساعدة في تحديد روح التعاون بين العمال والمعتقدات الإيجابية و المواقف تجاه العمل.

## ثانياً: التوصيات المقترحة

أخيراً، حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من مواكبة التطورات من حيث التغيير الاقتصادي والتكنولوجي والبشري، من الضروري تدريب ممارسي القوة في المجالين النفسي والاجتماعي وضمان نجاحهم وفق ثقافة تنظيمية ودرجة عالية من انفتاح المؤسسات الذي يميز المجتمع الجزائري.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا. أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف. الإسكندرية مصر. 1993.
3. ابراهيم قلاتي " قاموس الهدى " مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر ب
4. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليزوري العلمية عمان الأردن 1998.
5. بعلي محمد الصغير القانون الإداري التنظيم الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
6. بلحاج نسيمه، "العلاقة بين النصوص التشريعية والتنظيمية) ... ضوابط دستورية... ضمانات المشروعية...)"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 19، الجزائر سنة 2008.
7. الحبيب علي: الادارة العامة ، د ط، مكتبة عين شمس القاهرة
8. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
9. رقاني شريفة وصنقلي عائشة: الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة أدرار، الجزائر، سنة 2020.
10. صالح بن نوار الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" . رسالة دكتوراة دولة غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة 2004 – 2005.
11. صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة العدد 54، الرياض، جويلية 1987.

12. عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا: الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
13. علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
14. فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
15. قصير مزياني فريدة، مبادئ القانون الإداري الجزائري، مطبعة عمار قرفي، الجزائر، 2001.
16. ليلي محمد حسني، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الاصاله والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
17. المادة 125 من دستور 1996.
18. المادة 143 من التعديل الدستوري 2016.
19. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة - مصر، 1970م.
20. محمد عاطف: غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة - مصر، 1997م.
21. محمد قاسم القريوتي، عوض خلف العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 1، سوريا، 2005م.
22. ممدوح سودي منوخ الظفيري: أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن، 2012م.

الملاحق

ملحق يوضح الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمّـه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:

## السلطة التنظيمية ودورها في فاعلية العاملين بالمؤسسة الجزائرية

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل  
تخصّص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. خديجة لبيهي

إعداد الطلبة:

- دغوم عبد الحافظ

- زواري احمد علاء الدين

**ملاحظة 1:** نرجو منكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل صدق وموضوعية، مع العلم أنّ المعلومات التي تقدّمونها ستبقى سرّية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.  
**ملاحظة 2:** ضع علامة  في الخانة المناسبة.

ونشكركم على تعاونكم

السنة الجامعية: 1443هـ - 1444هـ / 2022م - 2023م

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

- 1- المستوى التعليمي: ابتدائي ( ) ، متوسط ( ) ، ثانوي ( ) ، جامعي ( ) .
- 2- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 إلى 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( ) .
- 3- بيئة العمل: مناسبة ( ) ، غير مناسبة ( )

المحور الثاني: الرقابة التنظيمية

- 4- هل القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 5- هل تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 6- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجازك لمهامك؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 7- هل يراقب المشرف طريقة أدائك للعمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 8- هل وجود المشرف معك أثناء العمل يزيد من التزامك بمهامك؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 9- هل وجود المشرف معك بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 10- هل المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 11- هل تحرص على تنفيذ أوامر مشرفك في العمل دون مناقشة؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 12- إذا كانت الإجابة بنعم: هل لأنك تخاف عقوبته؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 13- قدر نسبة مواظبتك في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد.

|      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| %100 | %90 | %80 | %70 | %60 | %50 | %40 | %30 | %20 | %10 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

- 14- كيف يتصرف معك المشرف في حالة تغييبك عن العمل؟
- 15- أ- عقوبة إنذار كتابي ( ) ، ب- التنبيه الشفوي ( ) ،
- 16- ج- استفسار ( ) ، د- لا شيء ( ) .
- 17- هل التطبيق الصارم للقوانين يؤدي لتغيير في إنتاجية العامل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.

- 18- هل يعطيك المشرف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 19- هل يمنحك المشرف فرصة الاشتراك معه في وضع الأهداف؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 20- هل تفيدك الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة في اكتساب مهارات جديدة؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 21- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هذا يتم وفق المعايير الثابتة؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 22- هل يستمع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 23- هل يجبرك المشرف على إتباع تقنيات معينة في العمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 24- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هي تقنيات خاصة بـ: أ- الجودة ( ) ، ب- مهارات العمل ( ) .
- 25- هل يميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 26- إذا كانت الإجابة بـ: نعم هل يميل إلى:  
أ- الأكفاء ( ) ، ب- ذوي الأقدمية ( ) ، ج- ذوي قرابة ( ) .

المحور الرابع: توزيع المهام.

- 27- هل يحثك المشرف على إتقان العمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 28- هل يؤدي تحديد محتوى الأعمال و الوظائف إلى إتقان العمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 29- هل تقسيم العمل يساعدك على مراقبة عملك؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 30- هل يؤدي تقسيم العمل إلى: إنجاز العمل في وقته ( ) التحكم في العمل ( ) إتقان العمل ( ) تنظيم العمل ( ) أخرى
- 31- هل يزيد تقسيم العمل من الرقابة التنظيمية من خلال: توحيد إجراءات العمل ( ) تحديد مضمون الوظيفة ( ) الرقابة اللصيقة ( ) عدم تعارض الأدوار ( ) الأعمال الروتينية المتكررة ( )
- 32- هل أنت متخصص في الوظيفة التي تشغلها؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .
- 33- هل اتفاق العمل المسند إليك مع تخصصك و خبراتك يزيد من: استخدامك لمهاراتك وقدراتك الفنية ( ) فرصة تحقيق الذات ( ) زيادة الرغبة في العمل ( ) تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل ( ) زيادة الحماس
- 34- إلى أي مدى يساهم التخصص في تحقيق الرضا في العمل؟
- 35- هل تواجه صعوبات في المهام التي تسند إليك وهي ليست من تخصصك؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ) .

- 36- هل تعتقد أن للمشرف دور رئيسي في سير العمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( ).
- 37- هل يقوم مشرفك بزيارات لكم أثناء العمل؟ نعم ( ) أحيانا ( ) لا ( )
- 38- هل يشارككم المشرف في إنجاز أعمالكم؟
- في كل الأعمال ( ) إذا أخطأ العمال في العمل ( ) إذا كان العمل صعبا ( ) أحيانا ( ) لا يشاركنا إطلاقا ( ).